

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**  
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU***  
**MBA GERÊNCIA FINANCEIRA**

**SIMONE BROVEDAN BIF**

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA COMO**  
**FERRAMENTA DE CONTROLE INTERNO FINANCEIRO NA MG CAR**  
**AUTO CENTER**

**CRICIÚMA, AGOSTO DE 2010**

**SIMONE BROVEDAN BIF**

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA COMO  
FERRAMENTA DE CONTROLE INTERNO FINANCEIRO NA MG CAR  
AUTO CENTER**

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista no curso de Pós-Graduação em MBA em Gerência Financeira, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Prof.: Dr. Abel Corrêa de Souza

**CRICÚMA, AGOSTO DE 2010**

## **DEDICATÓRIA**

*Aos meus pais, Antônio Sidenei e Adelir, pela  
sabedoria e exemplo.*

*Sem eles nada seria possível, muito obrigada  
por tudo.*

## **AGRADECIMENTOS**

Foi Deus quem permitiu que eu concluísse este trabalho e é por isso que agradeço-lhe em primeiro lugar.

Agradeço aos meus pais, que são minha fortaleza e que sempre me incentivaram na realização deste objetivo.

Aos meus irmãos Mateus e Marcos. Sem esquecer da minha sobrinha Mileni e da minha cunhada Sandra.

Ao meu namorado Edemilson, por está ao meu lado e por contribuir com a realização desde trabalho.

Agradeço a Universidade do Extremo Sul Catarinense por proporcionar o curso de Pós – Graduação em MBA em Gestão Financeira.

Agradeço o Professor Orientador, Abel Corrêa de Souza (Dr.), por gentilmente ter aceitado a orientação e ter contribuído para a realização deste trabalho.

Aos professores que passaram durante toda a pós-graduação e deixaram semeados conhecimentos.

Aos colegas de turma, pela conversas, risadas, debates de assuntos, colaboração nas apresentações de trabalhos.

Enfim, a todos que contribuíram direta ou indiretamente para essa conquista.

“Ainda que eu ande pelo vale da sombra da  
morte não temerei a mal nenhum,  
pois o Senhor é o meu Pastor e nada me faltará”.

Salmo 23

## RESUMO

O presente estudo é uma pesquisa bibliográfica que teve como tema central o Fluxo de Caixa como ferramenta de controle interno e base de decisões presentes e futuras dentro das empresas. Desta forma, procurou-se enfatizar a importância da administração financeira e os controles internos necessários para a confecção do Fluxo de Caixa. Evidenciaram-se os métodos de apresentação do Fluxo de Caixa, ou seja, o Método Direto e Indireto. Demonstrou-se ainda que independente do método adotado é importante sua utilização, pois as informações fornecidas por este demonstrativo evidencia a escassez ou excedente de recursos aos gestores, para que eles em tempo hábil, possam tomar decisões quando da necessidade de captação de recursos e/ou investimentos que garantam continuidade e competitividade a empresa. O Fluxo de Caixa indica a origem de todo dinheiro que entrou no caixa, bem como a aplicação de todo dinheiro que saiu do caixa em determinado período e, ainda, o resultado do fluxo financeiro da empresa em determinado período, servindo ainda, como instrumento para projeções futuras.

**Palavras Chave:** Administração Financeira. Controles internos. Controle Financeiro. Fluxo de Caixa. Tomada de Decisão.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1: Principais funções do processo de gestão .....</b>	<b>15</b>
<b>Figura 2: Hierarquia do planejamento .....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 3: O fluxo de caixa.....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 4: Método Direto vs. Método Indireto .....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 5: Demonstração do fluxo de caixa - Método indireto .....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 6: Demonstração do fluxo de caixa - Método direto.....</b>	<b>34</b>
<b>Figura 7: Fluxo de caixa diário – empresa varejista.....</b>	<b>36</b>
<b>Figura 8: Modelo de fluxo de caixa.....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 9: foto em 3D da empresa MG CAR .....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 10: Logo da empresa.....</b>	<b>54</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1 TEMA .....	10
1.2 PROBLEMA.....	10
1.3 OBJETIVOS.....	10
1.3.1 Objetivo Geral.....	10
1.3.2 Objetivos Específicos .....	11
1.4 JUSTIFICATIVA.....	11
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>13</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO GERAL .....	13
2.1.1 Funções administrativas .....	14
2.2 PLANEJAMENTO.....	16
2.2.1 Planejamento Estratégico.....	18
2.2.2 Planejamento Tático.....	20
2.2.3 Planejamento Operacional .....	21
2.4 PLANEJAMENTO FINANCEIRO .....	21
2.5 CONTROLE INTERNO .....	23
2.5.1 Conceito .....	23
2.5.2 Objetivos e Princípios do Controle Interno.....	24
2.5.3 Vantagens do controle interno.....	26
2.5.4 Limitações do controle interno .....	27
2.6 FLUXO DE CAIXA .....	28
2.6.1 Conceito e finalidade .....	28
2.6.2 Métodos do fluxo de caixa.....	31
2.6.2.1 Método Indireto.....	32
2.6.2.2 Método Direto .....	33
2.6.3 Provisão do fluxo de caixa .....	35
2.6.4 Benefícios do fluxo de caixa .....	38
2.6.5 Orçamento de Caixa.....	39
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>42</b>
3.1 TIPOS DE PESQUISA .....	42



3.1.1 Pesquisa Bibliográfica.....	42
3.1.2 Pesquisa Descritiva ou de Campo.....	42
3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA.....	43
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	43
3.5 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	43
3.6 DESCRIÇÃO.....	44
3.7 AMBIENTE DIRETO/INDIRETO QUE A EMPRESA ATUA .....	45
3.7.1 Produtos e Serviços.....	45
3.7.2 Terceirização .....	45
3.7.3 Clientela .....	46
3.7.4 Concorrência .....	46
3.7.5 Fornecedores.....	46
3.8 ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	47
3.8.1 Preço .....	47
3.8.2 Promoção e publicidade.....	47
3.8.3 Relacionamento com o cliente e serviços pós-venda.....	48
3.9 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	48
3.9.1 Missão .....	48
3.9.2 Valores .....	49
3.9.3 Estratégias futuras.....	49
4 DIAGNÓSTICO .....	50
4.1 DIAGNÓSTICO DE MERCADO.....	50
4.2 DIAGNÓSTICO DA EMPRESA .....	53
4.2.1 Pontos fortes e fracos relacionados ao tema.....	53
5 ANÁLISE E PROGNÓSTICO .....	54
5.1 O PROPRIETÁRIO RECONHECE QUE A EMPRESA NECESSITA DE CONTROLES FINANCEIROS .....	54
5.2 Possui funcionários capacitados .....	55
5.3 O estoque da empresa esta armazenado em ótimas condições.....	56
5.4 AS MERCADORIAS SÃO CONFERIDAS E TODAS POSSUEM GARANTIAS	56
5.5 POSSUI UM CONTROLE FINANCEIRO MANUAL, APRESENTADO DEFICIÊNCIA NAS INFORMAÇÕES GERADAS .....	57
5.6 FLUXO DE CAIXA PROPOSTO.....	58

<b>5.7 DEFICIÊNCIAS NO CONTROLE DAS RETIRADAS DO PROPRIETÁRIO, DESRESPEITANDO O PRINCÍPIO DA ENTIDADE.....</b>	<b>59</b>
<b>5.8 EXCESSO DE DESPESAS COM JUROS E ENCARGOS FINANCEIROS, DECORRENTES DA MÁ ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS. ..</b>	<b>61</b>
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>65</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>67</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

### **1.1 TEMA**

Proposta de implantação do fluxo de caixa como ferramenta de controle financeiro na MG CAR AUTO CENTER.

### **1.2 PROBLEMA**

A aplicação de um controle interno na empresa é fundamental para estabelecer um conjunto de procedimentos e métodos com o objetivo de detectar fraudes, reduzir o índice de desperdícios, produzir dados confiáveis e favorecer a eficiência operacional. Sendo assim, os controles internos proporcionam à organização o registro fidedigno de todos os atos retratados pelas demonstrações gerenciais.

Diante disso, se tem a seguinte problemática: Como o fluxo de caixa pode contribuir para o controle financeiro na empresa MG CAR AUTO CENTER?

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Sugerir a implantação do fluxo de caixa como instrumento de planejamento e controle financeiro na empresa MG CAR AUTO CENTER.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- - Verificar quais são os controles internos financeiros utilizados pela empresa;
- - Efetuar levantamento dos ingressos e desembolsos da empresa;
- - Apresentar uma proposta de controle financeiro de acordo com a necessidade da empresa;
- - Demonstrar a utilidade e a importância do fluxo de caixa como ferramenta gerencial;
- - Apresentar um modelo específico de fluxo de caixa a empresa pesquisada.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

Com o mercado cada vez mais competitivo é comum que as micro e pequenas empresas, com características especiais e que apresentam ineficiência na vida econômica, busquem aprimoramento em seus processos operacionais e nos seus modelos de gestão. Daí a importância dos controles internos para minimizar ou até solucionar essas ineficiências.

Neste sentido, a aplicação do controle interno na empresa serve para uma avaliação periódica dos processos operacionais, das entradas e saídas de recursos, que objetiva detectar fraudes, produzir dados confiáveis que favoreçam a eficiência operacional, além de reduzir o índice de desperdício.

Controlar a empresa internamente possibilita apontar os principais problemas que afetam o desempenho da organização, ou seja, os pontos fracos, e assim ressaltar os pontos fortes para possíveis planejamentos, produzindo dados confiáveis e protegendo os ativos para maximizar riquezas.

Sem controle interno a empresa não saberá, com dados exatos, o quanto tem disponível em caixa, quanto entrará ou sairá em determinado período não tendo como programar as contas a pagar, arriscando assim o acúmulo de dívidas que poderão não ser pagas por falta de recursos. Sendo assim torna-se necessário a utilização de controles financeiros que permitam conhecer com maior eficiência os

recursos de caixa.

O fluxo de caixa é uma demonstração dinâmica que oferece a administração, informações reais da situação da empresa, auxiliando na visualização e compreensão das movimentações financeiras num período preestabelecido, ajudando, portanto, na tomada de decisões. O mesmo apresenta a administração o nível de recursos necessários para saldar corretamente os compromissos assumidos pela empresa dando condições de gerir o negócio de forma organizada e estruturada.

O presente projeto visa pesquisar e explorar o tema: Sugestão de Implantação do Fluxo de Caixa Como Ferramenta de Controle Interno, com o objetivo de sistematizar as informações, adequando-as a realidade da empresa para assegurar que a tomada de decisão seja pautada em dados reais.

Torna-se oportuno o seu desenvolvimento, tanto para a conclusão do curso de especialização em gerência financeira quanto a necessidade da empresa de inserir controles financeiros que auxiliem na tomada de decisão da mesma.

E ele se torna viável, portanto, através de informações e conhecimentos adquiridos durante o curso de especialização que se conclui e pelo contato direto que a acadêmica possui com o proprietário da empresa, que ficou a disposição e aceitou fornecer os dados financeiros necessários para viabilização do projeto em pesquisa.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Através de literaturas e meios que transmitem conhecimento, o estudo promove uma pesquisa aprofundada, buscando o aperfeiçoamento nas atividades operacionais e financeiras da empresa estudada.

### **2.1 ADMINISTRAÇÃO GERAL**

Com o mercado cada vez mais acirrado e com o surgimento de tecnologias e inovações constantes torna-se necessário que a empresa seja bem administrada, com um amplo conhecimento e aplicação correta dos princípios técnicos. Pode-se dizer que não somente a empresa precisa da administração, mas também toda e qualquer atividade organizada para que seja alcançado determinado objetivo sem desperdício, combinando assim os meios e objetivos com eficiência e eficácia.

De acordo com Megginson, Mosley & Pietri, (1986, p. 5)

A administração é necessária onde quer que as pessoas trabalhem em conjunto e procurem alcançar uma meta comum. Já que somos constantemente administrados, ou estamos administrando os outros, um aumento do conhecimento de administração deve tornar a vida mais confortável e previsível.

Segundo Montana & Charnov (2003, p. 2) “a administração é o trabalho com e por intermédio de outras pessoas para realizar os objetivos da organização, bem como de seus membros”.

Não há formulas pré - estabelecidas para a administração das organizações, cada uma se adapta as maneiras mais adequadas ao seu desempenho. Mas apesar do modo de administrar serem semelhantes em todas as empresas, algumas variáveis podem afetar a maneira pela qual as funções são executadas em circunstâncias diferentes.

Segundo Daft (2005, p.5), “[...] um aspecto importante da administração é reconhecer o papel e a importância dos outros. Os bons gerentes sabem que a

única maneira para conseguirem realizar qualquer coisa é pelas pessoas da organização.”

Em se tratando de administração, pode-se dizer que atualmente já existe um corpo teórico bastante extenso e muito esforço pode ser economizado se os membros das organizações se dedicarem a estabelecer procedimentos a partir da teoria existente.

Para Megginson, Mosley & Pietri, (1986, p. 7) “[...] se um administrador tem este conhecimento e sabe como aplicá-lo em uma dada situação, deve ser capaz de desempenhar as funções gerenciais eficiente e efetivamente, desde eu seja suficientemente flexível para adaptar-se e ajustar-se á nova situação do ambiente”.

Ainda Daft (2005, p. 5) define administração: “é o alcance de metas organizacionais de maneira eficaz e eficiente por meio de planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais.”

Portanto pode-se concluir que administrar é gerenciar as pessoas para determinar, interpretar e alcançar os objetivos em comum, para o alcance dos objetivos da empresa e de seus membros, através das funções de planejamento, organização, direção e controle.

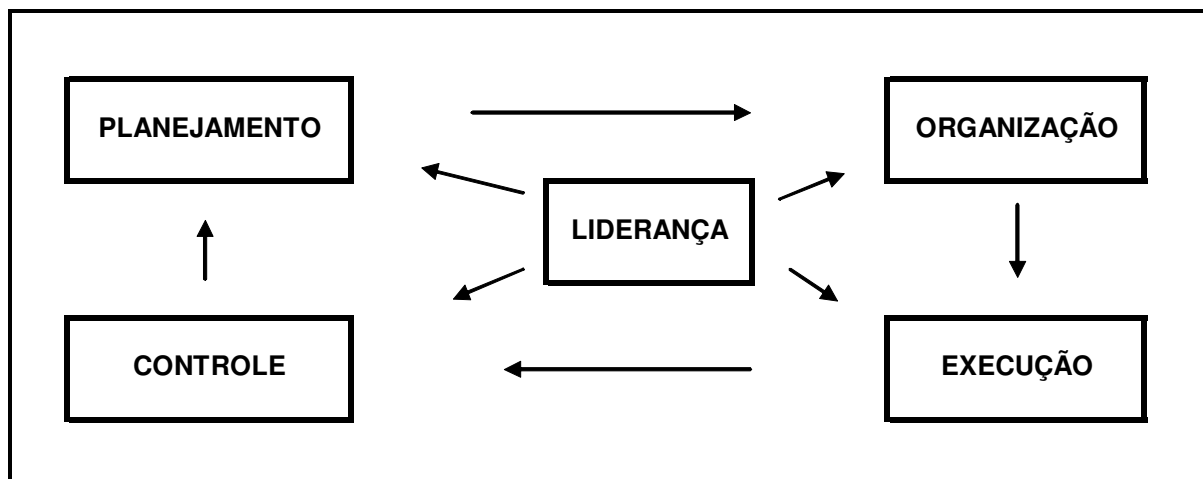
### **2.1.1 Funções administrativas**

As técnicas e conceitos de administração devem servir para que as organizações alcancem o desempenho que desejam. A administração se caracteriza como uma atividade meio e está relacionada aos conceitos de eficácia, eficiência e efetividade, assim a eficácia é a capacidade de realizar objetivos, eficiência é utilizar produtivamente os recursos e efetividade é realizar a coisa certa para transformar a situação existente. (MEGGINSON, MOSLEY & PIETRI, 1986).

A administração, na visão de Maximiano (2008), é definida como sendo um processo, em que através dele as pessoas conseguem tomar decisões sobre o que fazer com recursos, para que num objetivo geral, se possa alcançá-lo. Para realizar ações desse processo, encontram-se cinco etapas que estão interligadas. São elas: Planejamento, Organização, liderança, execução e controle.

Segundo Maximiano (2008):

- ✓ Planejamento: Atribuído ao processo de administrar as relações com o futuro, tomar decisões sobre o futuro da empresa, onde são traçados os passos da empresa, para alcançar os seus objetivos almejados.
- ✓ Organização: Atribuído ao processo de criar uma estrutura estável e dinâmica, definindo o trabalho dos colaboradores, dividindo responsabilidades.
- ✓ Liderança: Atribuído ao processo de gerenciar os colaboradores com o intuito de alcançar os objetivos.
- ✓ Execução: Atribuído ao processo de trabalhar, de realizar as atividades, para que os objetivos possam ser alcançados.
- ✓ Controle: Atribuído ao processo de tomar decisões para manter um sistema na direção de um objetivo, abrange as decisões sobre a compatibilidade entre objetivos esperados e resultados almejados.



**Figura 1: Principais funções do processo de gestão**  
Fonte: Maximiano (2008, p.13).

Na figura acima, Maximiano faz uma ligação entre as funções do processo de gestão, onde todos estão interligados com a liderança.

Analisando o conceito de administração, pode-se observar a importância de reunir conhecimentos de várias ciências para a tomada de decisão, sendo a forma mais eficaz de se obter resultados positivos em uma empresa.



Diante disso, segundo o autor citado acima, as noções de eficiência, eficácia e efetividade, assim como os processos básicos da administração – planejamento, organização, direção e controle – vão assumir características diferenciadas em cada organização, o importante é que essas funções são essenciais e devem ser ajustadas à missão organizacional para que se obtenha o seu melhor desempenho.

## **2.2 PLANEJAMENTO**

Com as transformações provocadas pelos avanços tecnológicos e a interdependência das empresas e das pessoas, planejar se tornou necessário para que os objetivos sejam almejados.

Para Silva (2007), planejar é uma função importantíssima da administração a fim de prever as incertezas do futuro, tais como: problemas e oportunidades ocorrentes das mudanças. Assim o planejamento facilita o administrador a prever o que poderia afetar positiva ou negativamente as operações de suas organizações e desenvolver planos para adaptações dessas contingências.

Conforme Sanvicente e Santos (1994), planejamento significa preparar com antecedência as ações que serão tomadas, estimar os recursos a serem necessários futuramente e atribuir responsabilidades para o alcance de determinados objetivos da empresa.

O planejamento é essencial no auxílio à administração, quando se trata do alcance de suas metas e objetivos. Por monitorar todos os processos da empresa, permite uma avaliação dos acontecimentos e também indica pontos que merecem maior atenção no intuito de garantir a melhor aplicação de recursos, maximizando o resultado. (OLIVEIRA, 2002).

Na visão de Silva (2007, p.18), “Planejamento é o processo administrativo que determina antecipadamente o que um grupo de pessoas deve fazer e quais as metas que devem ser atingidas.” O fato de planejar é muito normal, pois todos nós, na vida pessoal já planejamos naturalmente, e o administrador de empresa não é diferente, planeja sempre algo para sua empresa. (SILVA, 2007).

Para Maximiano (2008), planejar é a ferramenta mais importante das funções gerenciais, pois é utilizada para administrar o futuro da empresa. É utilizada no processo de tomada de decisão.

Ainda de acordo com Maximiano (2008), o planejamento se torna importante, pois muitos eventos do futuro podem ser previstos, e se aquilo que vem pela frente já for esperado, a empresa se sairá muito melhor do que a concorrência.

Contudo, para um bom funcionamento da ferramenta planejamento é necessário a participação de todos os setores da organização, já que as escolhas apresentarão influência sobre os mesmos.

Portanto, o planejamento é importante para compensar a incerteza e a mudança, focar a atenção nos objetivos, facilitando assim o controle e as tomadas de decisões.

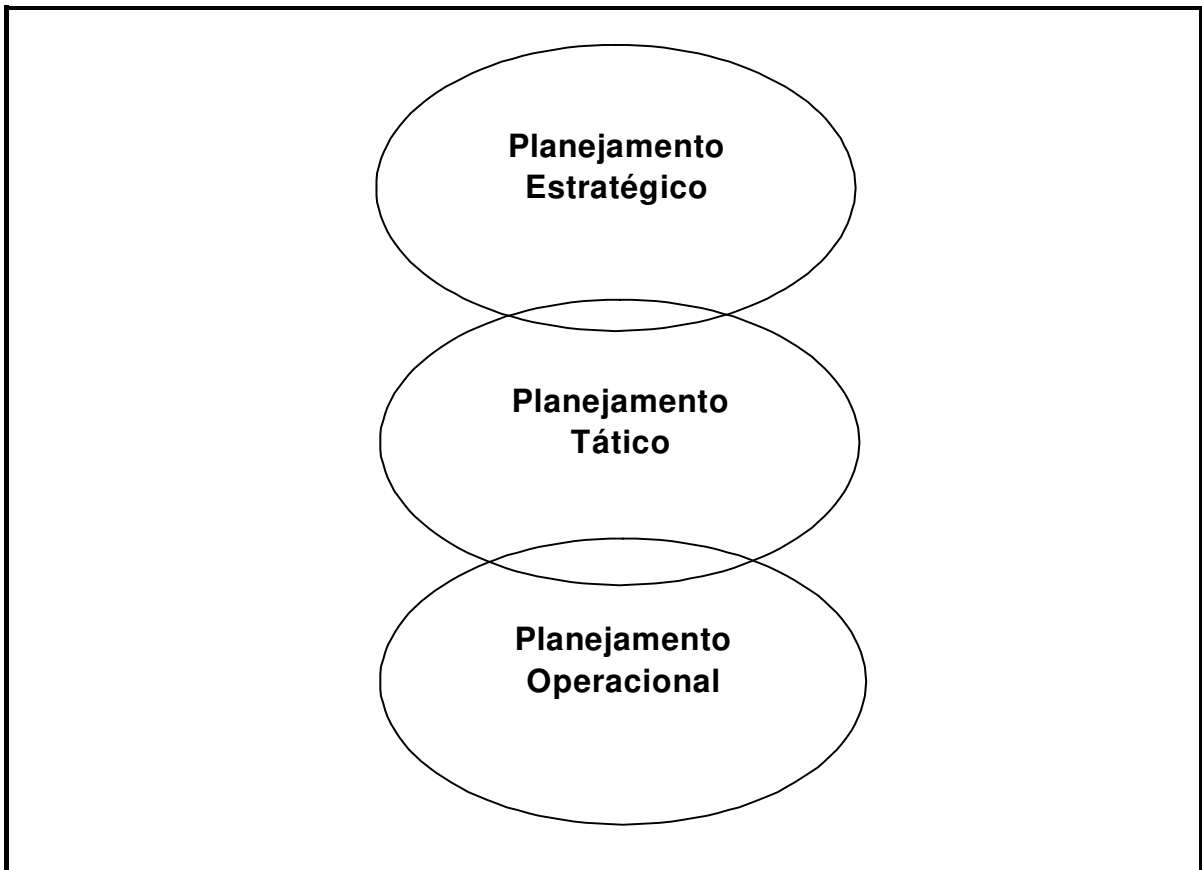
Em tudo que se execute em uma organização, deve-se levar em conta o que isso irá trazer de vantagens e desvantagens; e o planejamento não é diferente. De acordo com Bulgacov (2006), o planejamento oferece oportunidade de vislumbrar cenários e simulações futuras, como negócios, novos investimentos, financiamentos, entre outros.

Por outro lado o fato de estar baseado em estimativas futuras com incertezas e riscos, o planejamento não representa fatos concretos, estando sujeito a erros, podendo assim, resultar em um tempo perdido para o seu desenvolvimento.

De acordo com Oliveira, Prado e Silva (2005, p. 121), “o planejamento é caro, em termos de tempo, dinheiro e outros recursos, os quais, muitas vezes, são difíceis de serem mobilizados. Isso acarreta um planejamento pobre e restrito [...]”.

Após apresentar o planejamento, tem-se por sequência o planejamento estratégico, tático e operacional; e para uma melhor compreensão destes modos de planejamento, faz-se necessário um breve entendimento de cada um.

A figura seguir mostra os níveis hierárquicos do planejamento:



**Figura 2: Hierarquia do planejamento**

Fonte: Montana e Charnov (2001, p.102).

Definido planejamento, percebe-se a necessidade de definir planejamento estratégico, tático, operacional e financeiro.

### **2.2.1 Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico é normalmente um procedimento realizado pelos níveis mais altos existentes nas empresas, podendo assim possibilitar uma orientação da organização nas suas ações a serem realizadas para alcançar seus objetivos.

Oliveira (2004) evidencia que o planejamento estratégico é um processo usado para definir a direção que a empresa deve seguir para alcançar os seus objetivos, considerando, entretanto, as condições externas e internas.

“Planejamento estratégico é o processo de estruturar e esclarecer os cursos de ação da empresa e os objetivos que deve alcançar.” (MAXIMIANO, 2008, p.134).

Segundo Daft (2005, p.156) define os planos estratégicos: “as etapas de ação pelas quais uma organização tem intenção de alcançar as metas estratégicas.”

Para Hoji (2000), o planejamento estratégico é de longo prazo, ele envolve grandes volumes de recursos, as decisões estratégicas que são tomadas são de grande responsabilidade, pois geralmente apresentam grandes riscos. Pode-se citar como exemplo: a criação de filiais, uma nova linha de produtos, um novo parque fabril.

Ao discorrer sobre planejamento estratégico, Maximiano (2008) afirma que há vários componentes que compõem o processo:

- ✓ Missão: a razão de ser da empresa, o que a empresa faz;
- ✓ Desempenho: os resultados que foram alcançados;
- ✓ Análise do ambiente externo: oportunidades e ameaças;
- ✓ Análise do ambiente interno: pontos fortes e fracos;
- ✓ Competência: habilidades e interesses dos planejadores.

Ainda de acordo com Maximiano (2008), o processo de planejamento estratégico é aplicado na empresa num todo, mas também em áreas, como por exemplo: estratégias de marketing, estratégias financeiras, entre outras.

Para Montana & Charnov (2003, p. 119):

[...] esse nível de planejamento contempla as questões mais gerais, analisa o ambiente externo para assegurar que a abordagem seja realista e determina uma direção ampla e geral para a organização. Essa direção é anunciada por escrito e pode ser comunicada para os públicos interno e externo.

Portanto o planejamento estratégico deve ser elaborado de forma que a empresa possa executar da melhor forma possível os planos estabelecidos, devendo evitar as ameaças e os pontos fracos, aproveitando as oportunidades e os pontos fortes, para que fique cada vez mais forte perante o mercado.

### 2.2.2 Planejamento Tático

O planejamento tático é mais curto e minucioso, tornando-se um plano para o exercício em curso ou imediato. Pelo fato de ser mais detalhado, cada departamento da empresa deve realizar seus planos, onde poderá envolver seus próprios recursos e para atingir seus objetivos.

Destaca-se ainda, que o planejamento tático é uma ligação entre o planejamento estratégico e o planejamento operacional e que o planejamento tático é desenvolvido dentro das preliminares do planejamento estratégico. (MONTANA & CHARNOV, 2001).

Para Daft (2005, p. 156) “os planos táticos são elaborados para ajudar a executar os principais planos estratégicos e conseqüentemente realizar uma parte específica da estratégia da empresa.”

Sendo como uma etapa do planejamento estratégico, o planejamento tático otimiza parte do que foi traçado pelo estratégico. Como por exemplo, se foi lançado uma nova marca pela empresa, cada setor fica responsável por sua parte, o setor de marketing, ficará responsável pela divulgação da nova marca no mercado. Esse planejamento específico do setor da empresa que é denominado planejamento tático. (HOJI, 2000).

Para Montana & Charnov (2003, p. 121):

O planejamento tático tem um tempo de duração mais curto que o planejamento estratégico e está voltado mais especificamente a variáveis como condições de mercado, metas financeiras e recursos necessários para executar a missão. Todo planejamento tático é realizado dentro da estrutura do planejamento estratégico.

Pode-se afirmar que o planejamento tático liga o planejamento estratégico com o planejamento operacional, faz-se assim, necessária a definição de planejamento operacional.

### **2.2.3 Planejamento Operacional**

O planejamento operacional é mais específico, analítico e aborda cada tarefa ou apenas operações da empresa. É um planejamento realizado para um período de tempo inferior a um ano, podendo ser mensal, semanal ou até diário, mas segue os estabelecidos no planejamento estratégico.

Segundo Maximiano (2008), planejamento operacional pode ser conceituado como sendo o processo de escolha das atividades e recursos para a realização do planejamento, ele começa com a divisão de um objetivo em objetivos menores, formando um caminho a seguir até alcançar aquele objetivo inicial.

Salienta-se que neste deve conter, segundo Oliveira (2007, p. 19), “[...] recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação, os procedimentos básicos a serem adotados, os resultados finais esperados, os prazos estabelecidos e os responsáveis por sua execução e implementação.”

Dos três níveis, o planejamento operacional é o mais estruturado, destacam Montana e Charnov (2001), pois exige que as organizações planejem seus negócios, desenvolvendo uma previsão financeira e orçamentária. Este tem foco nas atividades diárias, com prazo geralmente de um ano, podendo ser até mesmo mensal, sendo desenvolvidos pelos níveis organizacionais inferiores.

Para Daft (2005, p.156) “os planos operacionais são planos desenvolvidos nos níveis mais baixos d organização que especificam as etapas de ações para alcançar as metas operacionais e que sustentam as atividades do planejamento tático”.

Entende-se, assim, que o planejamento operacional faz parte do planejamento estratégico, e que dividindo os objetivos em menores, que levam ao alcance do maior, se traça um caminho operacional a ser seguido pelos setores da empresa, caracterizando assim, o planejamento operacional.

## **2.4 PLANEJAMENTO FINANCEIRO**

O processo de planejamento financeiro começa com a elaboração de planos financeiros de longo prazo, que são os planos com períodos de dois a dez

anos, encontram-se mais facilmente planos com cinco anos. Eles fazem parte, juntamente com planos de marketing e de produção, de uma estratégia integrada, onde orientam a empresa em qual direção tomar para alcance de seus objetivos estratégicos. (GITMAN, 2004).

Segundo Groppelli e Nikbakht (2002, p.4): “[...] a ênfase hoje recai sobre as formas de orçar com eficácia os recursos escassos e investir os capitais nos ativos ou projetos que apresentam o melhor balanceamento de risco/retorno.”

Neste contexto pode-se dizer que é através do planejamento financeiro que se calcula quanto de financiamento é necessário para a empresa continuar sua operações e decidir quando e como a necessidade de fundos será financiada.

Ainda de acordo com Groppelli e Nikbakht (2002, p.322), “A principal parte do planejamento financeiro é a administração da liquidez.”

Explica Gitman (2004), que nas empresas onde há uma grande incerteza operacional ou ciclos de produção curtos, tendem a utilizar planejamentos mais curtos, é quando são adotados os planejamentos financeiros de curto prazo. Estes abrangem um período de um a dois anos.

Segundo Gitman (2004, p.93):

O planejamento financeiro de curto prazo começa com a previsão de vendas. [...] Com base nos planos de produção, a empresa pode estimar as necessidades de mão-de-obra, os gastos gerais de produção e as despesas operacionais. Uma vez feitas as estimativas, torna-se possível preparar a demonstração projetada de resultado e o orçamento de caixa da empresa. Com esses elementos básicos [...] pode-se finalmente confeccionar o balanço patrimonial projetado.

Pode-se afirmar que o planejamento financeiro faz parte dos três tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional. Pois ele se encaixa desde o momento que é tomada uma decisão estratégica, para auxiliar na conquista de objetivos através de fluxo de caixa, orçamentos, tanto no tático e também no operacional através das práticas de tesouraria. Nota-se a importância desse processo, pois é através dele, que a empresa terá o conhecimento das necessidades de recursos financeiros para dar continuidade aos negócios. (GITMAN, 2004).

Através de literaturas e meios que transmitem conhecimento, o estudo promove uma pesquisa aprofundada, buscando o aperfeiçoamento nas atividades

operacionais e financeiras da empresa estudada.

## **2.5 CONTROLE INTERNO**

A seguir se apresentam conceitos, objetivos e princípios adotados pelo controle interno para fundamentar as vantagens e limitações desse instrumento.

### **2.5.1 Conceito**

Atualmente percebe-se que o principal enfoque da administração financeira é administrar e prever fluxos de caixas através de controles eficientes e confiáveis que passe segurança aos gestores no processo de tomadas de decisões. Neste sentido, segundo Oliveira (2007), o controle interno é uma ação ordenada, que acompanha o andamento das atividades, para que as mesmas sejam realizadas de acordo com os objetivos, metas e padrões estabelecidos.

Assim, Oliveira (2007), enfatiza que tanto as micro como as empresas de pequeno porte precisam perceber a importância e a necessidade de adotar controles internos e financeiros para sua permanência no mercado que está cada vez mais acirrado e competitivo.

Para Hoji (2006, p. 388),

Controlar significa acompanhar a execução de atividades e comparar periodicamente o desempenho efetivo com o planejado. A função de controle envolve também a geração de informações para a tomada de decisões e correção do eventual desvio do desempenho em relação ao originalmente projetado.

Ainda para o autor citado acima, a aplicação do controle interno inclui uma série de procedimentos que, utilizados de forma adequada, asseguram fluidez e organização operacional para assim alcançar os objetivos estabelecidos. É um instrumento utilizado para proteger o patrimônio da empresa, evitando perdas e desvios, e o melhoramento das disponibilidades financeiras da mesma.

Para Atkinson et all (2000, p.581) “o controle interno é um conjunto de



métodos e ferramentas que os membros da empresa usam para mantê-la na trajetória a fim de alcançar seus objetivos.”.

Oliveira (2005, p. 82), “[...] entende que os sistemas contábeis e os sistemas de controles internos são o conjunto de procedimentos que, integrado ao fluxo operacional da organização, visa detectar e prevenir desvios, erros e irregularidades, intencionadas ou não [...]”.

Nesse sentido percebe-se que a implantação de controles internos bem elaborados, e aplicados de forma eficiente na organização possibilita que as informações sejam confiáveis e caso houver erros no decorrer do processo, os mesmos possam ser identificados e corrigidos com rapidez. Visando assim contribuir para o alcance dos objetivos propostos pela empresa.

## **2.5.2 Objetivos e Princípios do Controle Interno**

Os objetivos do controle interno são organizar, detalhar, avaliar e, acima de tudo, controlar as áreas da entidade. Para Attie (2006, p.117), o controle interno tem como principais objetivos: “a salvaguarda dos interesses da empresa; precisão e confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais; estímulo à eficiência operacional; e aderência às políticas existentes”.

Assim, os principais objetivos do controle interno são a salvaguarda dos ativos da empresa, promovendo a eficiência operacional e a integridade dos regimes contábeis, detectando desvios, fraudes e erros, objetivando sempre o sucesso do negócio. Para que eles sejam alcançados é preciso estabelecer metas, distribuir funções e responsabilidades aos colaboradores, fazendo com que haja confiabilidade nas informações, ou seja, eficiência operacional, assim os ativos estarão protegidos das perdas, desvios e qualquer irregularidades intencionais.

Para que as atividades operacionais se desenvolvam de forma ordenada é de suma importância a utilização dos princípios do controle interno.

Crepaldi (2002, p.215) define os seguintes princípios para o controle interno: “responsabilidade; rotinas internas; acesso aos ativos; segregação de função; confronto dos ativos com os registros; amarrações do sistema; auditoria interna e custos do controle interno *versus* benefícios”.

Segundo o autor citado acima a organização tem que estabelecer manuais internos com atribuições e limites de cada funcionário a fim de assegurar que todos os procedimentos sejam executados, para detectar possíveis erros e também apurar responsabilidades por eventuais omissões na realização das transações. A empresa deve ainda definir manual de organização de todas as suas rotinas internas tais como: requisição de materiais, contas a pagar, vendas, caixa, almoxarifado, relatório de prestação de contas e entre outros. Deve-se limitar o acesso aos funcionários a seus ativos e estabelecer controles físicos sobre eles, além de segregar funções entre os colaboradores, ou seja, dividir entre vários empregados ou departamentos a responsabilidade das etapas de transação, capazes de efetuar uma verificação cruzada.

Para Crepaldi (2002), para que a empresa possa detectar desfalque de bens ou até mesmo registro contábil inadequado de ativos é necessário estabelecer procedimentos de forma que os ativos, sob responsabilidade de alguns funcionários, sejam periodicamente confrontados com os registros da contabilidade.

O autor ainda ressalta que para um bom funcionamento do sistema de controle interno principalmente deve-se conhecê-lo, assim como devem ser registradas apenas as transações autorizadas, por seus valores corretos e dentro do período de competência. Deve-se ainda verificar periodicamente se os funcionários estão cumprindo o que foi determinado, ou se o mesmo deverá ser adaptado às novas circunstâncias. E por fim analisar o custo do controle interno, que não deve exceder aos benefícios que dele se espera obter.

Sendo assim, Crepaldi (2002) a instituição tem que estar sempre atenta, realizar auditoria interna com a função de verificar se os controles internos estão sendo executados por todos os colaboradores de maneira eficaz, analisando sempre se o sistema precisa de alguma reestruturação e se o mesmo está sendo vantajoso, perante o custo existente.

Assim os princípios são todas as medidas que devem ser tomadas para um bom desempenho do controle interno, pois é através desses procedimentos de verificação, revisão que tornam o sistema da organização eficiente.

Os princípios do controle interno, segundo Oliveira, Perez Junior e Silva (2002, p.83), podem ser resumidos da seguinte forma:

- Tamanho e complexidade da organização: quanto maior é a entidade, em geral, mais complexa é a organização estrutural. Para controlar as operações eficientemente, a administração necessita de relatórios e análises concisos, que reflitam a situação em cada momento das atividades da organização;
- Responsabilidade: a responsabilidade pela salvaguarda dos ativos da companhia e pela prevenção ou descoberta de erros ou fraudes é da administração [...];
- Caráter preventivo: um sistema de controle interno que funciona adequadamente constitui a melhor proteção, para a companhia, contra as fraquezas humanas. As rotinas de verificação e revisão são características de um bom controle interno, que reduzem a possibilidade de que erros ou tentativas fraudulentas [...].

Contudo, é fundamental a utilização do controle interno nas operações da organização, e para que eles sejam eficientes, é necessária a inserção dos princípios conforme as características da empresa, sempre sob vigilância assegurando assim a qualidade nas informações.

### **2.5.3 Vantagens do controle interno**

Atualmente as empresas estão sofrendo os impactos causados pelo mercado competitivo que, a cada dia, se mostra mais acirrado, tornando difícil para os empresários – administradores, controlar com eficiência e segurança as atividades operacionais, que são extremamente necessários para o desenvolvimento econômico e financeiro da instituição.

De acordo com Attie (2006, p. 113):

A partir do momento que a empresa toma vulto e inicia sua fase de crescimento em volumes, em diversificação de produtos, em locais diferenciados de produção e de vendas a clientes em várias localidades, até de segmentação diversa de novos produtos, torna-se inviável que seu dono, sozinho, controle todas as operações e transações. Quanto maior vai ficando a entidade social, maior e mais complexa se torna a organização estrutural, pois grande parte das atividades controladas inicialmente pelo dono vão sendo delegadas a outros funcionários dos quais ele espera que haja compromisso e capacitação igual àquela que dispunha pessoalmente na gestão do negócio.

Diante disso, para o autor citado acima se percebe as vantagens do controle interno, que ajudam a empresa a evitar, erros ou fraudes, assim como evitar perdas ou irregularidade dos seus ativos, transmitindo informações precisas e

corretas. A confiabilidade e precisão das informações pelo uso do controle interno tornam um fator benéfico grandioso para a tomada de decisão, pois relatos errôneos comprometem toda a atividade operacional e coloca em risco até o próprio negócio.

Crepaldi (2002) ressalta que um controle interno eficaz gera informações úteis e relevantes, as responsabilidades dos funcionários devem ser delegadas e segregadas funções, assim as pessoas que tiverem acesso aos ativos não podem ter acesso aos registros, evitando não somente os erros intencionais como também os não intencionais. Esta primeira ocasionada pelo mau funcionamento das operações e pela falta de treinamento dos colaboradores.

Portanto segundo o mesmo autor para que o planejamento se torne eficaz dentro da organização é necessário que todos os colaboradores obedeçam às políticas desenvolvidas pela instituição, pois é através do conjunto operacional, que a empresa vai assegurar os resultados mais favoráveis e com menos desperdícios.

#### **2.5.4 Limitações do controle interno**

Vê-se que, um controle interno bem implantado gera muitos benefícios, mas pode ser passível de falhas e erros provocados pela não compreensão dos procedimentos ou até mesmo por fraudes com intuito de benefício próprio, o que vem a prejudicar a empresa.

As limitações do controle interno são, de acordo com Crepaldi, (2002, p.222) “conluio de funcionários na apropriação de bem na empresa; instrução inadequada dos funcionários com relação às normas internas; negligência dos funcionários na execução de suas tarefas diárias.”

Neste sentido para o autor, dependendo do grau de aperfeiçoamento dos controles e da administração, os erros podem ser minimizados ou sucumbidos. Por isso que a organização tem que estar muito atenta às possíveis limitações do controle interno.

Diante disso, Crepaldi (2002) cabe a empresa desenvolver atividades de controle, treinamento e qualificação dos seus funcionários que promovam constantemente reestruturação em todo o conjunto operacional, protegendo assim das limitações existente no controle interno.

Para que o controle interno seja eficiente no sistema financeiro são necessárias ferramentas gerenciais, que contribuam e auxiliam na administração dos recursos financeiros. O fluxo de caixa será apresentado a seguir como um instrumento gerencial que é capaz de gerir eficientemente todos os ingressos e desembolsos da organização.

## **2.6 FLUXO DE CAIXA**

A seguir será apresentado fluxo de caixa como um instrumento primordial para a gestão financeira, buscando conceituar, identificar a finalidade e os métodos de elaboração.

### **2.6.1 Conceito e finalidade**

Uma empresa, que está em continuidade, realizando operações de vendas, compras, investimento, a qualquer tempo pode passar por momentos de escassez de crédito, queda do faturamento, altas taxas de juros, e para isso se faz necessário a utilização de controles financeiros que possibilitam o conhecimento dos recursos de caixa.

De acordo com Assaf Neto (2002, p.39):

Para se manterem em operação, as empresas devem liquidar corretamente seus vários compromissos, devendo como condição básica apresentar o respectivo saldo em caixa nos momentos dos vencimentos. A insuficiência de caixa pode determinar cortes nos créditos, suspensão de entregas de materiais e mercadorias, e ser causa de uma série de descontinuidade em suas operações.

Neste contexto, cabe destacar o instrumento de gestão financeira, o fluxo de caixa, que possui como foco principal a gestão das disponibilidades da empresa.

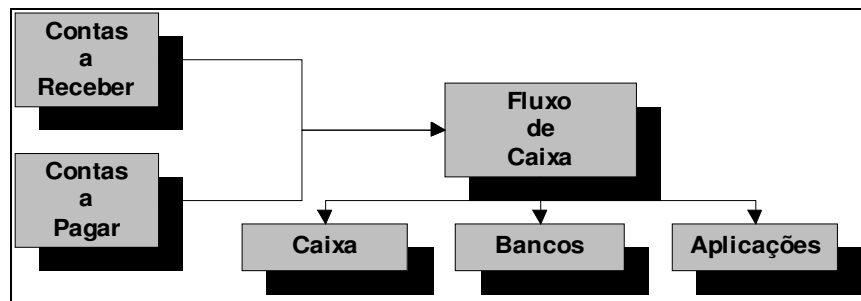
O Fluxo de caixa é uma ferramenta que facilita a visualização e compreensão das movimentações financeiras num período preestabelecido, permitindo a verificação de sobras ou faltas de caixa antes mesmo que ocorram,

possibilitando ao empresário-administrador planejar melhor suas ações.

Conforme Santos (2001, p. 57), “o fluxo de caixa é um instrumento de planejamento financeiro, que tem por objetivo fornecer estimativas da situação de caixa da empresa em determinado período de tempo à frente.”

Neste sentido, o fluxo de caixa é de fundamental importância para as empresas, constituindo-se numa indispensável sinalização para tomada de decisão.

Assim de acordo com Sá (1998), as informações fornecidas pelo fluxo de caixa, possibilitam a administração acompanhar e programar as entradas e saídas dos recursos financeiros, de forma que a empresa possa operar de acordo com as metas e objetivos determinados a curto e longo prazo.



**Figura 3: O fluxo de caixa**

Fonte: (SÁ, 1998, p.10)

Através do fluxo de caixa, Sá (1998) tem-se um retrato fiel da situação financeira da empresa. Com a projeção do mesmo pode-se evidenciar tanto o passado como o futuro, permitindo assim verificar dia a dia a evolução do disponível, podendo se prevenir com antecedência e tomar as cabíveis decisões para enfrentar a falta ou a sobra de recursos.

Santos (2001, p.57), define as finalidades do fluxo de caixa como: “As projeções de caixa da empresa tem várias finalidades, a principal delas é informar à capacidade que a empresa tem para liquidar seus compromissos financeiros a curto e longo prazo.”.

Ainda para ele, o fluxo de caixa tem outras finalidades como: planejar empréstimos e financiamentos; maximizar o rendimento das aplicações das sobras de caixa; avaliar o impacto financeiro de variações de custos e avaliar o impacto financeiro de aumento de vendas.

Por outro lado, segundo Zdanowicz (1998), é interessante levar em consideração que, o fluxo de caixa também apresenta algumas limitações, sendo

que uma delas é o não fornecimento das informações precisas sobre o lucro e sobre os custos dos produtos da empresa. Isto porque, as demonstrações e as operações são realizadas pelo regime de caixa e não pelo regime de competência.

Todavia, ainda pra o autor pode-se afirmar que o fluxo de caixa é uma ferramenta de controle financeiro, cuja finalidade é auxiliar o empresário nas tomadas de decisões, visando sempre atribuir maior riqueza às entradas de caixa em relação aos desembolsos, ou seja, otimizar a compatibilidade financeira da empresa e suas obrigações correntes.

Assaf Neto (2003) complementa que tudo aquilo que não venha sofrer variação alguma em função da decisão de investimentos (receitas não recebíveis e despesas não desembolsáveis), não será considerado na formação do dimensionamento do fluxo de caixa. Dessa maneira, devem ser avaliadas todas as movimentações operacionais efetivas de caixa, até mesmo o Imposto de Renda.

Referido autor cita, também, as principais movimentações financeiras que podem ocorrer:

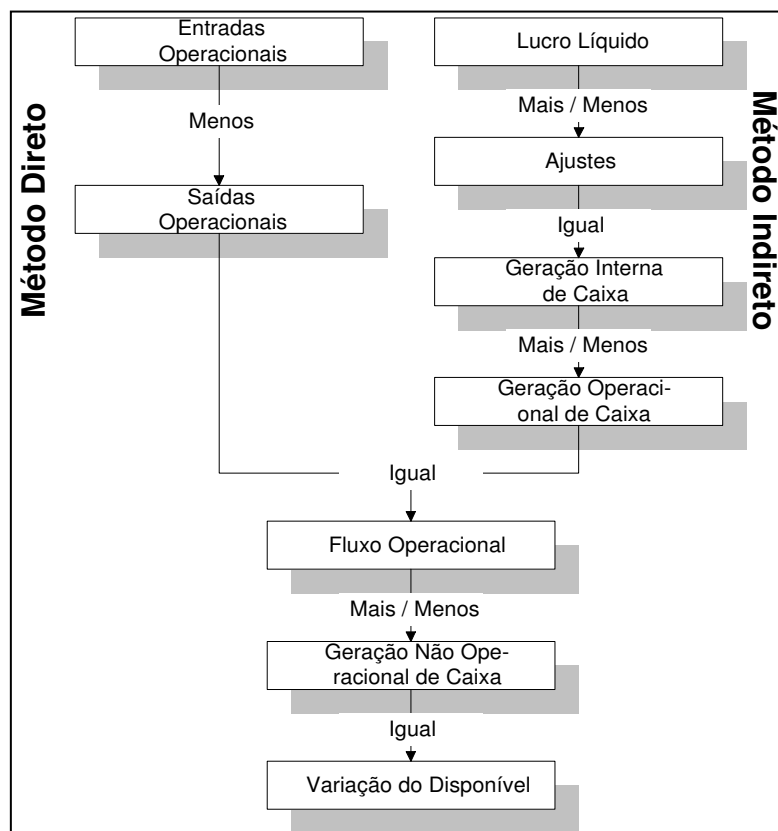
- Desembolso ou investimento inicial – são todos os dispêndios de capital, de caráter não repetitivos, com a finalidade de gerar benefícios econômicos futuros, tais como aumentos de receitas ou redução de custos e despesas;
- Receitas operacionais – é o recebimento das vendas ligadas ao investimento;
- Custos e despesas operacionais – é o consumo operacional devido à implementação de um investimento;
- Custos e despesas operacionais – é o consumo operacional devido à implementação de um investimento;
- Despesas não desembolsáveis e Imposto de Renda – como já foi citado, despesas desembolsáveis não devem ser consideradas para o cálculo dos fluxos de caixa. Entretanto, existe uma exceção, quando o Imposto de Renda é tratado como um desembolso de caixa efetivo, seu calculo é processado após a respectiva dedução dessas despesas;
- Vendas de ativos – o valor recebido das vendas relaciona-se com a entrada de caixa no início do investimento.

Na sequência, são apresentados alguns modelos de fluxo de caixa.

### 2.6.2 Métodos do fluxo de caixa

Conforme Matarazzo (2008) as empresas podem escolher em apresentar o fluxo de caixa pelo método direto ou indireto, esses dois métodos se diferenciam pela forma de como são apresentados os recursos provenientes das operações, mas ambos alcançam os mesmos resultados.

Segundo Sá (1998), concluí-se que o fluxo de caixa quando realizado pelo método direto, é demonstrado pelas entradas e saídas de caixa, enquanto que o fluxo de caixa elaborado pelo método indireto é demonstrado pelo fluxo de caixa.



**Figura 4: Método Direto vs. Método Indireto**

Fonte: (SÁ, 1998:36)

O autor ainda ressalta que o método direto é voltado para o futuro, abrangendo períodos curtos, pois avalia toda a movimentação do caixa no dia a dia, já o método indireto parte do que já foi realizado, ou seja, é a análise das



demonstrações realizadas no período anterior. Em resumo, enquanto o método direto é um instrumento de trabalho o indireto é o instrumento de análise.

### **2.6.2.1 Método Indireto**

O método indireto provém das operações que partem do lucro líquido do exercício, ajustado pelos itens considerados nas contas de resultado e que não afetam o caixa que tenham sido deduzidos no lucro da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), ou seja, depreciação, amortização, entre outras deduções, que não provocam desembolso em caixa.

De acordo com Assaf Neto (2002, p. 51) “o fluxo de caixa indireto representa uma forma de conciliação entre o regime de caixa e o regime de competência”.

Um ponto forte desse método é que ele proporciona a empresa o entendimento, que o lucro difere do caixa resultante das operações, mas por outro lado, o método indireto não demonstra os detalhes operacionais como: cobrança de clientes, pagamentos de fornecedores, impostos e outros.

Silva (2006, p. 487), se refere ao método indireto como:

[...] o método indireto, parte do lucro líquido e faz uma série de ajustes (relativos aos itens que não afetam o caixa da empresa no período), para chegar ao fluxo de caixa operacional líquido. Os itens relacionados às decisões estratégicas, integralização de capital, tomada de recursos ao longo prazo e a aquisição de ativos permanentes, não mudam a forma de apresentação quando a DFC é elaborado pelo método direto ou indireto.

Assim, para conciliar o lucro líquido ao caixa operacional, é necessário fazer os seguintes ajustes: adição de amortização e depreciação; bem como a adição de estoques vendidos. O mesmo caso acontece para os fornecedores pelo seu respectivo aumento e ainda se necessário subtraem-se as contas a receber pelos mesmos acontecimentos.

Abaixo está representado a elaboração do fluxo de caixa pelo método indireto, adaptado de Yoshitake e Hoji (1997, p. 151)

ORIGENS		
Lucro líquido do exercício	xx	
Mais:		
Depreciações	xx	
Aumento em imposto de renda a pagar		xx
Aumento em fornecedores	xx	
Menos:		
Aumento em clientes	(xx)	
(=) Caixa gerado pelas operações		xx
Venda do Imobilizado		xx
(=) Total dos ingressos de Disponibilidade		xx
APLICAÇÕES		
Pagamento de Empréstimos bancários		xx
Aquisição de Imobilizado		xx
(=) Total das aplicações de Disponibilidades		xx
Variação líquida das Disponibilidades		xx
(+) Saldo inicial	xx	
(-) Saldo final das Disponibilidades	xx	

**Figura 5: Demonstração do fluxo de caixa - Método indireto**

Fonte: Da Pesquisadora

Pode-se observar, portanto, que a realização de fluxo de caixa através do método indireto parte do lucro líquido e vai se ajustando até o valor final das disponibilidades de caixa.

### 2.6.2.2 Método Direto

O fluxo de caixa, segundo Assaf Neto (2002) quando elaborado pelo método direto apresenta dentro do grupo das atividades operacionais primeiramente o valor referente à receita pela venda de mercadorias e serviços, para em seguida, subtrair todas as despesas operacionais, ou seja, neste método as entradas e saídas operacionais são apresentadas de forma direta, sendo primeiro as entradas e depois as saídas de caixa.

Para Ching, Marques e Prado (2006, p.80), “[...] O método direto, é o regime de caixa. Neste método listam-se todas as entradas as saídas físicas de caixa das atividades operacionais [...]”.

O mesmo autor esclarece que o método direto é aquele no qual são demonstrados os recebimentos e pagamentos derivados das atividades operacionais da empresa em vez do lucro líquido ajustado. Mostra efetivamente as movimentações dos recursos financeiros ocorridos no período. Portanto pode-se concluir que este método é voltado para o futuro, abrangendo períodos curtos.

Ainda segundo ele, o método direto não realiza a reconciliação entre lucro contábil e o caixa operacional, sendo que sua principal vantagem está na simplicidade de sua apresentação. A elaboração do mesmo disponibiliza aos usuários internos e externos da empresa uma fácil compreensão de todos os atos operacionais, que são essenciais para identificar os pontos fortes e fracos, para assim tomarem as decisões conforme a realidade da organização.

Ching, Marques e Prado (2006, p.83), relatam que:

A apresentação do método direto é de fácil compreensão, mesmo por aqueles que têm pouco ou nenhum treinamento em contabilidade financeira. A empresa simplesmente classifica as entradas e saídas de caixa em sua conta bancária de um período como atividades operacionais, de investimento ou de financiamento e relata o saldo como movimentação ou geração de caixa (podendo ser positiva ou negativa).

Abaixo está representado a elaboração do fluxo de caixa pelo método direto adaptado de Yoshitake e Hoji (1997:153)

INGRESSOS DE RECURSOS		
Recebimentos de clientes		xx
Pagamentos a fornecedores		(xx)
Despesas administrativas e comerciais	(xx)	
Despesas financeiras	(xx)	
Impostos	(xx)	
Mão-de-obra direta		(xx)
(=) Ingressos de recursos provenientes das operações		xx
Recebimentos por vendas do imobilizado		xx
(=) Total dos ingressos dos recursos financeiros		xx
DESTINAÇÕES DE RECURSOS		
Aquisição de bens do imobilizado		xx
Pagamentos de Empréstimos bancários		xx
(=) Total das destinações de recursos financeiros		xx
Variação líquida de Disponibilidades		xx
(+) Saldo inicial	xx	
(=) Saldo final de Disponibilidade		xx

**Figura 6: Demonstração do fluxo de caixa - Método direto Da Pesquisadora**

Diante da elaboração do fluxo de caixa através do método direto e indireto, cabe enfatizar a elaboração de projeção do mesmo, através do realizado *versos* projetado. A seguir se relata como se dá este método, bem como sua importância na gestão financeira e suas características.

### 2.6.3 Provisão do fluxo de caixa

Para que o administrador financeiro possa prognosticar as necessidades de captação de recursos, bem como prever os períodos em que haverá sobras ou necessidades de caixa é fundamental a projeção dos recursos financeiros.

Zdanowicz (2000, p.125), destaca que:

O planejamento do fluxo de caixa indica antecipadamente as necessidades de recursos para atender os compromissos, considerando os prazos a serem atendidos. Também permite verificar se as aplicações de curto prazo poderão ser realizadas, tomando como base a liquidez, a rentabilidade e os prazos de resgate.

Para melhor acompanhamento do fluxo de caixa é preciso fazer através do realizado, que é a base para identificar as variações ocorridas e suas causas, pois com a projeção deste instrumento é possível diagnosticar com antecedência a necessidades de aplicar excedentes ou captar empréstimos.

Segundo o autor citado acima, planejar o fluxo de caixa possibilita ao administrador financeiro uma visão clara do momento, proporcionando o diagnóstico dos objetivos de liquidez e rentabilidade do período projetado. Mas para que isso ocorra é necessário obter informações do sistema financeiro mediante o fluxo já realizado, deve-se conhecer bem a situação econômica e financeira da empresa, bem como todo o processo operacional.

De acordo com Zdanowicz (2000, p.125), “um fluxo de caixa deve ser bem planejado para trazer as informações úteis essenciais às práticas da empresa, pois o mesmo é um instrumento de grande importância nas tomadas de decisões.”.

Assim, percebe-se que a aplicação do fluxo de caixa projetado é de uso essencial para tomada de decisão, pois o mesmo proporciona à administração um conjunto de informações seguras, para dar continuidade de forma eficaz na gestão dos recursos financeiros, protegendo, portanto a empresa de possíveis problemas.

O modelo abaixo é utilizado por empresas do comércio varejistas, mas que pode ser adaptado a outros ramos de atividade:

Elementos	Dias				
	04/01	05/01	....	03/02	04/02
<b>1. Entradas de caixa</b>					
Recebimento de vendas a vista					
Recebimento de vendas faturadas					
Recebimento de vendas com cartão					
Recebimento de vendas pelo crediário					
Operações de crédito					
Resgate de aplicações financeiras					
Juros de aplicações financeiras					
Recebimento de aluguéis					
Aporte de capital					
Outras entradas de caixa					
<b>1.1 Total da entradas</b>					
<b>2. Saídas de caixa</b>					
Fornecedores					
Prestadores de serviços					
Folha de pagamento					
Encargos sociais					
Impostos					
Antecipação de pagamentos					
Juros de financiamentos					
Pagamento de principal					
Despesas bancárias					
Pagamento de aluguel					
Água, luz, telefone e internet					
Realização de aplicações financeiras					
Outras saídas					
<b>2.1 Total das saídas</b>					
3. Saldo de caixa gerado ( 1.1 – 2.1 )					
4. Saldo inicial de caixa					
5. Saldo inicial de aplicação fin. Diária					
6. Aplicação ou resgate					
7. Saldo inicial de perm. em bancos					
8. Variação da permanência em bancos					
9. Saldo final de aplic. Diárias ( 5 + 6 )					
10. Saldo final de perm. Em bancos					
Saldo final de caixa ( 4 + 9 + 10 )					

**Figura 7: Fluxo de caixa diário – empresa varejista.**

**Fonte:** Santos (2001, p. 62)

A seguinte figura é referente ao modelo de fluxo de caixa a médio prazo, podendo ser projetado períodos mensais, trimestrais e semestrais, de acordo com a necessidade da empresa.

PERIODOS	JANEIRO			FEVEREIRO			MARÇO			...			TOTAL		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
Itens															
<b>1. INGRESSOS</b>															
-Vendas à vista															
-Cobrança em carteira															
-Desconto de duplicatas															
-Venda de itens do ativo permanente															
-Aluguéis recebidos															
-Aumento do capital social															
-Receitas financeiras															
-Outros															
SOMA															
<b>2. DESEMBOLSOS</b>															
-Compras à vista															
-Fornecedores															
-Salários e ordenados															
-Compra de itens do ativo permanente															
-Energia elétrica															
-Telefone															
-Manutenção de máquinas															
-Despesas administrativas															
-Despesas com vendas															
-Despesas tributárias															
-Despesas financeiras															
-Outros															
SOMA															
<b>3.DIFERENÇA DO PERIODO (1-2)</b>															
<b>4.SALDO INICIAL DE CAIXA</b>															
<b>5.DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+/-3+4)</b>															
<b>6.NIVEL DESEJADO DE CAIXA</b>															
<b>7.EMPRESTIMOS A CAPTAR</b>															
<b>8.APLICAÇÕES NO MERCADO ABERTO</b>															
<b>9.AMORTIZAÇÕES</b>															
<b>10.REGATES</b>															
<b>11.SALDO FINAL DE CAIXA</b>															

Legenda: P=Projetado; R=Realizado; D=Defasagem

**Figura 8: Modelo de fluxo de caixa.**

Fonte: Zdanowicz (1989, p. 64).

Para Zdanowicz (1989) a realização de um fluxo de caixa a longo prazo, podendo projetar períodos anuais, tem-se a possibilidade de verificar aplicação futura de recursos ou financiamento para continuidade no mercado. Para projetar o

fluxo de caixa a longo prazo pode ser utilizado o modelo anterior apresentado, modificando somente os meses, sendo utilizados o período de anos.

#### **2.6.4 Benefícios do fluxo de caixa**

Vê-se, o fluxo de caixa é uma ferramenta gerencial importantíssima para qualquer negócio, pois contém informações fundamentais para a tomada de decisões financeiras e operacionais.

Conforme Silva (2006, p.493), a análise do fluxo de caixa deve nos possibilitar:

- a) Na parte operacional, deve-se propiciar condições de tirar conclusões acerca dos seguintes itens:
  - 1- recebimento de clientes em decorrência do volume de vendas e da política de prazos concedidas. Pode mostrar ainda, os adiantamentos recebidos dos clientes, os abatimentos e os incobráveis, quando for o caso;
  - 2- pagamento aos fornecedores, volume de compras, variação de fornecedores[...];
- b) Na parte estratégica, deve nos possibilitar adequado conhecimento, relativo aos seguintes itens:
  - 1- o comprometimento de recursos com novos investimentos ou a liberação de recursos provenientes das desmobilizações;
  - 2- as aquisições de novas participações acionárias em outras empresas[...];
  - 3- qual o volume de terceiros captado com vencimento para o longo prazo, averiguando suas origens;
  - 4- o montante do capital aportado pelos acionistas;
  - 5- quanto do caixa é destinado ao pagamento de dividendos.
- c) Na parte de tática de tesouraria, precisamos compreender os seguintes itens:
  - 1- qual o volume de empréstimo bancário de curto prazo e desconto de duplicatas que ingressou na empresa e qual a razão;
  - 2- qual o montante que a empresa desembolsou para efetuar pagamentos de juros e qual a razão;
  - 3- quais as receitas financeiras do período.

Este instrumento disponibiliza a administração, o verdadeiro saldo de caixa, buscando a otimização através da conciliação das entradas e saídas. Permite, assim, a empresa conhecer seu ponto de equilíbrio de caixa, ou seja, quanto à empresa precisa ter disponível durante um determinado período, para honrar com seus compromissos assumidos.

Segundo Silva (2006), o fluxo de caixa permite planejar, organizar, dirigir

e controlar os recursos financeiros para visualizar a real situação financeira da empresa de curto e de longo prazo.

Portanto, ainda de acordo com o autor acima, o fluxo de caixa é um demonstrativo dinâmico, de fácil compreensão onde disponibiliza todas as informações precisas, para o efetivo controle nos recursos financeiros, sendo um instrumento fundamental para uma eficaz gestão financeira.

### **2.6.5 Orçamento de Caixa**

Para ter um melhor entendimento se faz necessário conceituar o orçamento. De acordo com Padoveze (2005, p. 189), "orçar significa processar todos os dados constantes no sistema de informação contábil hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo exercício, considerando as alterações já definidas".

"Orçamento é o instrumento que descreve um plano geral de operações e/ou investimentos, orientado pelos objetivos e pelas metas traçadas pela alta cúpula para um dado período de tempo". (ZDANOWICZ, 1989, p. 126)

Segundo Oliveira, Perez Jr e Silva (2002, p. 117), "o orçamento é um instrumento que traz a definição quantitativa dos objetivos e o detalhamento dos fatores necessários para atingi-los [...]".

Deste modo, o orçamento é utilizado nas empresas, como um instrumento que auxilia na organização das atividades em busca dos objetivos traçados. Assim, permite a administração da empresa saber quais serão as necessidades de caixa de curto, médio e longo prazo.

Para que possam ser executado os planos de curto e longo prazo, deve-se utilizar o orçamento de caixa, pois mostra o que a empresa deverá necessitar de recursos. O orçamento de caixa permite uma visão clara da ocorrência dos fluxos esperados de entradas e saídas. De acordo com Zdanowicz (1989) "orçamento de caixa não indicará apenas o total dos empréstimos necessários à manutenção das operações da empresa, como também o período em que deverão ser obtidos".

Conforme Groppelli e Nikbakht (2002), este orçamento disponibiliza a visualização dos futuros recebimentos de caixa e os pagamentos, podendo assim, determinar se ocorrerá excesso ou falta de caixa.



Componentes do orçamento de caixa:

- Recebimentos: são todas as entradas de caixa da empresa em um determinado período. (GITMAN, 2001).

Para GropPELLI e Nikbakht (2002, p. 323), “os recebimentos de caixa resultam, das vendas à vista, cobrança de contas a receber, juros e dividendos (de investimentos), venda de equipamentos velhos e receita de arrendamento”.

- Pagamento: “pagamentos incluem todas as despesas feitas pela empresa durante um dado período financeiro”. (GITMAN, 2001, p.438)

Segundo GropPELLI e Nikbakht (2002, p. 323), os pagamentos de caixa são: “compras à vista, pagamentos de contas a pagar, salários, ordenados, impostos, encargos financeiros, despesas de aluguel, prêmios de seguros, dividendos em dinheiro o outras despesas operacionais”.

- Fluxo de Caixa Líquido, Saldo Final do Caixa, Financiamento e Excesso de Caixa: Conforme Gitman (2001, p. 440)

O fluxo de caixa líquido da empresa é achado ao se subtrair os pagamentos dos recebimentos em cada período. Então, ao se adicionar o saldo de caixa inicial ao fluxo de caixa líquido da empresa, o saldo final de caixa para cada período pode ser achado. Finalmente, subtraindo o saldo de caixa mínimo desejado do saldo de caixa final, obtemos o financiamento total necessário ou o saldo em excesso de caixa.

Conforme a planilha abaixo pode ser avaliado o caixa necessário:

MÊS	Recebimentos (1)	Pagamentos (2)	Fluxo de caixa líquido mensal (1) - (2) (3)	Saldo inicial de caixa (4)	Saldo Final de caixa (3) + (4) (5)	Caixa mínimo (6)	Superávit/ Déficit (5) + (6) (7)
janeiro							
fevereiro							
março							
abril							
maio							
junho							
julho							
agosto							
setembro							
outubro							
novembro							
dezembro							

**Figura 9:** Orçamento de caixa simulado

**Fonte:** Adaptado Nikbakht e GropPELLI (2002, p. 323).

Portanto, a utilização desse instrumento gerencial contribui eficientemente para o futuro da organização, pois a administração vai realizar constantes decisões

fundamentadas neste orçamento de caixa. Percebe-se então, que o objetivo primordial do orçamento de caixa é trazer a capacidade da administração ter conhecimento de quanto realmente dispõe de caixa e se a mesma consegue com seus recursos próprios liquidar os compromissos assumidos.

Diante disso, pode-se afirmar que a pesquisa oportunizou um estudo aprofundado, relatando através de literaturas e outros meios que transmitem conhecimentos, relativos aos controles financeiros, bem como os conceitos, objetivos e metodologias de elaboração.

Neste contexto, cabe realizar a caracterização da empresa de forma detalhada, pois é através de suas características que se define o tema a ser explorado, conseqüentemente se pretende concretizar uma pesquisa eficiente e eficaz para a continuidade do negócio.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para o desenvolvimento deste estudo foi necessário o uso de procedimentos metodológicos. Para Andrade (2005, p. 119), é o “conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos.”.

#### **3.1 TIPOS DE PESQUISA**

##### **3.1.1 Pesquisa Bibliográfica**

A natureza da pesquisa foi baseada na abordagem bibliográfica, pois segundo Andrade (1999, p. 102) “[...] quanto à natureza, é um resumo de assunto, ou seja, trata-se de pesquisa fundamentada em trabalhos mais avançados, publicados por autoridades no assunto, e que não se limita à simples cópia das idéias.”

Conforme Gil (2002, p. 44), a pesquisa bibliográfica “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

##### **3.1.2 Pesquisa Descritiva ou de Campo**

Além da pesquisa bibliográfica, foi necessária também a pesquisa descritiva ou de campo, pois de acordo com Andrade (1999, p. 107)

[...] quanto aos objetivos ela é do tipo descritiva, pois os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. [...] Quanto aos procedimentos será uma pesquisa de campo, pois baseia-se na observação dos fatos tal qual como ocorrem na realidade; seja quanto ao objeto de estudo, já que coleta dados onde ocorrem espontaneamente os fenômenos.

De acordo com Lakatos e Marconi (2001, p. 187), as pesquisas descritivas “consistem em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos [...]”.

### **3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA**

Na elaboração deste trabalho foi realizada primeiramente uma pesquisa bibliográfica seguido de uma pesquisa descritiva ou de campo. Referente ao tema abordado no problema foi utilizado a pesquisa qualitativa.

De acordo com Richardson (1999, p. 80),

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

Assim, busca-se analisar na empresa estudada, a proposta de um fluxo de caixa para melhoramento da aplicação dos recursos financeiros da empresa.

### **3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

A coleta de dados foi realizada na empresa onde os mesmos serão registrados e analisados, com entrevistas e questionários abertos, pois segundo Rauen (2001, p.210) “o estudo de caso é uma análise profunda e exaustiva de um ou de poucos objetos, de modo a permitir o seu amplo e detalhado conhecimento.”

### **3.5 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

Apresenta-se a seguir de forma detalhada todas as características existentes da empresa pesquisada, de maneira que contribua para um efetivo

estudo de campo.



**Figura 9: foto em 3D da empresa MG CAR**

Fonte: Da pesquisadora

### 3.6 DESCRIÇÃO

A MG CAR AUTO CENTER é uma empresa informal que atua no ramo de serviços automotivos, localizada na cidade de Morro Grande, no sul do estado de Santa Catarina. Fundada há dois anos, a empresa possui como principal fundador o proprietário Edemilson Lavezzo, que percebeu a necessidade de ter no município uma empresa especializada em pneus, som automotivo, rodas e acessórios em geral para veículos.

Sua sede é própria, com aproximadamente 240 m<sup>2</sup>, situada em um distrito industrial na periferia da cidade. A empresa MG CAR AUTO CENTER conta no quadro administrativo com Edemilson Lavezzo, que organiza a parte operacional e financeira da empresa, além de executar a função de vendedor. Tem como colaborador o funcionário Rangel Biff Corrêa e Sergio Milioli Lavezzo responsáveis pela prestação de serviços.

Atualmente a empresa dispõe de instalações modernas, tendo como principal objetivo proporcionar ao cliente serviços de qualidade, com rapidez e eficiência, desde o atendimento até a realização dos serviços.

A empresa busca aumentar sua participação no mercado, por esta razão, vê-se a necessidade de elaborar um bom planejamento e controle financeiro para assim, poder direcionar seus esforços na realização de seus objetivos.

### **3.7 AMBIENTE DIRETO/INDIRETO QUE A EMPRESA ATUA**

Relata-se a seguir as efetivas características do ambiente interno e externo em que a empresa está inserida, bem como de que forma os mesmos contribuem para a gestão nos negócios.

#### **3.7.1 Produtos e Serviços**

A empresa tem como principal atividade econômica o comércio atacadista de pneus, rodas, som automotivo, além de acessórios em geral como: tapetes, pedaleiras, capas de banco, entre outros, oferecendo também a seus clientes serviços de lava rápido, balanceamento e serviços mecânicos em geral.

Trabalha com diversos fornecedores que possuem produtos de qualidades com preços acessíveis, possibilitando aos clientes opções de compras, ao passo que é fato primordial, pois na grande maioria são clientes de pequeno porte.

#### **3.7.2 Terceirização**

A empresa terceiriza os serviços de geometria e alteração de suspensão com a empresa AUTO PEÇAS MELEIRO LTDA ME e serviços de instalação de películas com BATIDÃO AUDIO CAR LTDA ME, ambos localizado no município de Meleiro, SC.

### 3.7.3 Clientela

Seu público-alvo são todas as pessoas em geral que possuem ou não veículos, sendo que, em virtude da necessidade de compras para seus clientes, e a competitividade por parte da concorrência, as vendas são realizadas no prazo, primando pela qualidade no atendimento.

A loja tem um espaço confortável para melhor atendimento ao cliente e execução dos serviços. Em busca da qualidade e satisfação dos mesmos a empresa tem um estacionamento próprio, em frente a loja, trazendo mais conforto e segurança.

### 3.7.4 Concorrência

Existem concorrentes que afetam de forma direta a MG CAR, pois a concorrência existente está nas regiões próximas da empresa, promovendo sempre promoções e também pelo fato de estar a mais tempo no ramo.

Destacam-se os principais concorrentes

<b>RAZAO SOCIAL</b>	<b>LOCALIZAÇÃO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Auto Posto Morro Grande Ltda Me</li> </ul>	Rua Rui Barbosa, nº 60, Centro, Morro Grande - SC
<ul style="list-style-type: none"> <li>Auto Elétrica Venson Ltda Me</li> </ul>	Estrada Geral, Zona industrial, Morro Grande - SC
<ul style="list-style-type: none"> <li>Édio Fernandes Ltda Me</li> </ul>	Rua Rui Barbosa, s/nº, Centro, Morro Grande - SC

**Quadro 1: Principais concorrentes da empresa**

Fonte: Da pesquisadora

### 3.7.5 Fornecedores

A empresa MG CAR AUTO CENTER possui diversos fornecedores, diretamente Comércios Atacadistas.

Relação dos principais fornecedores da empresa:

<b>FORNECEDORES</b>	<b>LOCALIZAÇÃO</b>	<b>PRODUTOS</b>
Zinho Comércio de Pneus Ltda	Rodovia SC 444, km5, Centro Içara, SC	Pneus, rodas, recuperação de rodas
Recauchutagem Volnei Ltda	São Jose, SC	Pneus remoldados
WK Distribuidora	Braço do Norte, SC	Materiais elétricos e acessórios automotivos
Pitake Do Sul Comércio de Peças Ltda	Rua Adílio H. Muttemberg,nº 1645, Concórdia, SC	Peças e acessórios em geral
Dengo Produtos de Limpeza Ltda	Rua Pedro Abúndio Guinsane, Nº 564, Forquilha, SC	Produtos de limpeza em geral

**Quadro 2: Principais fornecedores da empresa**

Fonte: Da pesquisadora

### **3.8 ESTRATÉGIA DE MARKETING**

Destaca-se a seguir o plano estratégico de marketing da empresa com o intuito de alcançar bons resultados.

#### **3.8.1 Preço**

A empresa não possui um método específico para margem de lucro, pois existe uma variação de acordo com cada produto e fonte.

#### **3.8.2 Promoção e publicidade**

A empresa realiza publicidade através de brindes como, bonés, adesivos,



chaveiros distribuído aos seus clientes como forma de agradecimento pela preferência.

### **3.8.3 Relacionamento com o cliente e serviços pós-venda**

A relação estabelecida com os clientes se dá através do atendimento diferenciado. A empresa busca os veículos onde quer que o cliente esteja e após fazer o tipo de serviço desejado pelo cliente devolve o veículo, dando comodidade ao mesmo.

É através do diálogo e simpatia que o proprietário Edemilson Lavezzo estabelece vínculos de confiabilidade e amizade, atuando com muita responsabilidade. Após a venda dos produtos e serviços a empresa faz questão de buscar informações com os clientes sobre a satisfação dos mesmos disponibilizando também de garantias quanto aos produtos.

## **3.9 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

O planejamento estratégico é o ponto de partida do sistema empresa, pois é através do mesmo que se planeja e define os objetivos e metas, e que valores serão usados para o alcance dos mesmos.

### **3.9.1 Missão**

A empresa MG CAR atua no mercado varejista, atendendo um público que busca preços baixos, qualidade nos produtos e no atendimento. Visa comercializar rodas, pneus e som automotivo e outros derivados, primando pela fidelidade nos prazos.

### **3.9.2 Valores**

Promove através de amizade e respeito, vendendo o que realmente possui giro comercial. Respeita as opções dos clientes, não negocia produtos de má qualidade.

### **3.9.3 Estratégias futuras**

Permanecer no mercado, alavancando o crescimento e formalidade da empresa para que assim possa gerar empregos, adquirir inovação tecnológica, novos produtos para alcançar um universo maior de clientes buscando a cada dia melhorar seus serviços, atendimento, em prol da satisfação dos mesmos.

A seguir abordam-se o diagnóstico de mercado, em que a empresa está inserida, apontando os principais pontos fortes e fracos com relação ao setor e ao tema pesquisado.

## **4 DIAGNÓSTICO**

Neste capítulo se apresenta o diagnóstico de mercado no setor em que a organização atua. Destaca-se também o diagnóstico da organização em relação ao tema problema explorado nessa pesquisa.

### **4.1 DIAGNÓSTICO DE MERCADO**

O setor de serviços, de acordo com Dotchin e Oakland (1994), tem se tornado o maior empregador e o que mais tem contribuído para a economia da maioria dos países em desenvolvimento.

A importância e crescente abrangência do setor de serviços também são retratadas por Costa (2001) que afirmou que no mundo ocidental, mais da metade do produto interno bruto das nações é oriunda do setor de serviços que continua crescendo em ritmo acelerado. A transferência da atividade industrial para uma economia baseada em serviços fez surgir à necessidade de uma teoria sólida de competição por serviços, que é cada vez mais responsável pelo aumento da riqueza e do nível de emprego na sociedade.

Para Torres Jr., Miyake e Pereira (2006), o conceito de serviço refere-se aos benefícios e à utilidade que o serviço como um todo pretende oferecer ao cliente e compreende tanto a descrição das necessidades dos clientes que serão atendidas como uma descrição de como elas serão satisfeitas, na forma dos componentes do pacote do serviço planejado.

Parente (2000) reforça que a característica intangível dos serviços ao ressaltar que no varejo de serviço o consumidor não adquire a posse dos bens comprados, mas seus benefícios. Já Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) afirmaram que simultaneidade do serviço representa um desafio para o gerente de serviço já que a intervenção da inspeção da qualidade entre o cliente e o funcionário não é possível, diferente do que acontece na manufatura.

Em se tratando do setor automobilístico apesar de a indústria ser uma das maiores atividades industriais, Womack (1992) afirmou que sua importância foi muito além disso, já que neste século ela alterou, por duas vezes, as noções mais

fundamentais de como produzir e, essa maneira de produção, determina, não somente o modo pelo qual as pessoas trabalham, mas também como pensam, compram, como vivem. Após a primeira Grande Guerra, continua o autor, Alfred Sloan, da General Motors, e Henry Ford deram início a era da produção em massa, deixando para trás a fabricação mundial de séculos de produção artesanal. Essa mudança é responsável, em grande parte, pelo domínio da economia americana. Após a Segunda Guerra Mundial, Eiji Toyoda e Taiichi Ohno, da Toyota japonesa, introduziram o conceito da produção enxuta, levando ao grande salto da economia japonesa.

Oliveira (2006) relatou que os automóveis passaram a fazer parte da vida urbana de modo mais intenso a partir do século XX, alterando assim o estilo de vida do homem moderno.

Até meados dos anos 90 havia poucas empresas no setor automobilístico no Brasil, mas a abertura às importações de veículos trouxe diversas marcas para o mercado brasileiro e atraiu rapidamente novas fábricas, como a da Renault no Paraná, da Volkswagen no Rio de Janeiro e da Ford na Bahia.

De acordo com a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos automotores (ANFAVEA, 2009) foi na década de 1940, que as empresas brasileiras de autopeças se desenvolveram. Até então, essas empresas não eram mais do que um grupo de pequenos produtores de pneus, mangueiras, molas e baterias. O que levou ao desenvolvimento dessas empresas foi o envelhecimento de sua frota, já que nessa época os fabricantes americanos haviam centrado toda a produção em veículos militares, fazendo com que as empresas locais fornecessem as peças ao mercado.

Os anos passaram e em 2006 esta indústria teve seu melhor ano com um faturamento de \$ 29,8 bilhões, valor 18% melhor do que o alcançado em 2005, representado 5% do PIB nacional.

O desenvolvimento do setor automotivo impulsionou o Brasil a mudar de patamar econômico: o país deixou de ter sua economia exclusivamente apoiada na agricultura e na produção de *commodities* primários e passou, de fato, a ocupar lugar no chamado mundo industrializado.

Com a introdução de vários modelos importados e o lançamento de uma linha nacional renovada deram início a modificações profundas no segmento de

distribuição de autopeças e de reparação. Se por um lado houve a diversificação das tecnologias automotivas, por outro, o cliente final, proprietário do veículo tornou-se mais exigente. Assim distribuidores de autopeças e varejistas começaram a investir em tecnologia, recursos e capacitação de pessoal (DISTRIBUIÇÃO, 2005).

Diferente de uma concessionária, na qual o cliente deixa o veículo para pegá-lo depois, sem ver onde o trabalho é realizado, Khauaja (2010) afirmou que no centro automotivo, o cliente costuma esperar a execução do trabalho, acompanhando o seu desenvolvimento e que essa dinâmica acaba por aproximar o cliente do funcionário. Como o serviço é realizado na hora, a rapidez se torna um atributo importante.

A imagem de uma empresa pode ser considerada um fator de qualidade percebida, mas segundo Fabio Moraes (2009) mesmo sabendo que hoje existe um esforço em melhorar o visual da oficina, sala de espera, computadores e sistemas de informática, ainda falta o principal, que é a mudança cultural em atender bem os clientes. Existe a real necessidade de que cada proprietário de oficina se preocupe com a qualidade dos serviços, que vai desde a manutenção correta e honesta no veículo do cliente, passa pelo ambiente limpo e organizado da empresa e termina com a informação (sobre o serviço que está sendo executado, sobre atrasos na entrega dos veículos e sobre manutenções preventivas) chegando até o cliente sempre com antecedência.

De acordo ainda com o autor acima, a qualidade no atendimento dos serviços e a transparência nas conversas dos funcionários ou do proprietário da empresa com os clientes é que definem as suas escolhas.

Portanto, o comércio varejista no ramo de serviços automotivos tem papel fundamental na economia do país, sendo que o mesmo se insere no mercado como um comércio onde a compra de algumas dessas mercadorias é realizada muitas vezes por impulso, ou seja, não se trata de produtos de primeira necessidade, mas sim pela satisfação do consumo.

Então, cabe destacar que a MG CAR atua num mercado competitivo, que busca sempre se adequar as exigências do setor, com o objetivo de conquistar um maior numero de clientes e expandir seus negócios. O sucesso dos micros empresários varejistas decorre principalmente da capacidade de acumular informações reais sobre seu cliente, em razão do contato direto com o mercado

intermediário ou final, o que permite selecionar a demanda para que o mesmo não corra risco futuramente.

## **4.2 DIAGNÓSTICO DA EMPRESA**

Diante dos resultados estudados e dos dados levantados junto à empresa conclui-se que na MG CAR AUTO CENTER existem pontos fortes e fracos com relação ao tema explorado, sendo que estes apontam à importância da implantação de controles financeiros.

### **4.2.1 Pontos fortes e fracos relacionados ao tema**

Os principais pontos fortes relacionados ao tema pesquisado são:

- a) O proprietário reconhece que a empresa necessita de controles financeiros;
- b) Possui funcionários capacitados;
- c) O estoque da empresa está armazenado em ótimas condições;
- d) As mercadorias são conferidas e possuem garantias;

Com relação aos pontos fracos se destacam:

- a) Possui um controle financeiro manual, apresentando deficiências nas informações geradas;
- b) Deficiência no controle da retirada do proprietário que desrespeita o princípio da entidade;
- c) Excesso de despesas financeiras com juros e encargos decorrentes da má administração dos recursos financeiros.

Aborda-se a seguir a análise e prognóstico dos pontos fortes e fracos com relação ao tema estudado possibilitando assim o conhecimento detalhado dos processos operacionais da empresa, bem como a proposta ação para melhoria das áreas de riscos.

## 5 ANÁLISE E PROGNÓSTICO

A MG CAR AUTO CENTER possui alguns pontos fortes e fracos que influenciam efetivamente nas atividades desenvolvidas na empresa. Diante de um mercado cada vez mais competitivo, em especial o setor de serviços, foi fundamental investigar a empresa de forma detalhada, para assim sugerir uma administração financeira eficiente.



**Figura 10: Logo da empresa**

Fonte: Da pesquisadora

A coleta de dados foi realizada na empresa onde os mesmos foram registrados e analisados, com entrevistas e questionários abertos. Assim pode-se observar que:

### 5.1 O PROPRIETÁRIO RECONHECE QUE A EMPRESA NECESSITA DE CONTROLES FINANCEIROS

Percebe-se que o proprietário da MG CAR AUTO CENTER é conhecedor na atividade em que atua e existem grande interesse e necessidade do mesmo em conhecer novas técnicas e caminhos para melhor administrar seus recursos

financeiros. Depositando neste estágio expectativas positivas, pois a implementação de um controle interno dentro dos padrões de qualidade, beneficiará a empresa quanto à administração das disponibilidades, possibilitando o planejamento das ações futuras.

Baseado na informação de que o proprietário sabe da necessidade da utilização de novas técnicas para administração financeira. Então se propõe o uso dessa pesquisa para auxiliá-lo, através de instrumentos gerenciais e procedimentos capazes de gerir com eficiência os recursos financeiros.

## **5.2 Possui funcionários capacitados**

A empresa por ser de pequeno porte, possui um número pequeno de colaboradores, mas suficiente para realizar e atender todas as atividades do sistema empresa.

A venda das mercadorias é realizada pelo proprietário Edemilson Lavezzo que também é responsável pelo gerenciamento financeiro, organizando e efetuando todos os pagamentos dos compromissos assumidos pela empresa, organizando também a cobrança semanal da clientela. Além disso, é responsável pela política de compras, controlando as entradas e saídas de mercadorias.

A empresa conta com mais dois colaboradores, Sérgio Milioli Lavezzo e Rangel Corrêa, responsáveis pelo atendimento e prestação de serviços aos clientes.

Assim a empresa deve manter o seu quadro funcional capacitados, através de incentivos educacionais, assim disponibilizando aos mesmos, cursos, palestras e outros procedimentos gratuitos sobre o tema relacionado a cada função para que seus colaboradores possam estar sempre adquirindo conhecimentos necessários para melhor executar suas funções.

Estes eventos podem ser realizados junto à Associação Empresarial do vale de Araranguá (Aciva), sendo que esta obtém convênio com diversas organizações, que oferecem esses eventos educacionais na região, proporcionando acesso a todos empresários com preços acessíveis.



### **5.3 O estoque da empresa esta armazenado em ótimas condições**

A empresa possui um deposito adequado para armazenar todo o estoque necessário para a comercialização.

O estoque é renovado conforme a venda, o proprietário procura comprar o suficiente para atender as necessidades dos clientes, pois têm noção de que estoques encalhado geram prejuízos futuros.

Assim, percebe-se que o estoque é renovado quando há a necessidade da procura, fazendo isso a empresa mantém o mesmo sempre atualizado no mercado, disponibilizando para seus clientes variedade e qualidade nas mercadorias fornecidas.

A MG CAR AUTO CENTER, objetivo de crescer no mercado e acontecendo o desenvolvimento é natural que a empresa necessitara de uma estrutura maior para armazenar e organizar seus estoques, sendo que pneus e rodas precisam de um espaço maior se armazenados. Portanto sugere-se que a empresa insira como meta no seu planejamento estratégico o investimento na estrutura do depósito, pois assim a administração vai estar preparada para as demandas futuras, planejando com antecedência esse investimento.

### **5.4 AS MERCADORIAS SÃO CONFERIDAS E TODAS POSSUEM GARANTIAS**

As compras são realizadas pelo proprietário Edemilson Lavezzo, assim para realizar as mesmas os fornecedores se deslocam mensalmente até a sede da empresa. No ato da compra, a empresa exige de seus fornecedores o relatório de seus pedidos com os valores individuais, totais e a forma de pagamento, ou seja, a cópia do pedido para realizar a conferencia no momento da entrega.

Assim, cabe destacar que a empresa estabeleceu esse controle para não correr risco de pagar uma mercadoria sem receber ou receber mercadorias com preços e prazos errados com o pedido efetuado. A empresa realiza a conferência das mercadorias no ato da entrega, pois se algo estiver errado a administração tomara as providencias necessárias para resolver os eventuais problemas.

Sugere-se a empresa, que de continuidade a esse processo, pois é uma ação fundamental para o controle das mercadorias. Contudo, ainda como complemento é sugerido à empresa que adote um controle de estoque para que a mesma obtenha informações de entradas e saídas das mercadorias para ter um controle maior e assim saber o que realmente é necessário comprar, evitando risco de manter mercadorias encalhadas e desatualizadas no estoque.

### **5.5 POSSUI UM CONTROLE FINANCEIRO MANUAL, APRESENTADO DEFICIÊNCIA NAS INFORMAÇÕES GERADAS**

O controle financeiro apresentado pela empresa é defasado, onde os registros de pagamentos e recebimentos realizados todo mês são feitos nos chamados “caderninhos”. Sendo que esse controle serve apenas para prestação de contas, não contendo nenhum tipo de informação financeira.

O proprietário não conhece nenhum sistema de gestão eficaz de entradas e saídas de caixa que possibilitem administrar as disponibilidades com competência. Assim, perde totalmente o controle do fluxo de embolsos e desembolsos de caixa. Ficando difícil o controle de gastos e principalmente o planejamento de investimentos.

A empresa conta com a “sorte” ou então busca capital de terceiros, pagando juros em bancos comerciais e ate mesmo com pessoas físicas para conseguir honrar seus compromissos.

Neste caso, como ação de melhoria se sugere a implantação de um sistema informatizado de fluxo de caixa capaz de auxiliar o responsável na área financeira de gerir com eficiência os recursos financeiros da empresa.

O sistema proposto não possui custo mensal, somente paciência, através de um fluxo de caixa realizado no Excel, contendo os fatos ocorridos diariamente ou mensalmente, conforme a necessidade do administrador, pois o mesmo disponibiliza os saldos reais de caixa.



9. AMORTIZAÇÕES										
10. RESGATES										
11. SALDO FINAL DE CAIXA										

**Figura 10:** Fluxo de Caixa Proposto

**Fonte:** elaborado pelo autor

No desenvolver deste fluxo de caixa projetado, utilizou-se os dados apresentados pela empresa sendo estes:

**Vendas de mercadorias:** as vendas de mercadorias foram encontradas com base nas projeções de vendas da empresa em conjunto com as premissas de recebimento e prazo médio de recebimento.

**Salários e ordenados:** os salários foram simulados através de dados fornecidos pelo proprietário, quanto suas retiradas da empresa.

**Fornecedores:** foi encontrado com base nas projeções de compras de matéria-prima, juntamente com as premissas de pagamento de fornecedores.

**Despesas:** as despesas administrativas, energia elétrica, água e telefone e outras despesas foram encontradas através do pagamento realizado em meses anteriores.

Percebe-se então que o uso desse modelo é muito eficaz para a gestão dos recursos financeiros, pois no primeiro momento apresenta todas as entradas mensais realizadas de caixa. Após segue da mesma forma todas as saídas de caixa, oferecendo no final do mês o saldo final de caixa.

Portanto esse instrumento proporciona facilidade na sua elaboração, sendo capaz de fornecer informações precisas e estratégicas para a tomada de decisão no dia a dia e por um período de tempo a frente.

## 5.7 DEFICIÊNCIAS NO CONTROLE DAS RETIRADAS DO PROPRIETÁRIO, DESRESPEITANDO O PRINCÍPIO DA ENTIDADE

A MG CAR é uma empresa com característica familiar, que não reconhece a importância do princípio da entidade para o sucesso nas condições financeiras da empresa.

Dessa forma, o proprietário retira recursos financeiros desordenalmente da empresa para uso particular. Essa prática é o que se chama se quebra do princípio da entidade.

Outro ponto observado que contribui também na quebra desse princípio é que afeta significativamente a saúde da empresa se dá pela ausência de conta bancária em nome da pessoa jurídica, sendo que os cheques emitidos referentes a atividade operacional pertencem ao proprietário da empresa, dificultando a contabilização do que possui de disponibilidade e obrigações em banco, além de o proprietário correr riscos e ter problemas com a receita federal.

Como sugestão de melhoria, o uso de um controle para as devidas retiradas do proprietário através e uma planilha para que se efetue o registro do que é aplicado em benefícios do mesmo, informando quanto a empresa pode remunerá-lo.

DATA	VLR. RETIRADA EDEMILSON
10/09/2010	300,00
18/09/2010	400,00
26/09/2010	250,00
28/09/2010	250,00
31/09/2010	300,00
TOTAL	1.500,00

**Quadro 3: Planilha retirada do proprietário**  
Fonte: Da pesquisadora

Por ter ausência de conta bancária em nome da empresa, sugere-se a abertura de uma conta bancária em um banco da região que disponibilize de tarifas e juros acessíveis e um bom retorno nos investimentos aplicados, realizando isso através de uma pesquisa financeira.

Com a abertura da conta bancária, a empresa vai poder utilizar um controle bancário através de um fluxo de caixa modelo mostrado acima, este também proporciona uma administração bancária eficiente, garantindo a organização necessária para a distinção dos recursos da empresa e do proprietário.

Para se obter o controle bancário, se deve primeiramente cadastrar com que gasto ou entrada estão se emitindo cheques, depósitos e outros procedimentos. Com a utilização do controle bancário, a administração financeira vai emitir informações seguras e fundamentadas para a tomada de decisões, garantindo assim a organização das disponibilidades e a continuidade do negócio.

### **5.8 EXCESSO DE DESPESAS COM JUROS E ENCARGOS FINANCEIROS, DECORRENTES DA MÁ ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS.**

Em virtude do mau gerenciamento dos recursos financeiros, a empresa não dispõe de folga financeira e disponibilidades para honrar com as obrigações. Sendo assim, a mesma acaba muitas vezes pagando encargos financeiros decorrentes de duplicatas pagas em atraso.

O fator predominante que gera despesas financeiras é a busca constante por capital de terceiros, efetuados para que não gere descrédito com fornecedores e outros. O mesmo ocorre pela falta de controles. A aplicação de técnicas, procedimentos e métodos corretos de controle financeiro possibilitará a empresa o enfrentamento desses problemas.

Neste contexto, pode-se concluir que o uso dessas ferramentas gerenciais relatadas nos itens anteriores, gera conseqüentemente a minimização ou até a solução do problema.

Sendo assim, se percebe que o pagamento de encargos financeiros é conseqüência de uma má administração financeira e também do mau controle de retirada do proprietário.

Sugere-se então o uso dessas ferramentas gerenciais em conjunto. E se for necessário a busca por capital de terceiros com juros mais acessíveis, sendo estes realizados através de uma pesquisa em companhias de créditos, buscando sempre obter descontos com duplicatas pagas em dia e outras fontes de receitas financeiras para realizar assim, contrapartida a estes problemas financeiros.

A partir do estudo realizado percebeu-se a importância da implantação dessas ferramentas gerenciais na empresa, pois a garantia de permanência neste mercado tão ocorrido se dá pela eficácia na gestão dos recursos. Assim estes

instrumentos se aplicados podem garantir solidez e rentabilidade. Segue abaixo o fluxo de caixa projetado sugerido para a empresa com dados do último ano.







## 6 CONCLUSÃO

A proposta deste trabalho monográfico estava focada no processo de gestão das empresas, onde ressaltou a importância do planejamento e orçamento, observando as exigências do mercado, que a cada dia aumenta a concorrência, exigindo desta forma que as empresas disponibilizem aos seus clientes algo diferenciado dos concorrentes. A gestão eficaz tem como fruto esse diferencial.

No estudo realizado, percebeu como é importante a administração dos recursos nas organizações, envolvendo uma pesquisa detalhada dos diversos procedimentos operacionais do sistema empresa, sejam elas pequenas ou de grande porte, contribuindo com estas para a geração de informações para o processo de tomada de decisão.

Diante disso, percebe-se que o controle financeiro é o fator principal que determina pelas suas entradas e saídas de caixa, o lucro para os empresários e a necessidade de financiamentos ou empréstimos para o seu crescimento, possibilitando assim manter-se no mercado e a frente de seus concorrentes.

O fluxo de caixa é um instrumento que permite demonstrar e estimar as operações realizadas pela empresa, destacando a projeção de suas operações tais como: orçamento de entradas, saídas de caixa, cuja finalidade é de auxiliar no processo decisório, visando atingir os objetivos esperados, fazendo frente às incertezas associadas ao fluxo de recebimentos e pagamentos. Sendo assim o fluxo de caixa possibilita também a empresa a se organizar, controlando todas as suas atividades operacionais e não operacionais e planejar seus recursos.

Com isso, a presente pesquisa constituiu em evidenciar a utilização do fluxo de caixa nas micro e pequenas empresas, como sendo uma ferramenta capaz de gerir com competência os recursos financeiros, garantindo melhores controles das suas atividades com relatórios mais confiáveis. Por isso, a curiosidade pelo tema que se constitui pela dificuldade que os micro e pequenos empresários têm em controlar seus recursos e até mesmo em investir em novos ativos.

Primeiramente, buscou-se na literatura conceitos e classificações sobre o tema abordado. Em seguida foi executada uma pesquisa de campo na MG CAR onde a partir de visitas e entrevistas foram verificadas as dificuldades que o

responsável pelo controle de recursos enfrenta por não possuir uma ferramenta eficaz.

O resultado da pesquisa apontou que a empresa não apresenta controles gerenciais que permitam a ela ter maiores condições para administrar seus recursos sem maiores dificuldades. Desta forma, o fluxo de caixa possibilitará ao micro empresário melhores condições para programar seus pagamentos e recebimentos, adequando aos prazos, bem como permitir um melhor investimento do capital de giro.

Ao realizar as análises necessárias para a determinação das ações que pudessem indicar um melhor controle dos recursos financeiros, conscientizou-se que a elaboração de um fluxo de caixa seria uma das prioridades para o futuro da empresa, além de outros controles financeiros como as retiradas do proprietário da empresa, tornando este conhecedor de quanto realmente a empresa pode remunerá-lo.

A aplicação do fluxo de caixa na empresa MG CAR foi de suma importância, pois o responsável pelo controle financeiro teve informações reais e precisas de seus recursos, possibilitando um eficiente controle financeiro fundamental para as tomadas de decisões.

Concluiu-se então que o fluxo de caixa é um instrumento que permite organizar, planejar, dirigir e controlar os recursos financeiros, demonstrando a real situação financeira a curto e longo prazo. Assim a contabilidade estará recebendo dados seguros sobre as movimentações, fazendo com que os relatórios finais sejam verdadeiros e confiáveis, representando melhor a situação da empresa.

A pesquisa proporcionou vivenciar as dificuldades enfrentadas pela MG CAR no que se refere ao controle de seus recursos. Ao mesmo tempo, possibilitou a busca de solução para o problema, aplicando a teoria apreendida durante o curso.

O tema escolhido foi de grande relevância para a acadêmica e para a empresa, pois ao estudar e aplicar as técnicas apresentadas contribuiu com a realização da acadêmica em colocar na prática os ensinamentos obtidos durante o curso. E para a empresa, proporcionou satisfação em obter informações mais organizadas para auxiliá-los na sua gestão. Possibilitando ainda conhecer áreas de riscos e buscar soluções para ausência de controles existentes.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração de Capital de Giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ATKINSON, Anthony A. et. al. **Contabilidade Gerencial**. Traduzido por André Olípio Mosselman e Du Chenoy Castro. São Paulo; Atlas, 2000.

ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 7 ed rev. Florianópolis: Editora da UFSC, 2007.

BULGACOV, Sergio. **Manual de gestão empresarial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHING, Hong Yuh; MARQUES, Fernando; PRADO, Lucilene. **Contabilidade & finanças**. São Paulo: ABDR, 2006.

COSTA, A.J.S. **Perfil e Comportamento do Usuário de Serviços Automotivos**. Economia & Gestão, v.1. n.2, p. 117-130, jul/dez.2001.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Thomson, 2005, 581 p.

DOTCHIN, J.A.; OAKLAND, J.S. **Total Quality Management in Services – Part 1: Understanding And Classifying Services**. Internacional Journal of Quality & Reliability Management, V.11, n. 3, p. 9-26, 1994.

FITZSIMMONS, J.A FITZSIMMONS, M.J. **Administração de Serviços – Operações, Estratégia e Tecnologia de Informação**. Tradução: Gustavo Severo de Borba.[et al]. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. **Princípios de administração financeira – essencial**. 10. ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

HOJI, Masakasu. **Administração financeira: uma abordagem prática**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Administração financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro**. São Paulo: Atlas, 2000.

KHAUAJA, D.M.R. **O Papel das Marcas na Construção de Relacionamento entre Varejistas e Clientes**. Disponível em:

[HTTP://WWW.ead.fea.usp.br/Semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/128.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/128.pdf).

Acesso em 10 dez. 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4 ed. Rev e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Análise Financeira e Gerencial**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2003. 459 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 7 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2008.  
MEGGINSON, Leon C. Donald; MOSLEY Jr, Paul H. Pietri. **Administração Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Harbra, 1986.

MONTANA, Patrick J.; CHANOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2001

\_\_\_\_\_. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

NETO, Assaf Alexandre; SILVA, Tibúrcio Augusto César. **Administração do capital de giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007, p. 279.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 17 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; PRADO, Jonas; SILVA, Edison Aurélio da. **Gestão de Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2005, p. 310.

OLIVEIRA, Martins Luís; PEREZ JUNIOR, Hernandes José; SILVA, Alberto Carlos dos Santos. **Controladoria estratégica**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

OLIVEIRA, Ana Carolina. **Análise dos Controles internos financeiros da empresa Transporte Nogaredo Ltda**. 2006. 78f. Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Tubarão, SC.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Introdução a Administração Financeira**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

PEREZ JR., José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sergio Paulo Cintra. **Controladoria de gestão teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

RAUEN, Fábio. J. **Roteiros de investigação científica**. Tubarão: Unisul, 2001.

RICHARDSON, Robert Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SÁ, Carlos Alexandre de. **Gerenciamento do fluxo de caixa**. Apostila, São Paulo: Top Eventos, 1998.

\_\_\_\_\_. **Gerenciamento do fluxo de caixa**. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SAVICENTE E SANTOS, Antonio Zorato. Celso da Costa. **Orçamento na Administração de Empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

SEBRAE-SP. A importância da gestão financeira. Disponível em: [http://sebraesp.com.br/midiатеca/publicacoes/saida\\_mais/financas/gestao\\_financeira](http://sebraesp.com.br/midiатеca/publicacoes/saida_mais/financas/gestao_financeira). Acesso em 08 jul.2010.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas: guia prático e objetivo de apoio aos executivos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Como administrar o fluxo de caixa de empresas**. São Paulo: Atlas, 2007.

TORRES Jr., N.; MIYAKE, D.I; PEREIRA, C.C de P.; **Proposta de um modelo de referencia para descrição do processo de Desenvolvimento de Serviços.** In: XIII SIMPOSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2006, Bauru- São Paulo – Anais eletrônicos...Bauru – São Paulo, 2006, Disponível em : [http://www.cepead.face.ufmg.br/files/nucleos/nipe\\_log/Artigo31.pdf](http://www.cepead.face.ufmg.br/files/nucleos/nipe_log/Artigo31.pdf). Acesso em 25 fev. 2011.

WOMACK, J.P. **A Máquina que mudou o mundo.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.  
YOSHITAKE, Mariano. e HOJI, Masakazu. **Gestão de Tesouraria:** controle e análise de transações financeiras em moeda forte. São Paulo: Atlas, 1997.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa:** uma decisão de planejamento e controle financeiros. 7. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.

\_\_\_\_\_. **Fluxo de caixa:** uma decisão de planejamento e controle financeiros. 3.ed. Porto Alegre: D.C. Luzzatto Editores Ltda, 1989, p. 270.

\_\_\_\_\_. **Fluxo de caixa:** uma decisão de planejamento e controle financeiro. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.