

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
EMPRESAS**

GIOVANA PEREIRA ROSA

**PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO E ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DE FLUXO DE
CAIXA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA TRANSPORTADORA DE CARGAS DE
CRICIÚMA/SC**

CRICIÚMA

2018

GIOVANA PEREIRA ROSA

**PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO E ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DE FLUXO DE
CAIXA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA TRANSPORTADORA DE CARGAS DE
CRICIÚMA/SC**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração de empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Dr. Abel Corrêa de Souza

CRICIÚMA

2018

GIOVANA PEREIRA ROSA

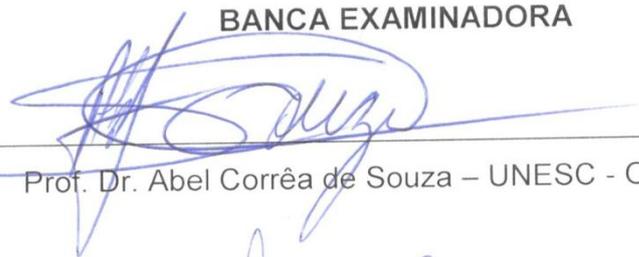
**PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO E ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DE FLUXO DE
CAIXA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA TRANSPORTADORA DE CARGAS DE
CRICIÚMA/SC**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração de empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Dr. Abel Corrêa de Souza

Criciúma, 26 de Junho de 2018.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Abel Corrêa de Souza – UNESC - Orientador



Prof. Esp. Jonas Rickrot Rosner - UNESC - Avaliador



Prof. Esp. Marcelo Milioli Bristot - Titulação - UNESC - Avaliador

CRICIÚMA

2018

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por me dar proteção e força nos melhores e mais difíceis momentos desta trajetória.

Aos meus pais Jair da Silva Rosa e Maria das Dores Pereira Rosa e a minha irmã Gabriela Pereira Rosa que são minha base, o meu companheiro de uma longa jornada Tiago Ferreira Cunha e todos meus familiares que me apoiam.

Ao professor Dr. Abel Corrêa de Souza, meu orientador na qual me instruiu nesta trajetória para o sucesso e a conclusão deste trabalho.

A empresa em estudo pela disponibilização dos dados e as instruções para dos colaboradores, foram essenciais para construção do trabalho.

E aos amigos que fiz dentro da universidade, que são muito especiais para mim, cada um de uma forma. Juntos nós tivemos a oportunidade de compartilhar experiências positivas. Estes com certeza ficarão marcados para sempre na minha vida.

RESUMO

ROSA, Giovana Pereira. **Proposta de estruturação e a análise da importância de fluxo de caixa: um estudo de caso em uma transportadora de cargas de Criciúma/SC.** 2018. 61.p. Monografia do Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

A administração financeira, é a arte de gerenciar os recursos monetários, essa requer essencialmente o controle e o planejamento, visando os maximizar os ganhos. O transporte rodoviário de cargas no Brasil vem passando decorrente de crise, enfrentada pelo país o setor identifica inúmeras dificuldades. Em busca de resultados financeiros positivos e analisar a saúde financeira da empresa, na qual não utiliza nenhuma ferramenta, buscando maior lucratividade e controle financeiro. A pesquisa visa propor a importância da estruturação e a análise de fluxo de caixa como uma ferramenta na tomada de decisão como controle financeiro. Assim a pesquisa obtém como metodologia um estudo qualitativo, quanto aos fins como descritiva e aplicada, quanto aos meios como pesquisa bibliográfica e estudo de foram coletados dados secundários. Desta forma, foi analisado o banco de dados do segundo semestre de 2016 e o ano de 2017. Após a estruturação do fluxo de caixa por meio de planilhas em Excel, percebeu-se a importância da utilização da ferramenta com sua análise foi crucial para projetar o planejamento financeiro, obtendo ações preventivas e ou corretivas, por meio deste a pesquisa aponta sugestões de melhorias, a mesma reforça a importância da ferramenta fluxo de caixa para tomada de decisão.

Palavras Chaves: Transporte, Administração Financeira, Planejamento, Fluxo de Caixa.

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|--------------------------------------|
| Tabela 1 - Modelo de demonstração de fluxo de caixa diário | (continua). |
| | 27 |
| Tabela 1 - Modelo de demonstração de fluxo de caixa diário (conclusão)..... | Erro! Indicador não definido. |
| Tabela 2 - Fluxo de Caixa – Método Direto diário. | 28 |
| Tabela 3 - Fluxo de Caixa – Método Direto mensal. | 29 |
| Tabela 4 - Fluxo de Caixa Indireto. | 30 |
| Tabela 5 - Fluxo de caixa segundo semestre de 2016 (continua). | 42 |
| Tabela 6 - Fluxo de caixa segundo semestre de 2016 (conclusão)..... | 43 |
| Tabela 7 - Fluxo de caixa primeiro semestre de 2017 (continua). | 44 |
| Tabela 8 - Fluxo de caixa primeiro semestre de 2017 (conclusão)..... | 45 |
| Tabela 9 - Fluxo de caixa segundo semestre de 2017 (continua). | 46 |
| Tabela 10 - Fluxo de caixa segundo semestre de 2017 (conclusão)..... | 47 |
| Tabela 11 - Estrutura de fluxo de caixa | (continua). |
| | 51 |
| Tabela 11 - Estrutura de fluxo de caixa (conclusão)..... | 52 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Sazonalidade no setor de transporte. | 16 |
| Figura 2 – Organização sistema que transforma recursos em produtos e serviços. . | 17 |
| Figura 3 - Principais decisões do processo de administrar. | 18 |
| Figura 4 - Ingressos e Desembolsos. | 25 |
| Figura 5 - Capital de giro. | 33 |
| Figura 6 - Plano de Coleta de Dados. | 38 |

LISTA DE ABREVIATURAS

CNT – Confederação Nacional de transportes

CT-e – Conhecimento de transportes eletrônico

DEPEC - Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos

IBGE- Instituto Brasileiro Geografia e estatística

PIB - Produto Interno Bruto

SUMARIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 9 |
| 1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA | 10 |
| 1.3 OBJETIVOS | 11 |
| 1.3.1 Objetivo Geral | 11 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos | 11 |
| 1.4 JUSTIFICATIVA | 12 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 14 |
| 2.1 MERCADO DE TRANSPORTE..... | 14 |
| 2.1.1 Rodovias | 15 |
| 2.1.2 Desempenho do setor..... | 15 |
| 2.2 ADMINISTRAÇÃO | 16 |
| 2.3 PLANEJAMENTO | 20 |
| 2.3.1 Planejamento Estratégico..... | 20 |
| 2.3.2 Planejamento Tático..... | 20 |
| 2.3.3 Planejamento Operacional | 21 |
| 2.4 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA | 22 |
| 2.5 PLANEJAMENTO FINANCEIRO | 23 |
| 2.5.1 Orçamento financeiro | 23 |
| 2.5.2 Fluxo de caixa..... | 25 |
| 2.5.2.1 Métodos de fluxo de caixa..... | 27 |
| 2.5.2.2 Implementação, acompanhamento e controle de fluxo de caixa | 31 |
| 2.5.2.3 Controle financeiro de ingresso e desembolso..... | 31 |
| 2.5.2.4 Capital de Giro | 32 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 34 |
| 3.1 DELIAMENTO DA PESQUISA..... | 34 |
| 3.2 DEFINIÇÃO DA ARÉA E OU POPULAÇÃO ALVO..... | 36 |
| 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS | 36 |
| 3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS | 38 |
| 4 ANALISE DOS DADOS DA PESQUISA | 40 |
| 4.1 COLETAR DOS INGRESSOS E DESEMBOLSOS..... | 40 |
| 4.2 ESTRUTURAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA..... | 41 |

| | |
|--|-----------|
| 4.3 ANALISAR DOS DADOS | 48 |
| 4.4 PROPOR MELHORIAS NO MODELO DE FLUXO DE CAIXA | 51 |
| 5 CONCLUSÃO | 53 |
| REFERENCIA | 55 |

1 INTRODUÇÃO

A administração financeira é uma das áreas que mais exige controle, na qual a empresa mensura sua saúde financeira, objetivando o equilíbrio financeiro. O desenvolvimento de eficientes mecanismos financeiros promove suporte a todas as áreas, com o intuito de atuar com precisão no mercado (MAXIMIANO, 2007).

Na década de 1950, com a evolução da era industrial, se fez crucial a implantação do modal rodoviário no Brasil. Com amplo desenvolvimento e na economia, as obras de infraestrutura a começaram a ser construídas nos estados industrializados (RODRIGUES, 2003).

Com diversos modais do setor logístico, o Brasil possui maior no hall, no transporte rodoviário, onde por meio de rodovias efetua a movimentação de carga através de veículos automotores. No entanto conta com inúmeras desvantagens, uma das é a ausência de recursos faz com que todos os setores interligados, obterem impactos diretamente e indiretamente na sua economia (RODRIGUES, 2003).

O transporte de carga é a necessidade de locomoção de mercadorias. Para as operações de transportes iniciarem, são necessárias inúmeras informações, desde espaço geográfico, tempo, custos entre inúmeros fatores, essas consideráveis para transportar uma carga proporcionando o melhor custo benefício (SCHLUTER, 2005).

Diante dos fatores na qual o setor de transporte viabiliza melhorias moderadas constantemente, as consequências dos problemas de toda economia geram grandes impactos. Assim, a gestão do segmento de transportes se faz fundamental (Confederação Nacional de Transportes- CNT, 2017).

A administração financeira reflete na área de maiores desafios, na qual visa nortear e mensurar o crescimento. A organização tem por objetivo projetar e utilizar eficazmente os recursos, mensurando, os controles financeiros, provisionando todos os recursos financeiros para as atividades fins (MAXIMIANO, 2007).

O fluxo de caixa é uma das fermentas que explana gerencialmente as informações para tomada de decisão. Planeja, controla, analisa as receitas, as

despesas e os investimentos de um determinado período, ou seja, ingressos e desembolsos monetários, (SILVA, 2006).

Os gerenciamentos de tomada de decisão se dão por meio das informações e disponíveis, este devem ser obtidas de fontes seguras, para melhor tomada de decisão é necessário reconhecer, diagnosticar, gerenciar, avaliar e selecionar alternativas (MAXIMIANO,2007).

Com a ausência de uma ferramenta de controle a gestão do caixa defasada pode gerar inúmeros problemas, desta forma tornando-se a tornar futuras ameaças. Por meio deste a controle financeiro de fluxo de caixa, consiste em informações confiáveis e verídicas, efetuando acompanhamentos e revisões periódicas, mesurando o efeito dos resultados e viabilizando novas oportunidades.

Expondo sua importância, da estruturação e análise, a pesquisa visa propor a estruturação do fluxo de caixa que possa auxiliar os gerentes financeiros para tomada de decisão de uma empresa no setor de transporte rodoviário.

1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA

A essência da administração, nas organizações é alcançar a viabilidade de seus objetivos, as metas e sua missão, auxiliando um objetivo comum com resultados eficazes (REIS, 2000).

Com os objetivos da organização definidos, faz-se necessário o planejamento financeiro. Para Hoji (2014), planejar é vislumbrar, estabelecer com antecedência ações viáveis do mercado com condições preestabelecidas, maximizando todos seus recursos para atingir o objetivo.

Assim sendo fundamental o gerenciamento financeiro, a ferramenta do fluxo de caixa tem viabilidade, pois, tem de ser elaborado de forma simplificada, transcrever as informações precisas sobre as movimentações de entradas e saídas de caixa, de um determinado período (HOJI, 2014).

Para uma gestão financeira bem estruturada auxiliar a tomada de decisão, é importante para um controle de curto médio e longo prazo. A mensuração de fluxo de caixa define se a empresa está consumindo mais do que consegue gerar (HAWAWINI; VIALLET, 2009).

Diante da oportunidade de melhorar o gerenciamento financeiro de uma transportadora situada na cidade de Criciúma-SC, atuante desde 2014, a pesquisadora se propõe elaborar o planejamento financeiro da tesouraria por meio do fluxo de caixa.

A organização passou por inúmeras dificuldades financeiras, devido a fins relevantes aos problemas de má gestão, atualmente gozar de uma nova administração. Visto isso, a nova gestão elabora diariamente ferramentas para melhor desenvolvimento da organização, mas a uma carência de ferramentas financeiras, sendo necessário buscar diariamente recursos terceiros, em bancos, cooperativas créditos e fomentos.

O setor de transportes atualmente vem passando por crises gradativas, que deve ter a recuperação mais lenta após a retomada dos números positivos da atividade econômica brasileira, com baixa infraestrutura de transportes deficiente do país onde é um dos principais meios atividade econômica ficou negativa, assim sofrendo grandes impactos nos serviços de transporte rodoviário e toda sua cadeia econômica (CNT, 2016).

Com toda a relevante a empresa segue atuando no mercado, assim a situação problema: **Que contribuições a implantação da ferramenta de fluxo de caixa pode trazer para o planejamento e controle financeiro em uma empresa de transporte rodoviário de cargas na região Sul de Santa Catarina?**

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Propor a estruturar a ferramenta fluxo de caixa como instrumento de planejamento e controle financeiro em uma empresa de transporte rodoviário de cargas na região Sul de Santa Catarina.

1.3.2Objetivos Específicos

a) Coletar os ingressos e desembolsos ocorridos no período compreendido entre julho/2016 a dezembro/2017;

- b) Organizar os dados coletados sob forma de planilha;
- c) Analisar o modelo mais adequado de fluxo de caixa;
- d) Propor a implantação do fluxo de caixa.

1.4JUSTIFICATIVA

Justifica-se a escolha do tema pela importância dos planejamentos financeiros para as organizações. A empresa em estudo, do segmento transporte rodoviário, apresenta carências nos controles financeiro, com a necessidade de aperfeiçoamento da gestão, desta forma a implementação proporcionara que a empresa possa mensuração os resultados, e assim obter melhor tomada de decisão, desta forma possuindo eficiências nos processos da organização.

O momento é oportuno para o desenvolvimento deste trabalho devido às relevantes necessidades de gerenciamento financeiro na empresa objeto deste estudo. Como declínio da economia no Brasil, evidenciado pela crise econômica e política, faz-se vital que as empresas estejam atentas e instrumentalizadas para o planejamento e o controle de ingressos e desembolsos de caixa, salientando a importância da mensuração que estes representam para o processo administrativo da empresa. Neste sentido, planejar e controlar o comportamento desses elementos torna-se instrumento fundamental para a condução dos resultados financeiro da empresa.

Este trabalho reflete ainda a importância de aprimorar os conhecimentos financeiros para que a empresa melhore o acompanhamento do comportamento financeiro e suas análises, favorecendo toda sua estrutura organizacional.

Diante de tantas pesquisas que evidenciam as necessidades dos controles financeiros e a relevância da ferramenta de fluxo de caixa para o processo de tomada de decisão, inúmeras empresas possuem o conhecimento dos instrumentos, porém as empresas não empregam os diversos instrumentos para controles.

Trata-se de uma pesquisa viável pois, pelo fato de a pesquisadora trabalhar na área financeira da empresa objeto de estudo, terá total disponibilidade de acesso aos dados decorrente do interesse oferecido pela empresa.

A proposta é exequível em virtude da carência dos controles financeiros a implementação auxiliara no gerenciamento de toda organização, assim, aperfeiçoando os recursos da área financeira, desta forma atuando com precisão no mercado cada vez mais disputado, fortalecendo as oportunidades, destacando seus valores e maximizando seus recursos, sendo o estudo pertinente para todas as partes interessadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MERCADO DE TRANSPORTE

Transporte é o ato de transportar mercadoria e pessoas de um lado para o outro. O transporte originou-se com a necessidade de locomoção da humanidade, com o difundir das trocas de mercadorias (escambo), iniciando com os principais meios de transportes vindo da força dos animais (RODRIGUES, 2003).

Com o desenvolvimento da economia e a política, juntamente com a evolução das eras agrícolas e industriais, cada vez mais se torna necessárias troca de mercadoria, gerando um ciclo, na qual movimenta todos os setores econômicos. O Brasil possui diversos sistemas de transporte como rodoviário, ferroviário, aéreo, aquaviário e dutoviários (BALLOU, 2006).

Com ampla gama de escolhas para efetuar, o transporte rodoviário é o de maior utilização do país, possuindo baixos custos fixos para o transportador, esses possuindo grande necessidade direta de manutenção das vias. No entanto, os custos variáveis são altos, pois as principais matérias primas são subsidiadas pelos impostos recolhidos através destes, sendo assim, extremamente elevados no transporte rodoviário (BALLOU, 2006).

Para subsidiar a construção das rodovias, foi criado o Fundo Rodoviário Nacional, para arrecadação de verbas com o Imposto único sobre matérias diretamente ligadas aos transportes (combustíveis e lubrificantes), assim garantindo um financiamento de longo prazo, para novas construções e manutenção das vias. Além do imposto único, foi inserida a taxa rodoviária única incidindo sobre os transportes de passageiros e cargas (RODRIGUES,2003).

Atualmente, o Brasil conta como sendo o maior meio de interligação dos estados brasileiros o transporte rodoviário conta com 61,8 % de transportes de cargas e cerca de 96,2% de passageiros (ROCHA, 2015)

Em 2014, o modal rodoviário foi responsável por 55,2% do PIB do setor, destacando 36,2% no transporte de cargas e 19,0% no transporte rodoviário de passageiros (CNT, 2016).

Visto que o setor de transportes é um dos principais fatores de movimentação da economia, a fim de movimentar produtos e pessoas, esse está

cada vez mais se desenvolvendo e ampliando suas inovações, no entanto, o setor está gradativamente sentindo os impactos da economia atual brasileira.

2.1.1 Rodovias

Salienta-se que o Brasil possui 1.720.756 km de rodovias, evidenciando a falta de estrutura, mais da metade das rodovias não são pavimentadas, destas que apenas 12,3% equivalente a 211.468 km são pavimentados (CNT, 2016).

Hijjar (2011), afirma que quase 60% das rodovias asfaltada encontram-se em mau estado, subsequente de má fiscalização, precariedade na sinalização. Considerando que o excesso de peso de 1% da carga acima do limite permitido aumenta relativamente em 4,32% o desgaste das rodovias, em 2010, por excesso de peso 7% dos veículos foram multados de 9 milhões de veículos que trafegaram em 70 postos de pesagem.

Segundo dados do CNT (2016), as rodovias brasileiras são inadequadas, não disponibilizando de maneira adequada estradas em boas condições. Porém, é relevante mostrar que os estudos, de modo geral, desde 2004 a 2016 houve uma melhora nas rodovias públicas federais de 24% assim subindo para 42,7% em 2016.

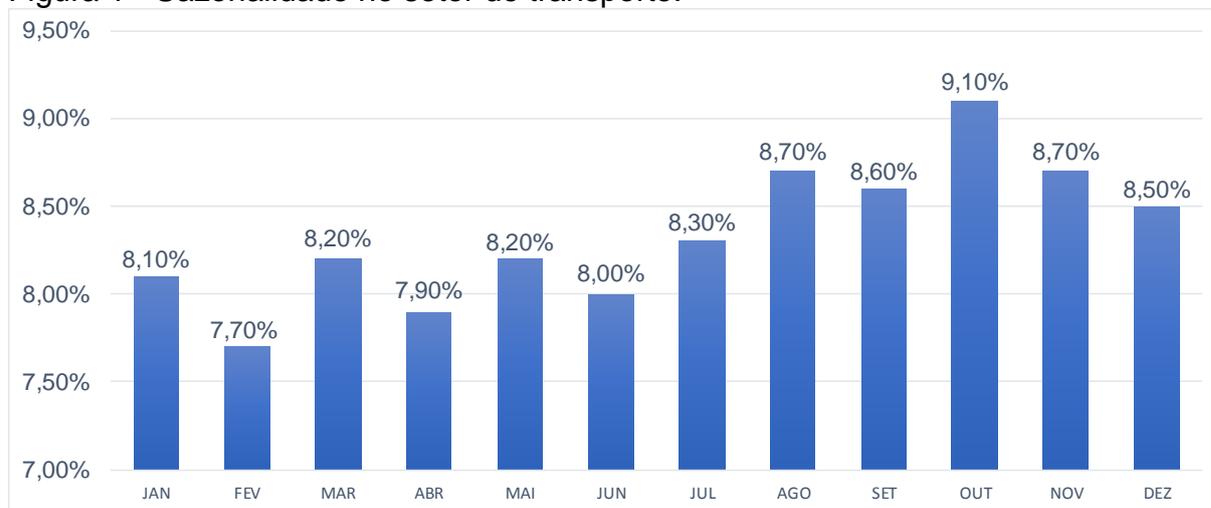
2.1.2 Desempenho do setor

O setor de transporte rodoviário nacional vem apresentando uma queda no setor de 2,60% de 1996 para o ano de 2014, onde o setor dutoviário e aquaviário vem de desenvolvendo, no entanto, o setor de transporte ainda desenvolve mais de 60% do setor logístico de cargas (Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos, 2017).

Segundo estudos da CNT (2017), tem como indicador de desempenho negativo relevante devido à queda do país relevante às crises da economia, na qual o Brasil registrou queda de 3,8% em 2015 e de 3,6%, em 2016, e o setor transportador sofreu maior impacto. Sendo um dos principais segmentos meios de movimentação, o transporte sofre impactos diretos do desaceleramento da economia.

O segmento de transporte indica grande sazonalidade no ano, detalhado o período na figura a baixo:

Figura 1 - Sazonalidade no setor de transporte.



Fonte- Adaptado de DEPEC (2017).

O setor apresenta alta demanda no mês de outubro com 9,10%, considerando o mês de maior alta desta forma apresenta dois meses nível abaixo de 8%, fevereiro e abril. (DEPEC, 2017)

O PIB no setor de transporte caiu em 2015 de 4,6%, e em 2016 obteve uma reação 3,1 %, para o próximo ano estima-se uma elevação 1,3 % (CTN, 2016).

Com a economia totalmente desacelerada, cerca de 74.515 pessoas foram demitidas em 2016, equivalente a 79,6%. Juntamente com a queda no setor houve reflexo diretos no setor de concessionárias, segmento de combustíveis de 5,1%, houve também queda de 32,0% no licenciamento de caminhões em relação a 2015. (CNT, 2017).

Com volume em queda de 2,8 % no setor de serviço o segmento apresentou recuperação de 2,3% no ano, desde 2014 apresentou primeira alta (IBGE, 2018).

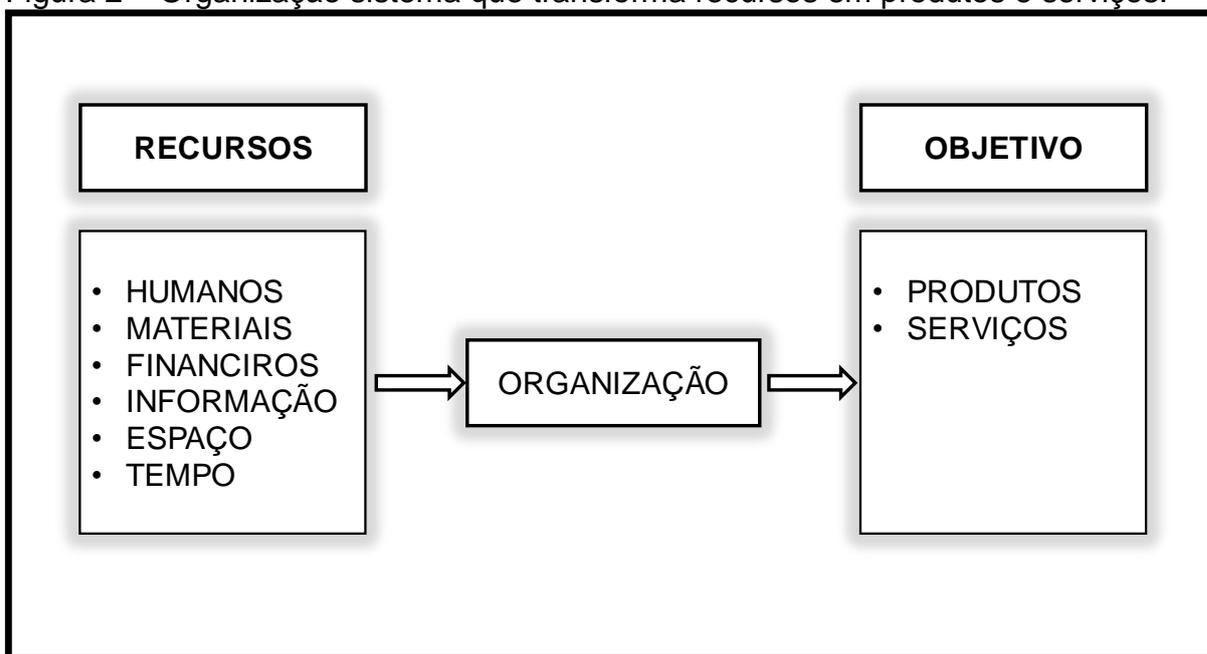
2.2 ADMINISTRAÇÃO

A administração é a arte de transformar os recursos disponíveis, de forma eficiente alcançando um objetivo, utilizando as bases de conhecimento, gerenciando uma organização com grande ênfase na movimentação da economia da mesma (SILVA, 2007).

Viabilizando os recursos disponíveis, a administração proporciona otimizá-los transformando-os em produtos e serviços. Os mesmos geram um ciclo que movimentam a economia, permitindo que a organização transforme os meios disponíveis, alcançando metas e objetivos, reproduzindo rendimentos (MAXIMIANO, 2007).

Na figura 2, apresenta os recursos que a organização possui para almejar as metas:

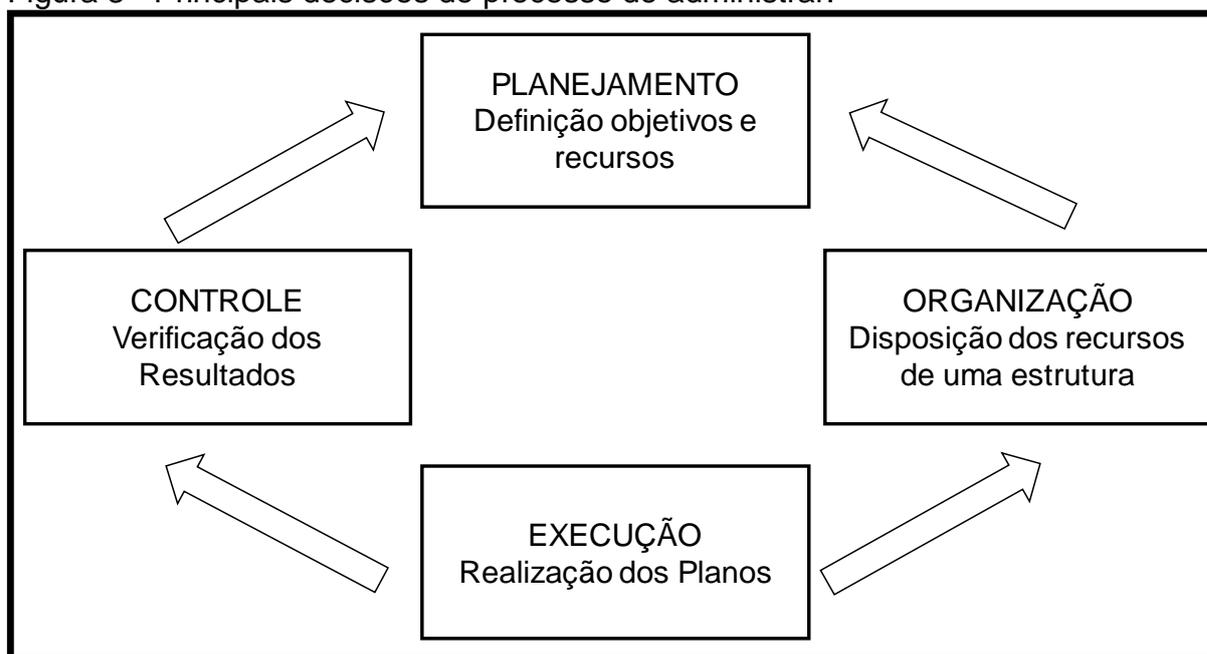
Figura 2 – Organização sistema que transforma recursos em produtos e serviços.



Fonte:(MAXIMIANO, 2007, p.4).

Os processos administrativos envolvem a organização como um todo, de forma que os recursos utilizados sejam em razão do propósito da organização, garantindo que o processo seja suprido, objetivando a tomada de decisão com mais eficiência. Para melhor execução das tarefas administrativas, se faz relevante coordenar os recursos por meio dos quatros pontos administrativos, conforme ilustrado na figura 3 (MAXIMIANO, 2007).

Figura 3 - Principais decisões do processo de administrar.



Fonte: Adaptado de (MAXIMIANO, 2007, p.27).

O planejamento é o primeiro procedimento administrativo, coordenando as metas de forma que seja cumprida, planejando antecipadamente quais as melhores tomadas de decisões e ações de curto, médio e longo prazo, visando unificar os recursos para que se atinjam os objetivos e metas estipuladas. (SILVA, 2007). Para melhor compreensão do planejamento, é prudente a elaboração de projetos e traçar metas e objetivos.

É necessário planejar para saber o caminho a seguir. Sem planos, o administrador não saberá como organizar os recursos que estão disponíveis, e pode, até mesmo, não ter uma ideia clara sobre o que ele tem que organizar (STONER; FREEMAN, 1994).

Organizar é utilizar mecanismo de que possa pôr em prática todo o planejamento da empresa, assim estruturando facilmente todos os métodos de desenvolvimento e produção, atribuindo ordenações por meio de prioridades, recursos e tempo, criando mecanismos econômicos (SILVA, 2007).

Segundo Maximiano (2004), qualquer processo organizacional pode ser estruturado por meio de atributos que definem critérios de classificação, sendo esse fundamental para a tomada de decisão. Seja qual for o procedimento a ser implantado, a organização precisa alcançar as metas e objetivos, visto que uma

empresa bem organizada é sinônimo de responsabilidade, autoridade e disciplina dos recursos que integram o processo.

A arte de controlar é uma das estratégias de maior importância do processo o mesmo conduz a analisar das metas e os objetivos uma vez que as informações dos processos cruciais para garantir os resultados estimados (MAXIMIANO, 2004).

Controlar, em essência, é um processo de tomar decisões que tem por finalidade manter um sistema na direção de um objetivo, com base em informações contínuas sobre as atividades do próprio sistema (MAXIMIANO, p, 123. 2004)

O acompanhamento dos resultados visa destacar as oportunidades a serem exploradas, e as ameaças para tomar medidas de prevenção, sendo assim delegando funcionalidade de extrema precisão (MAXIMIANO, 2004).

O nível mais alto da pirâmide administrativa é o estratégico, atribuído à direção. Para melhor organização do trabalho, é necessário que haja supervisores e diretores, assim tendo melhor divisão de responsabilidade para que o trabalho seja disciplinado (TAYLOR, 1999).

A organização conta com diretores essencialmente para adequadas ações dos processos motivando o uso de todos os recursos. A direção é a função que toma as decisões, que determina o que vai ser feito dentro da empresa, o que a fará crescer ou não, por isso é importante ter cautela em tomar certas decisões e ser bem preparado (MAXIMIANO, 2004).

Diz Oliveira (2008), que a direção é a capacidade e habilidade administrativa de supervisionar e orientar os recursos, equipamentos, entre outros, nas atividades da corporação visando atingir o processo decisório direcionado ao alcance dos resultados estabelecidos pelo planejamento.

Portanto, as diretrizes administrativas são aspectos relevante para orientar os coordenadores para que gozem de uma gestão de sucesso atingindo as metas fortalecendo a estrutura organizacional, desta forma os elementos almejados devem ser desenvolvidos com visão clara e para toda a organização, deve-se analisar todos os impactos internos ou externos é aperfeiçoar os caminhos de acordo com a necessidade (STONER; FREMAN, 1994).

2.3 PLANEJAMENTO

Planejar e utilizar todos recursos para atingir as metas e o desenvolvimento organizacional, essa pode ser executado por meio formais ou informais, assim reduzindo os custos evitando desperdício e retrabalhos através de padrões de controle (ROBBINS, 2003).

Os planos são projetados ao futuro, com tomada de decisão presente, compreendendo as causas e efeitos. Por meio de resultados desejados as ações a devem ser consistentes no que se almeja a organização (LACOMBE; GILBERTO, 2003).

2.3.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico visa sinergia, metas e objetivos, através de indicadores que possa mesurar e analisar todos os fatores de desempenho do processo até a tomada de decisão, sendo elencados em três elementos essenciais, na percepção em diagnosticar os fatores estratégicos, na formulação seleção das variáveis estratégicas apropriadas e na implementação realizar de forma adequada a estratégia escolhida (PADOVEZE, 2005).

A estratégia proporciona um âmbito mais competitivo e capacitado, na qual pode-se definir qual a linha de produto e o serviço ofertados, o mercado de cliente que pretende atender, quais os concorrentes diretos e indiretos e os fornecedores, assim a direção estratégica desenvolve medidas e formas de atuar de curto, médio e longo prazo, desenvolvendo a organização delegando a cada setor as metas a serem desenvolvidas (MAXIMIANO, 2011).

Uma boa ou má gestão da estratégia, interferir em toda a organização de modo que a mesma está propicia diariamente a potencialidade e a vulnerabilidade, onde a definição da trajetória, ações, as execuções e a avaliação de desempenho das metas traçadas são necessárias para almejar o futuro (MAXIMIANO, 2011).

2.3.2 Planejamento Tático

Segundo Daft (2005), o planejamento tático é desenvolvido pelo nível intermediário, em tempo mais restrito, na qual visa executando das atividades de forma sucinta. Caracterizado como nível temporário, proporcionando suas atividades variáveis a cada linha de produção específica e ou nova, envolvendo todas as áreas, em diferentes épocas do ano.

De acordo com as metas estruturadas o tático atua com base no planejamento estratégico, na qual visa dar condições racionais para a organização, subdivididas as funções sendo analisado a presente e o futuro (CHIAVENATO, 2014).

Com os objetivos predeterminados, a organização começa os procedimentos com máxima eficiência, orientando o setor operacional através de processos a ser seguidos para que se cumpra as metas, através de retro alinhamento e avaliação das ações e os resultados, prevenindo retrabalhos e geração de mais gasto (OLIVEIRA, 2008).

A administração tática, possui a missão de traçar treinamento e desenvolvimento para que todos os colaboradores de forma compiladas, possam se adequar as possíveis mudança de cenário (DAFT, 2005).

2.3.3 Planejamento Operacional

As operações têm a função de pôr em pratica, os objetivos e metas estruturados pela administração, com caráter quantitativo a estrutura fabril deve obter os controles e metodológicos bem definido pois as operações interfere de forma direta nos orçamentos (DAFT, 2005).

Para Chiavenato (2014), o planejamento operacional são os meios de como operar o que fazer e em qual tempo, alinhando toda a linha fabril de produção ou serviços, com os objetivos da organização com custo benefício acessível.

Operacionalmente os processos devem ser analisados de acordo com os objetivos, organizar a disposição do tempo, delineamento dos recursos, analisa das ameaças e medidas preventivas de controles (MAXIMIANO, 2008).

O desenvolvimento da estrutura operacional é por meio de procedimentos metodológicos estruturados pelas metas estratégicas e procedimentos estruturados

pelo tático, basicamente colocando todos o planejamento em ações (OLIVEIRA, 2008).

2.4 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A administração financeira é essencial no processo, sendo o recurso monetário a principal fonte de sobrevivência das organizações, visto que para o desenvolvimento de toda a empresa é vital a devida integração de todos os processos. Os aspectos econômicos, matemáticos e contábeis envolvem diretamente o conhecimento da administração financeira (SILVA, 2007).

De acordo com Gitman (2010), a área de finanças deve ser entendida como sistema, arte de administrar o dinheiro, sendo ele amplo e dinâmico, considerando o princípio básico para administrar de forma oportuna para maximizar o retorno. Para o melhor desenvolvimento das organizações, é prudente efetuar todas as análises de riscos, planejamento de todos os processos para atingir os objetivos estrategicamente para a evolução e melhorias nos resultados.

De acordo com Hoji (2014), a administração financeira e as funções financeiras decorrem da principal atividade da empresa. Constantemente, o setor financeiro conduz todas as atividades de forma rentável, tornando essas atividades eficientes. Para elaboração das conduções financeiras de forma ativa, tem como função analisar, planejar, controlar os setores, assim avaliando as tomadas de decisões de investimentos e financiamentos.

Os mecanismos da administração financeira visam, com as estruturas de base de dados contábil, diagnosticar decisões pertinentes a fim de atrair oportunidades mais rentáveis (GITMAN, 2010).

Gerenciando de forma responsável e ética, o administrador tem o comprometimento de honrar as obrigações e deveres da empresa, viabilizando negócios significativamente, mantendo as atividades de empresa contínuas (LEMES, 2010).

Com diversas fermentas para análise das demonstrações financeiras, cada empresa usa a metodologia na qual melhor se adéqua. A demonstração de resultados informa resumos de determinado período sobre os resultados operacionais da empresa. Outro muito utilizado é o balanço patrimonial, na qual

considera no seus demonstrativos ativos e passivos que a empresa possui buscando seu equilíbrio. Outra ferramenta é a demonstração dos lucros retidos que demonstra a mutação do patrimônio líquido. Já para demonstração de um determinado período, o fluxo de caixa gira em torno das operações de entradas e saídas (GITMAN, 2010).

Essencialmente, para todas e quaisquer organizações, a estrutura administrativa financeira, constrói empresas fortemente consolidadas e de estrutura financeira saudável, buscando o equilíbrio organizacional.

2.5 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro é essencial para orientar e coordenar todos os recursos, traçando meta e estruturando ferramentas, possibilitando aperfeiçoamento dos lucros, considerando com mais ênfase o planejamento de caixa e de lucros (GITMAN, 2010).

Os mesmos devem minimizar os riscos e visando planejar adequadamente todos os recursos e utilizando as diversas maneiras acessíveis, captando cada vez mais oportunidades seguras, de honrar com suas obrigações. Após todos os planejamentos estruturados é necessário que as tomadas de decisões sejam precisas, na qual consiste em monitoramento e controles diários (GROPPELLI, 2002).

Considerando as variáveis dos mercados financeiros, os planejamentos devem ser devidamente atualizados de acordo com a realidade da economia e do setor (GITMAN, 2010).

2.5.1 Orçamento financeiro

Para melhor controle da gestão e do sistema econômico das atividades, o plano orçamental é vital para melhorias no processo, uma ferramenta fundamental de controladoria, praticados visam atingir o grau de eficiência, no seu desenvolvimento podem haver dificuldades, o mesmo visa soluções, mesmo que os momentos não sejam apropriados (PADOVEZE, 2010).

Os orçamentos financeiros refletem na visão geral dos gastos, planejando todos os resultados de toda a economia esses são subdivididos em inúmeros orçamentos (SOUZA, 2014).

Padoveze (2010) destaca vantagens orçamentárias para quem usufrui de forma eficiente a ferramenta: orçar de forma responsável formalizando uma visão futura, fornecendo uma ampla visão de todo o processo definindo uma estrutura de melhor julgamento de desempenho, coordenar os objetivos da organização.

Souza (2014) afirma que os orçamentos financeiros são essenciais para desenvolvimento saudável de uma organização. O Orçamento de vendas permite o planejamento do futuro de todas as atividades, consideradas metas de vendas, devendo ser estimada de acordo com a realidade do setor e a capacidade produtiva. Com variação da demanda é de suma importância os indicadores de projeção nos preços e na quantidade, considerando o crédito cedido ao cliente. O mesmo é fundamental para orçamento de capacidade produtiva, com base nas estimativas de vendas, analisando todos os custos diários diretamente ou indiretamente interligados à produção.

Com a estimativa dos gastos estruturados, influenciam diretamente no planejamento na qual visa gerenciar com responsabilidade todos os custos que englobam o serviço ou produto. Esses são considerados como despesas de vendas tributárias, administrativas e financeiras. Já os orçamentos de mão de obra indireta são contemplados pelos custos do processo produtivo. Os mesmos devem ser eficientes e eficazes na produção, usufruindo de toda a capacidade, visto o orçamento da produção, da qual não está diretamente ligado à associação do produto final. O orçamento de capital, na qual representam a variação dos gastos para aquisição, ou melhoria na eficiência dos bens, esta deve ser projetada a longo prazo (SOUZA, 2014).

De acordo com Padoveze (2010), o orçamento reflete em três etapas: previsão, projeção e controle. Com a previsão do orçamento antecipada, em torno de seis meses, no qual se analisa as condições atuais da economia, política e estimativa do mercado. Já a projeção está alinhada às variações de preços e estimativas relevante das previsões, antecipando entre um a dois meses antes do exercício, contudo o controle estima que as áreas projetadas sejam atingidas por meio de indicadores de desempenho e metas traçadas.

2.5.2 Fluxo de caixa

As demonstrações de resultados são de suma importância determinando de forma eficiente e eficaz a necessidade de analisar os dados para tomada de decisão, o mesmo deve dar visibilidade para determinar os custos e efetuar devidos ajustes e maximizar os lucros, proveniente das receitas. O mesmo enfatiza os pontos fortes e fracos, considerando medidas de correções (GROPPELLI, 2002).

As demonstrações de fluxo de caixa são representadas pelos valores monetários disponíveis em espécie no caixa e em contas bancárias. Esses equivalentes de caixa ou aplicações financeiras, desta forma, consistem em entradas e saídas, provenientes de atividades operacionais principal, atividades de investimento de aquisição ou de vendas e as atividades de financiamento do capital (SOUZA, 2014).

A figura 4, demonstra a consistência do fluxo de caixa por meio de ingresso e desembolsos:

Figura 4 - Ingressos e Desembolsos.



Fonte: Adaptado de Silva, (2006).

A projeção do fluxo de caixa deve ser sistematicamente atualizada e controlada *feedback* com base no mesmo período anterior ou no mês antecessor

deve ser posteriormente projetada, considerando uma visão ampla da necessidade de recursos financeiros (HOJI, 2014).

Na visão de fluxo de caixa, Hoji (2001), atribui basicamente em gerenciamento eficaz, para maximização dos lucros integrando todas as operações de impacto direto na principal atividade desenvolvida.

O fluxo de caixa é uma projeção de curto prazo e de longo prazo do capital de giro e os investimentos, esse tem como principal objetivo suas receitas e despesas, o fluxo de caixa permite melhor análise de desempenho com: levantamentos de todos os recursos financeiros; antecipação de recursos em períodos ociosos; gerenciamento de todos os ingressos e desembolsos, planejamento de níveis de estoques, produção e vendas; cumprimento de suas obrigações; análise de recursos quando necessário; e todo o planejamento dos recursos disponíveis (ZDANOWICZ, 2004).

De acordo com Zdanowicz (2004), as empresas que usufruem das ferramentas de controle, visam sanar a falha de um mercado incerto com intuito de viabilizar com medidas preventivas e/ou até mesmo corretivas, com isso neutralizando ou minimizando as situações desfavoráveis.

As operações de fluxo de caixa confiável e real da situação busca isso pois a mesma contextualiza informações na qual disponibiliza informações que gera tomada de decisões, referência para a gestão essencial a mensuração do nível de liquidez, visão sistêmica e acompanhamento (SILVA, 2006).

Segundo Silva (2006), os fatores internos externos da organização afetam diretamente o resultado do caixa podendo ser internamente concessão de crédito para competitividade no mercado; desalinhamento de ingresso e desembolso; ciclo de produção extenso; salários incompatíveis; pouco ativo fixo; custos financeiros; lucros distribuídos em discordância. Os fatores que impactam externamente são diminuição da demanda; concorrentes; impostos; níveis de inadimplentes.

Segue exemplo do fluxo de caixa diário:

Tabela 1 - Modelo de demonstração de fluxo de caixa diário (continua).

| ATIVIDADES | MOVIMENTO DO DIA | | SALDO ACUMULADO | |
|---|------------------|------|-----------------|------|
| | R\$ | US\$ | R\$ | US\$ |
| A Atividade de operação | | | | |
| 1 recebimento de vendas | | | | |
| 2 (-) Imposto sobre vendas e compras | | | | |
| 3 (-) materiais e serviço | | | | |
| 4 (-) Salário e encargos sociais (fabrica) | | | | |
| 5 (-) Custos indiretos de fabricação | | | | |
| 6 (=) superávit (déficit) bruto operacional | | | | |
| 7 (+) outras receitas operacionais | | | | |
| 8 (-) outras despesas operacionais | | | | |
| 9 (=) resultado antes dos efeitos financeiros | | | | |
| 10 (+) Juros recebidos | | | | |
| 11(-) juros pagos | | | | |
| 12 (+/-) ganhos (perda) com inflação | | | | |
| 13 (+/-) ganhos (perda) na conversão | | | | |
| 14 (=) superávit (déficit) de operação | | | | |
| B Atividade de Investimento | | | | |
| 15 (-) investimento permanentes – aplicação | | | | |
| 16 (-) Imobilizado- aplicação | | | | |
| 17 (-) Deferido- aplicação | | | | |
| 18 (+) Investimento permanentes – vendas/ dividendos | | | | |
| 19 (+) imobilizados – venda | | | | |
| 20 (+/-) Resultado não operacional | | | | |
| 21 (=) Superávit (déficit) de Investimento | | | | |
| C Atividade Financeira | | | | |
| 22 (+) Investimento temporários-resgate | | | | |
| 23 (+) Empréstimos-captação | | | | |
| 24 (+) Integralização de capital | | | | |
| 25 (-) Investimentos temporários-aplicação | | | | |
| 26 (-) Empréstimos- amortização | | | | |
| 27 (-) Dividendos pagos | | | | |
| 28 (=) Superávit (déficit) de financiamento | | | | |

Fonte: Adaptado de Hoji, (2014)

O fluxo de caixa permite a análise dos recebimentos de vendas, impostos sobre vendas e compras, materiais e serviços, encargos salariais, custos, e outras receitas e despesas operacionais, diário, semanal e projeção do mais variável período segundo Hoji (2014).

2.5.2.1 Métodos de fluxo de caixa

Para desenvolvimento e/ou estruturação do fluxo de caixa, há dois métodos: O fluxo de caixa direto e o fluxo de caixa indireto, possuindo a mesma finalidade, porém com objetivos diversos ambos possuindo vantagem e desvantagens (ALVES, 2006).

O método direto de fluxo caixa obtém como base de dados dos registros, visto que os mesmos são provenientes das informações de entradas e saídas do período, com devidos ajustes com as vendas, isso decorrente do estoque físico e das contas a receber e a pagar. Deste modo, é proveniente do saldo de caixa inicial e os recebíveis menos as contas a pagar do período (SOUZA, 2014).

Contextualizando, o fluxo de caixa direto tem como base de dados os registros diários, considerado mais trabalhoso em sua elaboração e rigor nos controles, no entanto com mais eficiência na visualização tornado compreensível entendimento (ALVES, 2006).

O modelo de fluxo de caixa elencado por apresentado por Silva (2006), conforme a tabela 2:

Tabela 2 - Fluxo de Caixa – Método Direto diário.

| Atividades | Período de ___ / ___ / ___ a ___ / ___ / ___ | | | | | |
|------------------------------|---|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Saldo Inicial | Dia 1 | Dia 2 | Dia 3 | Dia 4 | | Dia 30 |
| Entradas: | | | | | | |
| Vendas | | | | | | |
| Aumento de capital | | | | | | |
| Resgate de aplicação | | | | | | |
| Juros e aplicações | | | | | | |
| Outras receitas | | | | | | |
| Total de entradas | | | | | | |
| Saídas: | | | | | | |
| Salários | | | | | | |
| Aluguel | | | | | | |
| Matéria-prima | | | | | | |
| Impostos | | | | | | |
| Despesas com vendas | | | | | | |
| Despesas administrativas | | | | | | |
| Empréstimos- amortização | | | | | | |
| Empréstimos – juros | | | | | | |
| Outras despesas | | | | | | |
| Total de saídas | | | | | | |
| Superávit/ (déficit) | | | | | | |
| Captação/ (aplicação) | | | | | | |
| Saldo Final | | | | | | |

Fonte: Adaptado de Silva (2006).

Possui maior utilização no mercado para fluxo de caixa diário, o método direto, baseando-se nas entradas e saídas de recurso. Silva (2006) destaca que o método direto diário, varia de acordo com cada empresa, visto que toda vez que haver déficit é necessário a busca por empréstimos, já quando ocorrer superávit e viável a aplicação de recursos financeiros, porém no fluxo é negativo por ser caracterizado uma saída de recursos.

O fluxo de caixa direto, as atividades são agrupadas em operações, investimentos e financiamentos, sendo que para melhor detalhamento, planilhas auxiliares se faz vital (SILVA, 2006).

Para a elaboração deste método direto mensal traça-se três projeções, parametrizada projetados, realizados e diferença, que pode obter resultados positivos ou negativos (SILVA, 2006).

A tabela abaixo expõe a fluxo de caixa do método direto mensal:

Tabela 3 - Fluxo de Caixa – Método Direto mensal.

| Atividades | Períodos | | | | | | | | | Total | | |
|--------------------------------------|----------|---|---|------|---|---|-----|---|---|-------|---|---|
| | Jan. | | | Fev. | | | ... | | | | | |
| | P | R | D | P | R | D | P | R | D | P | R | D |
| 1.Entradas | | | | | | | | | | | | |
| Vendas à vista | | | | | | | | | | | | |
| Cobrança em carteira | | | | | | | | | | | | |
| Descontos de duplicatas | | | | | | | | | | | | |
| Alugueis | | | | | | | | | | | | |
| Aumento do capital social | | | | | | | | | | | | |
| Venda de ativo permanente | | | | | | | | | | | | |
| Receitas financeiras | | | | | | | | | | | | |
| Dividendo de coligadas e controladas | | | | | | | | | | | | |
| Outros tipos de receitas | | | | | | | | | | | | |
| Total de entradas | | | | | | | | | | | | |
| 2.Saídas | | | | | | | | | | | | |
| Fornecedores | | | | | | | | | | | | |
| Salário | | | | | | | | | | | | |
| Luz | | | | | | | | | | | | |
| Telefone | | | | | | | | | | | | |
| Compras à vista | | | | | | | | | | | | |
| Manutenção | | | | | | | | | | | | |
| Despesas administrativas | | | | | | | | | | | | |
| Despesas de vendas | | | | | | | | | | | | |
| Despesas financeiras | | | | | | | | | | | | |
| Impostos | | | | | | | | | | | | |
| Compras de ativo permanente | | | | | | | | | | | | |
| Outros tipos de despesas | | | | | | | | | | | | |
| Total de saídas | | | | | | | | | | | | |
| 3.Entradas -Saídas (1-2) | | | | | | | | | | | | |
| 4.Saldo inicial de caixa | | | | | | | | | | | | |
| 5.Disponibilidade (3+4) | | | | | | | | | | | | |
| 6.Empréstimos a captar | | | | | | | | | | | | |
| 7.Aplicações financeiras | | | | | | | | | | | | |
| 8.Amortizações e empréstimos | | | | | | | | | | | | |
| 9.Saldo final | | | | | | | | | | | | |

Fonte: Adaptado de Silva (2006).

Souza (2014), afirma que os fluxos de caixa indireto advêm das atividades operacionais, demonstram as receitas e as despesas, esse é determinado pelo resultado líquido, com ajustes de acordo com as variâncias de estoques, ingressos e desembolso, determinado pelas receitas contábeis como base no lucro líquido.

Para utilização deste método é necessário a conciliação de caixa, onde serão ajustadas para acréscimo líquido e mensuração de caixa (SILVA, 2006).

A tabela 4 apresenta um modelo de caixa com métodos indiretos o método de fluxo de caixa utiliza a reconciliação do lucro líquido para o caixa líquido.

Tabela 4 - Fluxo de Caixa Indireto.

| Fluxo de caixa Proveniente | R\$ |
|---|------------|
| 1. Das Atividades operacionais | |
| 1.1 Lucro líquido do exercício | |
| +/- Receitas ou despesas que não afetam o caixa | |
| Receitas de equivalência patrimonial | |
| Depreciação e amortização | |
| Baixa de ativo permanente | |
| Despesa com devedores duvidosos | |
| = Lucro líquido ajustado | |
| 1.2 Acréscimos ou diminuição de ativos operacionais | |
| Duplicatas a receber de clientes | |
| Contas a receber diversas | |
| Adiantamentos diversos | |
| Estoques | |
| Despesas pagas antecipadamente | |
| = Diminuição dos ativos operacionais | |
| 1.3 Acréscimos nos passivos operacionais | |
| Fornecedores | |
| Impostos e contribuições | |
| Salários e encargos sociais | |
| Credores diversos | |
| Imposto de renda | |
| = Acréscimo nos passivos operacionais | |
| = Acréscimo de caixa originado das atividades operacionais (3.440 - 5.369 + 6.139) | |
| 2. Das atividades de investimentos | |
| 2.1 Receitas da venda de: | |
| Imobilizado | |
| Investimentos permanentes | |
| 2.2 Aquisições de: | |
| Imobilizado | |
| Investimentos permanentes | |
| = Diminuição de caixa originada das atividades de investimento | |
| 3. Das atividades de financiamento | |
| Integralização de capital | |
| Novos empréstimos e financiamentos | |
| Amortização de empréstimos e financiamentos | |
| Dividendos pagos | |
| = Acréscimo de caixa originado das atividades de financiamentos | |
| Resumo | |
| Saldo inicial | |
| + acréscimo de caixa no período (1+2+3) | |
| = Saldo final | |

Fonte: Adaptado de Silva (2006)

2.5.2.2 Implementação, acompanhamento e controle de fluxo de caixa

De acordo com Silva (2006), é relevante o conhecimento de toda a dinâmica operacional, para analisar adequadamente todas as necessidades da empresa.

A implementação do fluxo de caixa consiste em apropriar os valores da unidade monetária, esse planejamento de desembolsos, e ingressos em fluxo de caixa operacional e extra operacional (ZDANOWICZ, 2004).

Para melhor desempenho, periodicamente deve-se conferir e efetuar avaliações de acordo com a estratégia da empresa, com os fatores relevantes do mercado e da economia, assim efetuando correções como medidas preventivas ou até mesmo corretivas. Os ingressos e desembolso devem obter autenticidades por meio de documentos, esse proporciona maior controle do caixa (ZDANOWICZ, 2004).

Silva (2006), ressalta a viabilidade dos orçamentos de toda empresa efetuando-os por meio de planejamento antecipado. Atualizando os mesmos diariamente devido a sazonalidade do mercado, considerando todas as oscilações de demanda

Por meio do planejamento do fluxo da caixa, proporciona uma visão ampla do negócio, por meio deste o administrador antecipa o planejamento assim evitando ou prevenindo inúmeros problemas não controláveis, destaca que variáveis que possa afetar o fluxo, assim simultaneamente quanto maior incerto a projeção maior os controles é flexibilidade do mesmo (ZDANOWICZ, 2004).

O acompanhamento dos indicadores reflete em toda a empresa a essa deve situar todos os setores quais seus indicadores a análise de melhorias e desempenho. Para diminuição da margem de erro é essencial acompanhamento periódico (SILVA, 2006).

2.5.2.3 Controle financeiro de ingresso e desembolso

Um dos aspectos que impactam na facilitação das vendas se dá por meio de concessão de crédito cedido aos clientes, credenciando seus clientes por meio de determinado período, transformando em um ativo circulante. Para a concessão

de créditos é essencial analisar o equilíbrio da credora suprindo o financiamento concedido, se faz vital para segurança e as garantias de assumidas por terceiros (LEMES, 2010).

As concessões de créditos aos clientes são transformadas em duplicatas a receber, esse ingressa através das vendas de um determinado período, o crédito concedido ao cliente obtém um prazo médio na qual a uma flexibilidade de negociação com os fornecedores (GROPPELLI, 2002).

Lemes (2010), destaca que, quanto maiores os prazos e os valores concedidos, deve ser equivalente as premissas de honrar com seus compromissos. Para financiar estes ativos, é necessário um maior volume de capital de giro.

Já com as contas a pagar, são eventualmente fornecedores cedem créditos e/ou financiamentos, se faz crucial analisar os descontos concedidos junto aos fornecedores. Os mesmos devem ser fundamentais, analisados prazos cedidos através de juros e despesas, vantajosos e necessários para o giro de caixa (GROPPELLI, 2002).

Desembolsos são todas as saídas de caixas que a empresa possui em um período, independente de custos fixos ou variáveis, a forma de pagamento seja ela a vista ou a prazo impactam nos orçamentos financeiros quando não planejado com antecedência. Assim se faz necessário a negociação com os fornecedores para redução do pertinente passivo (GITMAN, 2010).

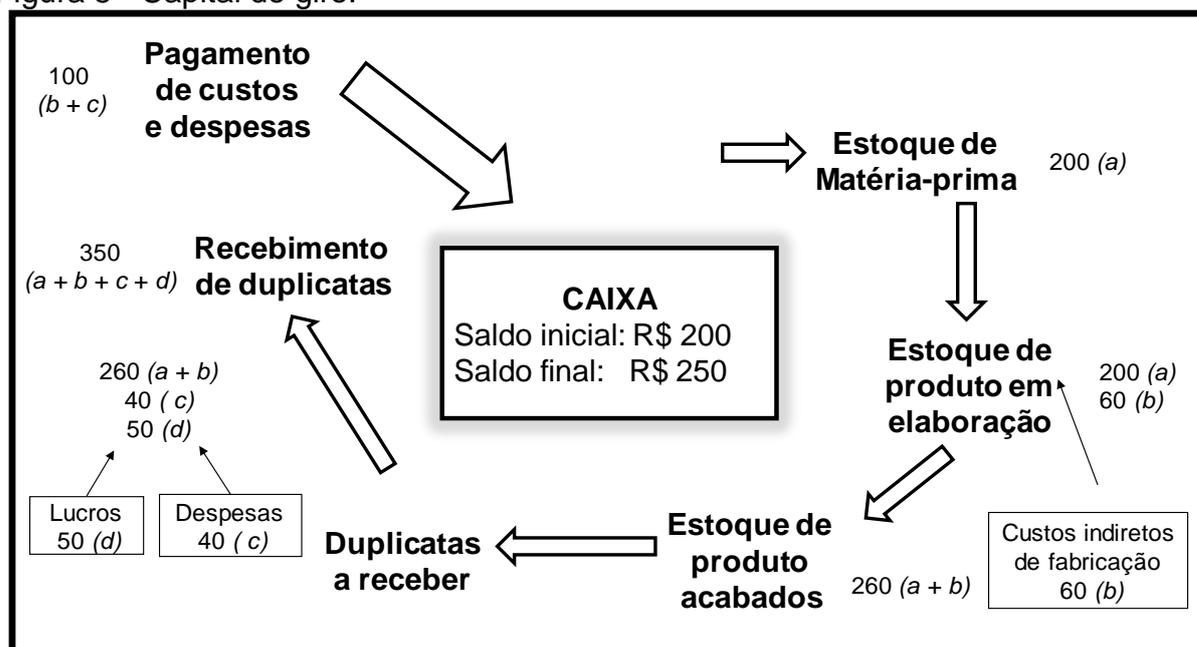
2.5.2.4 Capital de Giro

O capital de giro é fundamental para as empresas, sendo esse viável para a empresa quando o ativo se faz maior que o passivo, visto que ativo circulante menos passivo circulante e igual a capital de giro (ROSS, 1995).

O capital de giro é o recurso aplicado, o qual fica girando a estrutura da empresa, visando gerar lucratividade do capital investido gerando um acréscimo no recurso investido (HOJI, 2001).

Para Gitman (2010), o capital de giro líquido refere-se ao montante de recursos financeiros disposto as atividades rotineiras, sendo que capital de giro líquido corresponde ao saldo obtido por meio da diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante presente no balanço patrimonial.

Figura 5 - Capital de giro.



Fonte:(HOJI, 2001, p.84)

O capital de giro é essencial, o investimento inicial reflete diretamente na geração de caixa, o mesmo visa dar manutenção atividades desenvolvidas até a geração de lucro.

Após exposto a importância do gerenciamento financeiro para a empresa o próximo capítulo destacam-se os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Toda pesquisa ou trabalho acadêmico afim de resultados é fundamental estabelecer métodos para desenvolvimento do mesmo. Os métodos utilizados são instrumentos, é o método que organiza é viabiliza traços do caminho pelo qual se objetiva no determinado assunto, roteirizando antecipadamente o delineamento do estudo (LAKATOS; MARCONI).

O método é fundamentalmente estruturado através de base com veracidade, no objetivo da pesquisa essas coroadas no êxito da pesquisa, procedimentos planejando os passos a serem percorridos (CERVO,2007).

Os procedimentos metodológicos planejados para pesquisa consistem no delineamento da definição da população alvo e amostra, plano de coleta de dados, plano de análise dos dados, síntese dos procedimentos metodológicos, cronograma e o orçamento a fim de estruturar a pesquisa em tempo hábil, alcançando os objetivos (LAKATOS; MARCONI).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa qualitativa visa investigar quais são as qualidades presentes dos estudos, a fim de investigar se o assunto investigado esta pertence ao assunto pesquisado. Assim, buscando conhecer e detalhar com profundidade no assunto (TRUJILO, 2001).

A técnica qualitativa se altera em que decorrente das alegações das bases de dados, na qual construída a partir de banco de dados e nativos, fenomenais, etnográficos, estudos baseados em teoria e prática (CRESWELL, 2007). Por meio deste o estudo caracteriza-se qualitativo que visa caracterizar detalhamento financeiro da empresa através de um instrumento financeiro de planejamento.

A pesquisa é delineada por fins de pesquisa e meios de investigação, para identificar pela qual desenvolverá o objetivo do projeto (APPOLINÁRIO, 2012).

Quanto aos fins, a pesquisa é classificada como descritiva e aplicada, com base no objetivo do estudo, esse obtém como meta conhecer e implantar um fluxo de caixa com base no estudo na empresa e análise dos bancos de dados.

A pesquisa descritiva visa observar, descrever, analisar fatos não manipulados, correlacionando com outros fenômenos das mesmas finalidades, buscando formulação clara e/ou tentativas e hipótese para solucionar o problema (ESPÍRITO SANTO, 2007).

Vergara (2009) ressalta que a técnica descritiva deve ser elaborada de forma padronizada, visando garantir confiabilidade e a autenticidade, sendo de relevante o investigador não interferir nos resultados o mesmo não é instruído a manipular os dados obtidos com a pesquisa.

Para a aplicação de uma pesquisa o pesquisador necessita de do conhecimento, assim visa imediatamente o entendimento da situação real e proporcionar situações de resoluções ou problemas (BARROS E LEHFELD, 2000).

Quanto aos meios, a pesquisa caracteriza-se como bibliográfica e documental, possuindo uma fundamentação bibliográfica e documental com base nas planilhas e banco de dados disponibilizados pela empresa através de relatórios contábeis e gerenciais internos no período de segundo semestre de 2016 e o ano de 2017, estudo de caso por ser aplicada em uma empresa do segmento de transportes rodoviários.

Para a pesquisa bibliográfica é essencial para que as teorias que dão sustentabilidade ao trabalho realizado, por meio de citações, através de efetuar a resolução de um problema e agregar conhecimento. É fundamental para início de uma pesquisa bibliográfica, que o pesquisador obtenha os tipos de abordagem, na qual já foram esplanadas em outros trabalhos, já publicados (BARROS; LEHFELD, 2000).

De acordo com Gil (1996), o fundamento da pesquisa documental é dado documentos que pertence a uma empresa sendo ela de origem pública ou privada que instrui como instrumento de estudo para o tema pertinente ao estudo.

Os documentos são encontrados em fontes primárias estas podem ser documento do período passado ou presente. Os documentos são relatórios de arquivos oficiais, publicações parlamentares, jurídicos e estatísticos disponibilizados por órgãos governamentais, oficiais, estatísticos, leis, dados particulares de empresas, sindicatos, sendo esses (MARCONI; LAKATOS, 1996).

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E OU POPULAÇÃO ALVO

A área da população é os perímetros na qual serão identificadas o público, pesquisa do grupo para planejamento de coleta (CRESWELL,200). É fundamental o estudo delimitar os participantes, o presente estudo a população é a empresa de transportes rodoviários de cargas, localizada em criciúma atua no mercado a 4 anos e meio.

A população estudada permite a estruturação da amostragem, assim podendo viabilizar a uma pequena amostra para definir o plano de amostragem, sendo esse um pequeno perímetro da pesquisa de metodologia (CRESWELL, 2007).

Sendo essa uma amostragem não probabilística onde o pesquisador não sabe qual é a probabilidade de que um elemento da população tem de pertencer à amostra, esse não podem ser generalizados para uma população, pois não possui um erro amostral, por conveniência tronando se a amostra mais acessível ao pesquisador (REIS, 2007).

O presente estudo tem como objetivo geral conhecimento, estruturação e importância do fluxo de caixa para gerenciamento, o tempo estimado para o período estipulado no primeiro semestre do ano seguinte ano, o público alvo a empresa, com a amostra pesquisada o setor financeiro os entrevistados são os funcionários do setor de mostra de uma empresa de transportes rodoviários de cargas.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Segundo Lakatos e Marconi (1991), a coleta de dados é a etapa da pesquisa onde o instrumento de elaboração da pesquisa é efetuada buscando a coleta dos dados estruturando os dados dos registros que dará norteamento para o estudo.

Os dados primários são caracterizados por não ainda efetuação de coleta de dados, na qual conduz a origens ainda não explorada, coletadas, analisadas e interpretadas, os dados primários podem servir como base de dados para demais pesquisas desde que as fontes seja de verídicas (ANDRADE, 2010).

O instrumento de coleta de dados primários, na qual o banco de dados, será coletado, com o propósito de analisar os dados, visando agregar de forma positiva cooperando com a estrutura de fluxo de caixa.

A técnica de planejamento para coleta dos dados primários envolve diversos passos com, como população e elaboração do instrumento, todas possuem vantagens e desvantagem, estas analisadas, pelo pesquisador visando a melhor para se encaixar afim de cumprimento dos objetivos. A entrevista é um dos meios de coleta, uma conversa orienta para o objetivo do estudo, através dos informantes interrogatórios, explorando as informações. O pesquisador deve ter convicção do motivo e da escolha do estudo, transparecendo para o entrevistado a importância dos seus relatos, visto que está registrada por gravação ou anotações (CERVO, 2007).

O procedimento será realizado com os funcionários da empresa, no setor financeiro, esta entrevista será pessoalmente, planejado para uma ou duas visitas formais.

Já os dados secundários são aqueles que foram pesquisados, analisados, tabulados e descritos, normalmente já divulgados ou como banco de dados internos estes pertencentes a outros estudos, na qual o propósito do tema é pertinente aos pesquisadores e adequados para a pesquisa (CHIZZOTTI, 2001).

Andrade (2010) afirma que o dado secundário se refere a exploração de uma pesquisa já existente, essas tendo como principal fonte uma pesquisa primaria já explorada.

A técnica deve explanar confiabilidade, por meio de documentação está já editada. Os relatórios são instrumentos documental utilizados pelas empresas, livros site artigos entre outros bancos de dados já explorados (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

A pesquisa e de dados secundários é fundamental para o estudo, estes sendo analisados por meio dos os relatórios internos da empresa através de bancos de dados, estruturados por meio de sistema desde o início da empresa será analisado os bancos de dados interno no período de 2016/2 e 2017/1 e 2.

A figura a baixo sintetiza o plano de coleta de dados adotado para desenvolver a pesquisa e executar o estudo com base nos objetivos específicos com indicadores de classificação dos dados, dos documentos e a sua localização dos

processos, os dados coletados para estudos são de cunho confidencial, desta forma não estarão disponibilizados no anexo.

Figura 6 - Plano de Coleta de Dados.

| Objetivos específicos | Classificação da pesquisa | Documentação | Localização |
|--|----------------------------------|---|---------------------------|
| Coletar os ingressos e desembolsos ocorridos no período compreendido entre julho/2016 a dezembro/2017; | Secundários | Informações internas da empresa e Planilhas financeiras | Empresa/ Setor financeiro |
| Organizar os dados coletados sob forma de planilha; | Secundários | Planilhas financeiras | Setor financeiro |
| Analisar o modelo mais adequado de fluxo de caixa; | Primários | Planilhas financeiras | Setor financeiro |
| Propor a implantação do fluxo de caixa. | Primários | Planilhas financeiras | Empresa/ Setor financeiro |

Fonte: Elaborado pela acadêmica (2017).

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados permite que após toda a elaboração da pesquisa, o objetivo da mesma analisada e finalizada expressando a conclusão do estudo, através deste alcançando a metas explanadas (MATTAR, 2007).

Após manipulados todos os dados é permitido análise e a interpretação dos resultados, a análise permite a comparação em relação a um fenômeno já existente, a interpretação dos dados permite a visão ampla dos resultados em relação aos objetivos gerais de maneira evidente clara e acessível de forma simplificada (LAKATOS; MARCONI, 1991).

De acordo com Espírito Santo (2007) a análise dos dados baseia se em qual a razão, dos conhecimentos, e dos resultados e a efetuação dos resultados e qual a importância dos resultados assim para tomada de decisão para medidas de ações, com base nos objetivos relacionar o estudo com a realidade, com observações cuidadosas e para estimar mecanismos positivos.

Quanto a análise da pesquisa qualitativa busca compreender e analisar fatos, acontecimentos ou fenômenos, a partir de um contexto previamente escolhido ou em estudo. De acordo com a metas e do estudo a análise dos objetivos a pesquisa permite detectar quais características associadas e mensura os atributos permitindo a elaboração de novas amplitudes de mencionar positivamente os

detectar novos caminhos ou verificação dos fenômenos já existentes (TRUJILLO, 2001)

Os dados serão analisados com base na pesquisa qualitativas a partir dos dados internos da empresa e na entrevista, a fim de proporcionar métodos positivos para melhor gerenciamento. Desta forma o próximo capítulo apresentara os resultados obtidos.

4 ANALISE DOS DADOS DA PESQUISA

O capítulo apresentará os objetivos proposto no trabalho, na qual, a pesquisa estruturada por meio de um estudo de caso em uma empresa no segmento de transporte de cargas, os dados coletados foram disponibilizados pela própria empresa por relatórios financeiros contábeis, por meio deste pode-se perceber o quanto são importantes o planejamento financeiro e a análise do fluxo de caixa para tomada de decisão.

De acordo com Souza (2014), o fluxo de caixa direto permite maior detalhamento e sendo mais rigoroso dispondo informações de entradas e saídas de caixa, desta forma, os dados coletados foi estruturado com base no método direto, e a propostas de implementação.

4.1 COLETA DOS DADOS

Organizar é essencial para Maximiano (2004), todo processo organizacional pode ser estruturado por meio de atributos que definem critérios de classificação. Assim organizar os procedimentos financeiros é fundamental para clareza dos dados e informações corretas. Contudo a empresa em estudo possui uma organização, no entanto não cumpre suas metas, desta forma por meio de planilhas financeira foram estruturados os recursos de entradas e saídas.

As entradas e saídas da empresa são pelas receitas vindas unicamente pela prestação de serviço de transportes, empréstimos e recursos do sócio proprietário. Os serviços são efetuados por veículos terceiros contratados pela empresa, juntamente com a frota própria obtendo iniciando suas atividades partir de dezembro 2016, em janeiro de 2017 a empresa passou suas cargas tributarias de simples nacional pelo enquadramento fiscal tributário de lucro real.

Groppelli, (2002), expõem as premissas de linhas de credito e negociação com os clientes a empresa em estudo possui as receitas devidamente 100% contabilizadas fiscalmente, por meio de conhecimento de transporte eletrônico CT-e documento emitido no momento inicial da prestação do serviço, estes geram duplicatas aos clientes, sendo concedidas linhas de créditos e um prazo médio para cada cliente, obtendo uma flexibilidade de acordo com a necessidade do mesmo.

Já os desembolsos Gitman (2010), salienta que são todas as saídas de caixa e devem ser negociadas atentamente para que não haja impacto nos orçamentos, as despesas da empresa não são totalmente contabilizadas por meio de notas fiscais eletrônicas, mas o controle é o mais averiguado o possível, esses são decorrentes de mão de obra dos serviços de borracharias e oficinas dos veículos, as demais são obrigatórias notas fiscais, nas quais são normalmente negociadas com os fornecedores, sendo ela fixa ou variáveis, para que a empresa possa honrar com seus compromissos.

Os dados coletados na empresa em estudo foram por meio de planilhas financeira mensalmente de junho a dezembro de 2016 e o ano de 2017, retirada do sistema de gestão de transportes que a empresa possui, há mesma é utilizada pelos gestores para tomada de decisão sendo a maior dificuldade é a visão do fluxo de caixa, o sistema possui a ferramenta de fluxo de caixa porém os dados não batem com a realidade.

4.2 ESTRUTURAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

Hoji (2014), explana a importância da projeção de fluxo de caixa na qual os controles por *feedback*, com base em meses anteriores, assim projetando o futuro da empresa. O estudo permitiu analisar todos os dados da empresa e de forma observar todos os dados, quais falhas que a empresa possui por não obter gerenciamento financeiro, para controlar a saúde financeira da mesma fazendo necessário a estruturação do mesmo.

Para Silva (2006), as informações devem possuir dados confiáveis e a contabilização real, sendo fundamental para os gestores mensurar e acompanhar os resultados. Assim a estruturação se faz com dados gerencial da empresa, permitindo visualizar a real situação financeira da empresa em estudo.

Groppelli (2002), enfatiza o quanto é necessário viabilizar os pontos fortes e fracos, determinando ajustes e correções, para maximizar os lucros da atividade. Desta forma as demonstrações de fluxo de caixa estruturada, determina de forma eficiente a importância de análise da viabilidade, esse sendo fundamental para análise dos resultados da empresa. A abaixo o fluxo de caixa estruturado, de dados cedidos pela empresa do segundo semestre de 2016 e o ano de 2017.

Tabela 5 - Fluxo de caixa segundo semestre de 2016

(continua).

| CÓDIGO | DESCRIÇÃO | JULHO | AGOSTO | SETEMBRO | OUTUBRO | NOVEMBRO | DEZEMBRO |
|-----------------|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| RECEITAS | | | | | | | |
| | <i>Não informados (transferência bancaria)</i> | 44.242,57 | 53.110,82 | 26.949,46 | 47.384,24 | 174.758,20 | 236.448,66 |
| 01 | <i>Faturamento (á vista)</i> | 3,47 | 33.587,20 | 20.295,80 | 26.930,48 | 31.615,26 | 6.765,86 |
| 5 | <i>Títulos descontado</i> | - | - | - | - | 68.180,79 | 44.490,24 |
| 02 | <i>Empréstimos</i> | 16.283,47 | 11.600,00 | 500,00 | - | - | - |
| 11 | <i>Boleto faturado</i> | 63.083,56 | 73.387,24 | 84.311,05 | 65.381,70 | - | 18.723,00 |
| 6 | <i>Cr. Desconto. Títulos descontados</i> | 93.942,67 | 93.029,19 | 80.502,59 | 52.261,05 | 95.551,21 | 87.000,69 |
| TOTAL | | 217.555,74 | 264.714,45 | 212.558,90 | 191.957,47 | 370.105,46 | 393.428,45 |
| DESPESAS | | | | | | | |
| | <i>Não informados (transferência bancaria)</i> | 14.850,00 | 41.501,02 | 13.963,00 | 56.164,24 | 158.741,97 | 211.463,63 |
| 001 | <i>Custo administrativo fixo</i> | 1.347,28 | 6.453,09 | 4.298,76 | 4.107,03 | 8.417,08 | 10.262,66 |
| 001.001 | Energia/água/ condomínio | - | 88,80 | - | 107,03 | 110,78 | 386,94 |
| 001.005 | Financiamento | 1.347,28 | 6.364,29 | 4.298,76 | 4.000,00 | 8.306,30 | 9.875,72 |
| 002 | <i>Custos ADM variáveis</i> | 3.994,03 | 763,51 | 3.155,95 | 1.165,80 | 2.361,37 | 3.381,95 |
| 002.001 | Combustíveis | 166,03 | 234,29 | 606,36 | 632,41 | 639,55 | 1.220,14 |
| 002.002 | Manutenção e equipamentos | 1.917,00 | - | 2.065,90 | 50,00 | 1.235,00 | 1.375,13 |
| 002.003 | Aluguel | 1.911,00 | 529,22 | 483,69 | 483,39 | 486,82 | 786,68 |
| 003 | <i>Despesas operacionais</i> | 6.589,20 | 13.960,32 | 16.499,60 | 10.134,44 | 19.043,31 | 16.015,22 |
| 003.001 | Telefone/ internet | 105,00 | 2.098,99 | 2.852,73 | 1.965,26 | 5.224,55 | 1.777,72 |
| 003.004 | Administrativa - geral | 1.257,95 | 4.989,03 | 2.694,40 | 3.070,59 | 731,15 | 4.377,20 |
| 003.006 | Despesa tributaria | - | - | - | - | 7.926,72 | 17,00 |
| 003.007 | Despesas financeiras | 1.583,72 | 1.287,43 | 1.312,39 | 3.235,32 | 3.631,44 | 4.300,69 |
| 003.010 | Seguros/ rastreamento/gris | 1.646,47 | 1.073,80 | 2.930,46 | 1.863,27 | 746,25 | 5.542,61 |

Fonte- Pesquisadora (2018).

Tabela 6 - Fluxo de caixa segundo semestre de 2016

(conclusão).

| CÓDIGO | DESCRIÇÃO | JULHO | AGOSTO | SETEMBRO | OUTUBRO | NOVEMBRO | DEZEMBRO |
|-----------------------------|---------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| DESPESAS | | | | | | | |
| 003.011 | Pró -labore/ funcionário | 2.101,06 | 4.511,07 | 6.709,62 | - | 783,20 | - |
| 004 | <i>Despesas não operacionais</i> | 13.258,55 | 8.644,12 | 5.730,58 | 2.030,92 | 5.574,63 | 106.951,58 |
| 004.001 | Leasing/ finames/ consórcios | 13.258,55 | 8.644,12 | 5.730,58 | 2.030,92 | 5.574,63 | 5.001,58 |
| 004.002 | Imobilizado | - | - | - | - | - | 101.950,00 |
| 005 | <i>Impostos</i> | 13.218,75 | 2.724,48 | 3.601,83 | 5.540,28 | 7.245,17 | 4.554,26 |
| 005.001 | ICMS | 333,08 | - | 2.953,95 | 5.507,49 | 7.245,17 | 3.895,58 |
| 005.003 | IRPJ | 3.888,67 | - | - | - | - | - |
| 005.004 | COFINS | 3.375,73 | - | 574,74 | - | - | - |
| 005.005 | PIS | 731,41 | - | - | - | - | - |
| 005.006 | Contribuição sindical | 3.499,80 | - | - | - | - | - |
| 005.008 | Parcelamento de impostos | 1.226,81 | 2.724,48 | - | - | - | - |
| 005.009 | ISS | 163,25 | - | 73,14 | 17,08 | - | - |
| 005.010 | INSS | - | - | - | 15,71 | - | 658,68 |
| 006 | <i>Frota</i> | - | - | - | - | - | 1.780,00 |
| 1 | <i>Avarias e quebras</i> | 39.009,35 | 1.207,91 | - | - | 150,00 | - |
| 10 | <i>Baixa DESC Títulos descontados</i> | 91.633,68 | 88.990,00 | 81.190,45 | 73.786,70 | 100.941,30 | 78.206,60 |
| 2 | <i>Contrato de serviço</i> | 59.760,00 | 93.316,37 | 73.262,22 | 62.460,17 | 47.857,58 | 25.365,40 |
| 4 | <i>Alimentação/ viagens</i> | - | 2.094,20 | 701,00 | 968,25 | 2.439,05 | 1.891,98 |
| 8 | <i>Inadimplência</i> | 7.590,10 | - | - | - | - | - |
| TOTAL | | 251.250,94 | 259.655,02 | 202.403,39 | 216.357,83 | 352.771,46 | 459.873,28 |
| SALDO FINAL DE CAIXA | | -33.695,20 | 5.059,43 | 10.155,51 | -24.400,36 | 17.334,00 | -66.444,83 |

Fonte- Pesquisadora (2018).

Tabela 7 - Fluxo de caixa primeiro semestre de 2017

(continua).

| RECEITAS | | | | | | | |
|--------------|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| CÓDIGO | DESCRIÇÃO | JANEIRO | FEVEREIRO | MARÇO | ABRIL | MAIO | JUNHO |
| | <i>Não informados (transferência bancaria)</i> | 150.693,98 | 82.289,88 | 65.331,88 | 112.460,00 | 72.251,00 | 73.736,99 |
| 01 | <i>Faturamento (á vista)</i> | 26.646,85 | 14.887,94 | 8.251,30 | 4.013,90 | 113,00 | 71,94 |
| 11 | <i>Boleto faturado</i> | - | 27.879,89 | 82.211,50 | 77.316,50 | 79.607,20 | 63.929,82 |
| 14 | <i>FRETE 3º</i> | - | - | 40,43 | 4.892,65 | 12.344,47 | 620,00 |
| 30 | <i>Inadimplência (conciliação de caixa)</i> | - | - | - | - | - | - |
| 5 | <i>Títulos descontado</i> | 10.740,00 | 11.146,61 | 50.405,54 | 21.385,48 | 54.729,93 | 89.869,82 |
| 6 | <i>Cr. Desconto. Títulos descontados</i> | 53.423,42 | 45.510,85 | 64.386,50 | 48.130,75 | 72.523,37 | 158.538,72 |
| TOTAL | | 241.504,25 | 181.715,17 | 270.627,15 | 268.199,28 | 291.568,97 | 386.767,29 |
| DESPESAS | | | | | | | |
| | <i>Não informados</i> | 126.203,00 | 90.948,00 | 65.631,88 | 145.226,53 | 127.725,47 | 130.163,00 |
| 001 | <i>Custos administrativo fixo</i> | 4.158,98 | 7.947,56 | 7.462,28 | 6.514,64 | 8.623,36 | 12.288,51 |
| 001.001 | <i>Energia/água/ condomínio</i> | 28,98 | 271,30 | 321,85 | - | 395,21 | 400,05 |
| 001.005 | <i>Financiamento / consórcios</i> | 4.130,00 | 7.676,26 | 7.140,43 | 6.514,64 | 8.228,15 | 11.888,46 |
| 002 | <i>Custos administrativo variáveis</i> | 13.341,49 | 9.255,54 | 2.179,69 | 10.141,16 | 7.117,24 | 7.937,81 |
| 002.001 | <i>Combustíveis</i> | 11.276,60 | 4.802,23 | 1.620,69 | 3.279,43 | 2.256,04 | 6.099,42 |
| 002.002 | <i>Manutenção e equipamentos</i> | 2.064,89 | 4.453,31 | - | 6.861,73 | 1.900,00 | 1.825,39 |
| 002.003 | <i>Aluguel</i> | - | - | 559,00 | - | 793,00 | 13,00 |
| 002.004 | <i>Pedágio</i> | - | - | - | - | 2.168,20 | - |
| 003 | <i>Despesas operacionais</i> | 14.278,62 | 6.835,90 | 11.041,19 | 14.982,61 | 14.677,68 | 21.146,12 |
| 003.001 | <i>Telefone/ internet</i> | 2.179,14 | 1.898,31 | 2.390,16 | 989,79 | 2.716,77 | 2.130,25 |
| 003.004 | <i>Administrativas - geral</i> | 3.353,02 | 3.187,87 | 2.945,16 | 10629,05 | 7.733,97 | 13.567,59 |

Fonte- Pesquisadora (2018).

Tabela 8 - Fluxo de caixa primeiro semestre de 2017

(conclusão).

| CÓDIGO | DESCRIÇÃO | JANEIRO | FEVEREIRO | MARÇO | ABRIL | MAIO | JUNHO |
|----------------------|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| DESPESAS | | | | | | | |
| 003.007 | Despesas financeiras | 5.038,73 | 1.749,72 | 3.449,96 | 2.175,06 | 1.961,49 | 3.186,09 |
| 003.010 | Seguros/ rastreamento/gris | 3.707,73 | - | 1.421,98 | 354,78 | 1.431,52 | 1.428,26 |
| 003.011 | Pró -labore/ funcionário | - | - | 833,93 | 833,93 | 833,93 | 833,93 |
| 004 | <i>Despesas não operacionais</i> | <i>15.733,34</i> | <i>4.286,46</i> | <i>14.527,89</i> | <i>7.343,27</i> | <i>8.419,48</i> | <i>7.126,36</i> |
| 004.001 | Leasing/ finames/ consórcios | 5.589,26 | 4.286,46 | 5.285,09 | 5.234,59 | 6.520,13 | 6.832,28 |
| 004.002 | Imobilizado | 10.144,08 | - | 9.242,80 | 2.108,68 | 1.899,35 | 294,08 |
| 005 | <i>Impostos</i> | <i>4.304,93</i> | <i>2.596,81</i> | <i>5.295,68</i> | <i>526,65</i> | <i>3.851,92</i> | <i>8.502,72</i> |
| 005.001 | ICMS | 2.931,66 | 2.582,57 | 4.970,68 | - | 2.206,40 | 4.038,26 |
| 005.008 | Parcelamento de impostos | - | - | 325,00 | 526,65 | 1.598,82 | 4.439,29 |
| 005.009 | ISS | 35,85 | 14,24 | - | - | 46,70 | 25,17 |
| 005.010 | INSS | 1.337,42 | - | - | - | - | - |
| 006 | <i>Frota</i> | <i>2.586,13</i> | <i>900,00</i> | <i>13.808,41</i> | <i>17.866,43</i> | <i>31.395,28</i> | <i>14.065,19</i> |
| 1 | Despesas com sinistro clientes | - | - | - | 17.330,48 | - | - |
| 10 | Baixa DESC <i>Títulos descontados</i> | 64.278,85 | 52.226,61 | 75.194,46 | 54.035,00 | 79.879,93 | 116.179,88 |
| 13 | Equipamento eletrônicos | 778,00 | 299,33 | 1.215,52 | 305,01 | 1.670,14 | - |
| 2 | <i>Contrato de serviço</i> | <i>19.906,73</i> | <i>16.019,00</i> | <i>66.683,00</i> | <i>11.317,16</i> | <i>14.268,29</i> | <i>70.770,11</i> |
| 31 | <i>Inadimplência (conciliação de caixa)</i> | - | - | - | - | - | - |
| 4 | <i>Alimentação/ viagens</i> | <i>578,20</i> | <i>42,50</i> | <i>810,17</i> | <i>1.547,82</i> | <i>818,60</i> | <i>451,24</i> |
| TOTAL | | 266.148,27 | 191.357,71 | 263.850,17 | 287.136,76 | 298.447,39 | 388.630,94 |
| SALDO FINAL DE CAIXA | | -24.644,02 | -9.642,54 | 6.776,98 | -18.937,48 | -6.878,42 | -1.863,65 |

Fonte- Pesquisadora (2018).

Tabela 9 - Fluxo de caixa segundo semestre de 2017

(continua).

| RECEITAS | | | | | | | |
|--------------|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| CÓDIGO | DESCRIÇÃO | JULHO | AGOSTO | SETEMBRO | OUTUBRO | NOVEMBRO | DEZEMBRO |
| | <i>Não informados (transferência bancaria)</i> | 42.828,00 | 191.862,05 | 248.328,55 | 251.935,96 | 154.817,84 | 271.371,97 |
| 01 | <i>Faturamento (à vista)</i> | 6,04 | 3.366,26 | 2.031,84 | - | 2.633,39 | - |
| 11 | <i>Boleto faturado</i> | 44.556,50 | 67.432,28 | 78.429,37 | 46.042,36 | 13.668,00 | 3.127,00 |
| 14 | <i>FRETE 3º</i> | 883,63 | - | 908,00 | 618,78 | - | 260,32 |
| 30 | <i>Inadimplência (conciliação de caixa)</i> | - | - | - | 4.600,00 | - | 10.784,42 |
| 5 | <i>Títulos descontado</i> | 132.141,19 | 127.966,44 | 43.238,90 | 263.366,58 | 257.695,94 | 117.825,33 |
| 6 | <i>CR. Desconto. Títulos descontados</i> | 109.558,37 | 156.469,62 | 205.907,51 | 276.876,85 | 146.295,53 | 175.571,24 |
| TOTAL | | 329.973,73 | 547.096,65 | 578.844,17 | 843.440,53 | 575.110,70 | 578.940,28 |
| DESPESAS | | | | | | | |
| | NÃO INFORMADOS | 88.302,00 | 161.615,00 | 237.718,05 | 240.150,00 | 150.834,85 | 271.371,97 |
| 001 | <i>Custos administrativo fixo</i> | 13.923,08 | 8.804,95 | 9.096,54 | 9.661,33 | 12.711,90 | 27.568,46 |
| 001.001 | <i>Energia/água/ condomínio</i> | 20,00 | 133,75 | 308,89 | 211,71 | 227,36 | 353,90 |
| 001.005 | <i>Financiamento / consórcios</i> | 13.923,08 | 8.671,20 | 8.787,65 | 9.449,62 | 12.484,54 | 27.214,56 |
| 002 | <i>Custos administrativo variáveis</i> | 1.497,72 | 5.079,21 | 6.845,48 | 2.347,44 | 1.439,16 | 2.174,28 |
| 002.001 | <i>Combustíveis</i> | 728,72 | 1.479,21 | 5.836,68 | 1.476,52 | 943,02 | 2.150,28 |
| 002.002 | <i>Manutenção e equipamentos</i> | 171,00 | 3.000,00 | 270,00 | 346,00 | - | - |
| 002.003 | <i>Aluguel</i> | 598,00 | 600,00 | 550,00 | 498,92 | 496,14 | - |
| 002.004 | <i>Pedágio</i> | - | - | 188,80 | 26,00 | - | 24,00 |
| 003 | <i>Despesas operacionais</i> | 18.016,69 | 48.570,87 | 16.511,51 | 25.959,33 | 18.290,36 | 23.259,89 |
| 003.001 | <i>Telefone/ internet</i> | 2.158,04 | 3.879,71 | 226,90 | 4.490,88 | 47,31 | 1.981,27 |
| 003.004 | <i>Administrativas - geral</i> | 9.445,08 | 29.245,96 | 11471,88 | 10.045,54 | 8.182,52 | 11.616,25 |

Fonte- Pesquisadora (2018).

Tabela 10 - Fluxo de caixa segundo semestre de 2017

(conclusão).

| CÓDIGO | DESCRIÇÃO | JULHO | AGOSTO | SETEMBRO | OUTUBRO | NOVEMBRO | DEZEMBRO |
|----------------------|---|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|
| DESPESAS | | | | | | | |
| 003.007 | Despesas financeiras | 2.083,02 | 8.042,78 | 2.510,28 | 4.628,77 | 7.780,88 | 2.430,55 |
| 003.010 | Seguros/ rastreamento/gris | 3.496,62 | 5.268,49 | 1.468,52 | 5.960,21 | 1.445,72 | 6.397,89 |
| 003.011 | Pró -labore/ funcionário | 833,93 | 2.133,93 | 833,93 | 833,93 | 833,93 | 833,93 |
| 004 | <i>Despesas não operacionais</i> | <i>5.455,54</i> | <i>5.141,40</i> | <i>7.399,64</i> | <i>27.096,62</i> | <i>7.538,78</i> | <i>31.055,22</i> |
| 004.001 | Leasing/ finames/ consórcios | 5.161,46 | 4.847,32 | 5.890,56 | 5.587,54 | 6.029,70 | 7.830,14 |
| 004.002 | Imobilizado | 294,08 | 294,08 | 1.509,08 | 21.509,08 | 1.509,08 | 23.225,08 |
| 005 | <i>Impostos</i> | <i>3.654,37</i> | <i>8.314,95</i> | <i>10.905,94</i> | <i>11.656,92</i> | <i>4.771,42</i> | <i>6.023,09</i> |
| 005.001 | ICMS | 3.654,37 | 6.573,89 | 4.159,95 | 6.697,65 | 3.748,62 | 3.515,75 |
| 005.008 | Parcelamento de impostos | - | - | 1.326,27 | 720,42 | - | - |
| 005.009 | ISS | - | 47,06 | - | 123,22 | - | - |
| 005.010 | INSS | - | 1.694,00 | 5.419,72 | 4.115,63 | 1.022,80 | 2.507,34 |
| 006 | <i>Frota</i> | <i>14.100,62</i> | <i>29.700,39</i> | <i>35.091,20</i> | <i>30.376,20</i> | <i>32.681,28</i> | <i>18.566,90</i> |
| 1 | Despesas com sinistro clientes | - | - | - | 27.320,20 | - | - |
| 10 | Baixa DESC <i>Títulos descontados</i> | 144.551,98 | 146.191,19 | 104.567,13 | 282.758,80 | 265.084,54 | 117.498,11 |
| 13 | Equipamento eletrônicos | - | 800,00 | - | - | - | - |
| 2 | <i>Contrato de serviço</i> | <i>46.975,00</i> | <i>128.416,80</i> | <i>151.458,05</i> | <i>175.028,06</i> | <i>74.132,05</i> | <i>39.903,80</i> |
| 31 | <i>Inadimplência (conciliação de caixa)</i> | - | - | - | - | - | <i>10.851,42</i> |
| 4 | <i>Alimentação/ viagens</i> | <i>582,69</i> | <i>1.857,89</i> | <i>461,30</i> | <i>701,29</i> | <i>1.112,58</i> | <i>963,65</i> |
| TOTAL | | 337.059,69 | 544.492,65 | 580.054,84 | 805.735,99 | 568.596,92 | 580.054,84 |
| SALDO FINAL DE CAIXA | | -7.085,96 | 2.604,00 | -1.210,67 | 37.704,54 | 6.513,78 | 29.703,49 |

Fonte- Pesquisadora (2018).

Conforme o a estruturação de fluxo de caixa, identificou-se no modelo de fluxo de caixa direto mais adequado para à empresa em questão. Com os lançamentos de contas a pagar e a receber permitirá, saber o saldo de caixa do período.

4.3 ANALISAR DOS DADOS

Gitman (2010) compreende que a área de finanças como, arte de administrar o dinheiro, obtendo o princípio básico para administrar de forma oportuna para maximizar o retorno. Com o desenvolvimento das planilhas financeiras de fluxo de caixas devidamente estruturadas, é possível perceberem que após contabilizar as entradas e saída gera o saldo final de caixa, para que independentemente dos resultados obtenha-se medidas preventivas e ou corretivas, por meio desta análise é possível perceber o resultado da empresa.

Padoveze (2010), destaca a compreensão e a necessidade efetuar os orçamentos financeiros. A empresa em estudo após sua reestruturação vem adquirindo métodos para obter os resultados esperados, assim a previsão, a projeção e o controle são fundamentais para medir o desempenho de toda uma organização.

Os centros de custo que a empresa utiliza, são dispostas no sistema de forma incorreta, e de difícil interpretação; na qual os recursos não informados é a contabilização para o sistema que á uma movimentação bancaria proveniente das transferências para o mesmo favorecido e saque ou depósitos. O não equilíbrio deste é proveniente de investimento do sócio proprietário e empréstimos, com pessoas de confiança esse serão pagos nos próximos anos por meio de imobilizado.

Conforme dados estruturados nas tabelas 6, 7 e 8 , apresenta um déficit nos meses de julho -15,54%, outubro -12,71% e dezembro -16,89% de 2016 o saldo de caixa ficou extremamente negativo no ano de 2017 observou o mesmo problema na qual início suas operações em com janeiro -10,20%, fevereiro -5,31%, abril-7,06%, maio -2,36%, junho -0,48%, julho -2,15%, setembro -0,21%, onde a sazonalidade da empresa e muito grande, deste modo a empresa trabalha sempre buscando recursos no mercado esse sendo cada vez mais caro, o mercado de transportes possui essa sazonalidade de acordo com Departamento de Pesquisas e

Estudos Econômicos, 2017 onde o mercado obtém grande variação de acordo com cada mês isso faz com que o transporte varie ao longo do ano.

É possível constatar que no segundo semestre de 2016, os ingressos, são oriundas de créditos de troca de títulos esses provenientes de recursos no mercado, de acordo com análises dos contratos bancários e as fomentos a uma variação de juros de 1,5% a 4,5% assim comprometendo muito a rentabilidade da empresa, analisando os ingressos a vista é perceptível que o saldo final de caixa obtém resultados positivos. De acordo com Lemes, (2010) enfatiza que a concessão de créditos é essencial analisar o equilíbrio da credora suprindo o financiamento concedido, se faz vital para segurança e as garantias de assumidas por terceiros.

Já os desembolsos de 2016/2, a maior demanda e com as baixas de títulos (e o pagamento que o cliente faz ao banco ou a fomento, esse quando o cliente há inadimplência o valor e debitado em conta e ou cobrado da empresa, passando a negociação com o cliente novamente para a empresa) e contrato com terceiros (veículos e motorista de terceiros para transportar a mercadoria), ainda é possível diagnosticar uma sazonalidade nos desembolsos, nos custos fixos sendo que a mesma não possui concordâncias, na qual sempre negociada com os fornecedores.

Deste modo Silva (2006), ressalta que o impacto dos fatores internos e ou externos prejudica e desalinha o ciclo de ingressos e desembolso, assim se faz imprescindível os altos custos financeiros que a empresa possui visto que atingiu em dezembro de 2016 com 0,94% do total de despesa financeiras, e necessário fazer se uma análise destes.

O item de seguro de carga é extremamente necessário, visto que é importante deixar a mercadoria totalmente segura e se o valor da mercadoria passar o que o seguro cobre, não efetuar o serviço pois com o prejuízo da avaria do cliente ainda, contudo quanto maior a quantidade de sinistros por mês, o seguro mensal se trona mais caro, no mês de dezembro a um acréscimo o seguro com a aquisição da frota.

Com toda reestruturação de recursos humanos, uma nova estratégia mercadológica, assim a compra de veículos próprios irá proporcionar maior demanda para clientes que a dificuldades de encontrar terceiros, em dezembro de 2016 é incluído um imobilizado iniciando a frota.

Assim sendo necessário a implementação dos orçamentos financeiros, na qual permitirá uma visão ampla da real saúde financeira da empresa. Souza(2004), salienta o quão é importante planeja por meio de orçamentos financeiro.

Os ingressos são a concessões de créditos aos clientes são transformadas em duplicatas a receber de acordo com Groprelli (2002). Deste modo no ano de 2017, os ingressos são compatíveis com os de 2016, sendo maior parte da venda aos bancos e fomento os títulos, neste ano foi percebido que ocorreu poucos pagamentos à vista, com uma nova estruturação a empresa o aumento do faturamento e percebível, o aumento das despesas, no entanto as dívidas da gestão passada começam a ser renegociadas e quitadas.

Os desembolsos são todas as saídas de caixas que a empresa possui em um período, independente de custos fixos ou variáveis, a forma de pagamento seja ela a vista ou a prazo (GITMAN, 2010). Neste contexto podemos perceber que os desembolso e maioria na baixa dos títulos e o contrato de terceiros, ainda já planejado com a compra do veículo os custos diretos do mesmo apresenta grande aumento, como combustíveis de despesas da frota. Neste momento, ainda se ressalta uma análise mais especial para as despesas financeiras com 1,48% do faturamento.

O fluxo ainda apresenta aumento na administração – geral na qual significa (salários, funcionários e custos de recursos humanos), em junho á umas despesas representativas, é justificada pela rescisão paga ao motorista demitido, em agosto o aumento é mais considerado ainda na qual foi regularizada as férias, e 13º salários dos funcionários com vencimento a mais de 2 anos, assim subsequente os pagos as competências do mesmo ano.

Os impostos são desembolsos consideráveis, sendo que no período de 2017 começaram as negociações, com as competências tributarias os parcelamentos dos impostos desde o início da atividade de empresa.

Com a estruturação dos dados de formalmente, foi possível constatar a importância da ferramenta de fluxo de caixa, para os controle e planejamento financeiro facilitando a tomada de decisão dos gestores, assim é necessário que os gestores estrategicamente utilize a ferramenta como instrumento de tomada de decisão, esse deve ser atualizado e revisto de forma constante para que o mesmo

apresente resultado facilitadores para tomada de decisão, visando maximizar os lucros e honrar com seus compromissos.

4.4 PROPOR MELHORIAS NO MODELO DE FLUXO DE CAIXA

Com o desenvolvimento do fluxo de caixa com base nos dados disponibilizados pela empresa, foi analisado que os centro de custos não dispostos corretamente, e possuía inconformidades nos custos fixos e variáveis, assim dificultando sua visão ampla dos indicadores, Silva, 2006 ressalta a importância do acompanhamento para minimizar os erros.

Hoji (2014), destaca que a ferramenta do fluxo de caixa apresenta de forma simplificada, transcrever as informações precisas sobre as movimentações de entradas e saídas de caixa, de um determinado período. Desta forma e proposto a estruturação do fluxo de caixa a seguir o mesmo deve ser alimentado o sistema de forma coerente.

Tabela 11 - Estrutura de fluxo de caixa (continua).

| Ingressos | | Jan | Fev | Mar |
|-------------------|-------------------------------------|------------|------------|------------|
| 100.001 | Movimentação Bancaria | | | |
| 100.002 | Faturamento a Vista | | | |
| 100.003 | Boleto á Prazo | | | |
| 100.004 | Credito de antecipação de titulo | | | |
| 100.005 | Frete 3º | | | |
| 100.006 | Recebimento de Titulo descontado | | | |
| 100.007 | Empréstimos e financiamento | | | |
| 100.008 | Resgate de Aplicação | | | |
| Desembolso | | Jan | Fev | Mar |
| 000 | Movimentação Bancaria | | | |
| 001 | CUSTOS FIXOS | | | |
| 001.001 | Aluguel/ Energia/ Água | | | |
| 001.002 | Assessorias Administrativas | | | |
| 001.004 | Parcelamento dos Impostos | | | |
| 001.005 | Financiamento/ Empréstimos | | | |
| 001.006.001 | Funcionários | | | |
| 001.006.002 | Salários/ 13º / férias | | | |
| 001.006.003 | Diárias | | | |
| 001.006.004 | Comissões | | | |
| 001.006.005 | Impostos sobre a folha de pagamento | | | |
| 001.006.006 | Pró-Labore | | | |
| 001.006.007 | Curso de Funcionário | | | |
| 001.006 | Telefone/Internet | | | |
| 001.007 | Rastreadores | | | |
| 001.008 | Segura da Frota/ contra terceiro | | | |

Fonte- Pesquisadora (2018).

Tabela 12 - Estrutura de fluxo de caixa (conclusão).

| Desembolso | | Jan | Fev | Mar |
|-----------------------------|-----------------------------------|-----|-----|-----|
| 002 | CUSTOS VARIÁVEIS | | | |
| 002.001 | Contrato de Frete 3° | | | |
| 002.002 | Taxa financeiras | | | |
| 002.003 | Seguro de Cargas | | | |
| 002.004 | Imposto | | | |
| 002.005 | FROTA | | | |
| 002.006 | Veículo (XXX-0000) | | | |
| 002.006.001 | Combustível (XXX-0000) | | | |
| 002.006.002 | Mecânica (XXX-0000) | | | |
| 002.006.003 | Peças e Pneus (XXX-0000) | | | |
| 002.006.004 | Carga e descarga (XXX-0000) | | | |
| 002.006.005 | Pedágio (XXX-0000) | | | |
| 002.006 | Combustível/ Administração | | | |
| 002.007 | Alimentação/ Administração | | | |
| 002.008 | Copa/ material de limpeza | | | |
| 002.009 | Baixa de Título descontado | | | |
| 002.010 | Sinistros e Avarias | | | |
| 002.011 | Deságio de antecipação de recurso | | | |
| 002.012 | Taxi/ Hotel/Huber | | | |
| 006.010 | Cartório/Correio | | | |
| 006.011 | Material de escritório | | | |
| 006.012 | Aplicação financeira | | | |
| TOTAL DE RECEITAS | | | | |
| TOTAL DE DESPESAS | | | | |
| SALDO FINAL DE CAIXA | | | | |

Fonte- Pesquisadora (2018).

Segundo Maximiano (2004), é necessário acompanhamento dos resultados para buscar as oportunidades a serem exploradas, e as ameaças para tomar medidas de prevenção, sendo assim delegando funcionalidade de extrema precisão. Exposto isso, o planejamento financeiro é essencial para analisar a vida da empresa, desta forma o fluxo de caixa é de suma importância para provisionar o futuro e com medidas ativas, promover o excelente sucesso da empresa.

5 CONCLUSÃO

O fluxo de caixa é uma ferramenta administrativa financeira é essencial para os planejamentos da empresa, essa dando suporte de forma direta ou indireta a toda estrutura da empresa, por meio desta ferramenta é possível diagnosticar a saúde financeira da empresa, averiguando com base nos resultados, meios estratégicos para maximizar os ganhos.

Mediante os dados e informações expostas, é possível compreender a realidade da empresa, está situada no segmento de transportes, um mercado abrangente, porém com grandes dificuldades, que a sazonalidade do mercado, situações de rodovias, aumentos dos preços dos principais custos diretos. Para construir um orçamento, planejado e controlado, a ferramenta de fluxo de caixa deve ser inserida na rotina da empresa, o mesmo sendo flexível adaptado a qualquer empresa e ou segmento.

Objetivando dar suporte e auxiliando e o setor financeiro o fluxo permite uma projeção financeira a curto, médio e longo prazo. É primordial, organização da gestão de acordo com suas entradas e saídas, efetuando a contabilização diariamente.

Desta forma foi proposto como objetivo deste trabalho: Estruturar a ferramenta fluxo de caixa como instrumento de planejamento e controle financeiro em uma empresa de transporte rodoviário de cargas na região Sul de Santa Catarina, no período de julho de 2016 a dezembro de 2017.

Por conseguinte, foi necessário coletar os ingressos e desembolsos ocorridos no período compreendido entre julho/2016 a dezembro/2017, a empresa em estudo não possui nenhuma ferramenta de gestão financeira, de forma que a atual administração vem desenvolvendo ferramentas para visualizar a real situação, o sistema de gestão da empresa possui, não emite de forma adequada se a empresa possui ou não rentabilidade, por este fato os dados coletados foram documentos de relatórios financeiro mensal da empresa que o sistema gera.

Após formalização e organização dos dados coletados em planilhas financeiras, foi possível observar os resultados de saldo de caixa, na qual são com fins negativos, esse são resultados otimista para os gestores que obtém uma visão de sucesso da empresa, os resultados são evidentes de acordo com os objetivos e

as metas que a empresa possui, desde seu início os controles eram manuais e com muitos desvios, no entanto ao longo da nova trajetória a empresa visa uma estrutura bem-sucedida.

É conveniente salientar uma análise de modelo mais adequado de na qual o método direto é o que melhor se encaixa na estrutura na qual a empresa necessita.

Identificou-se algumas contribuições, na qual a proposta de melhorias no modelo de fluxo de caixa utilizando todas as ferramentas que a empresa possui, organizar o centro de custo analisar os principais custos e rever o gral de necessidade do mesmo recomenda-se a implementação da ferramenta e visto que os gestores podem medir com os resultados da empresa.

Diante dos ganhos que o trabalho proporcionou, alcançando os resultados esperados a realização deste estudo permitiu que a empresa já toma-se medidas corretivas para que esse viés a tornasse de fácil compreensão, apresente o resultado mais aproximado da realidade o possível, ainda que todas as sugestões precisam ser aprimoradas, e a implementação da ferramenta para auxiliar nas análises dos gestores nas tomadas de decisões

Sugere-se que a empresa faça a implementação da ferramenta de estudo, sendo fundamental para o gerenciamento financeiro, por meio deste controlando o caixa diariamente, medindo com mais precisão os dados financeiros. Como objetivo de novos estudos recomenda-se analisar a empresa objeto, verificar como está a proposta de implementação do fluxo de caixa e até propor outras ferramentas financeiras.

Dito isso, conclui-se que a importância que as empresas utilizarem e formalizem, por meio de planejamento e controle financeiro o uso dos demonstrativos de fluxo de caixa. Ainda visa no processo de gestão a alimentação das planilhas financeiras de forma adequada para que os objetivos e metas seja alcançada de forma coesa e sintonizada e refletindo no sucesso da empresa.

REFERENCIA

ALVES, Luiz Claudio Otrantol. MARQUES, José Augusto Veiga da Costa. A demonstração de Caixa como Ferramenta de Análise Financeira. Rio de Janeiro, 2006.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. 2. ed. rev. e atual São Paulo: Cengage Learning, 2012.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed. Porto alegre: Bookman, 2006.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. Fundamentos de metodologia científica: Um guia para a iniciação científica. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia Científica** / Amado Luiz Cervo, Pedro Alcino Bervian, Roberto da Silva .6 ed. São Paulo:Perarson Prentice Hall, 2007.162 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processos e prática**. 5. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5 ed. São Paulo: Ed. Cortez, 2001.

CNT. Confederação Nacional do Transporte. **Sondagem: expectativas econômicas do transportador 2016**. – Brasília: CNT, 2016. Disponível em: <http://www.cnt.org.br>. Acesso 25 set. 2017.

CNT. Confederação Nacional do Transporte. **Transporte rodoviário de cargas deve ter retomada lenta de crescimento**. 2016. Disponível em: <<http://www.cnt.org.br/Imprensa/noticia/retomada-lenta-transporte-rodoviario-deve-alcancar-patamar-pre-crise-em-2020>>. Acesso em: 15 mar. 2018.

CNT. Confederação Nacional do Transporte. **Transporte rodoviário: desempenho do setor, infra-estrutura e investimentos**. – Brasília: CNT, 2017. Disponível em: <http://www.cnt.org.br>>. Acesso 20 set. 2017.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativos, quantitativo e misto** 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAFT, Richard L. **Administração**. 6 ed. São Paulo: Thomson, 2005. 581p.
DEPEC. **TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS**. 2017. Disponível em: <https://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset_transporte_rodoviario_de_cargas.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2018.

ESPÍRITO SANTO, Alexandre. **Delineamento de metodologia científica**. São Paulo:Edições Loyola, 1992.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

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

HAWAWINI, Gabriel A.; VIALLET, Claude. **Finanças para executivos: gestão para criação de valor**. São Paulo: Cengage Learning, 2009. xxii,

HIJJAR, Maria Fernanda. **[Http://www.ilos.com.br/web/cenario-da-infraestrutura-rodoviaria-no-brasil/](http://www.ilos.com.br/web/cenario-da-infraestrutura-rodoviaria-no-brasil/)**. 2011. Disponível em: <<http://www.ilos.com.br/web/cenario-da-infraestrutura-rodoviaria-no-brasil/>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

HOJI, Masakazu. . **Práticas de tesouraria**. São Paulo: Atlas, 2001.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 11. Ed. São Paulo: Atlas, 2014. Xxii.

IBGE. **Transporte se recupera em 2017 e é único segmento de serviços a crescer no ano**. 2018. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/20053-transporte-se-recupera-em-2017-e-e-unico-segmento-de-servicos-a-crescer-no-ano.html>>. Acesso em: 22 abr. 2018.

LACOMBE, Francisco José Masset; GILBERTO, Luiz José Heilborn. **Administração: Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003. 542 p.

LAKATO, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula MussiSzabo. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras : aplicações e casos nacionais**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 247 p.

MATTAR, FauzeNajib. **Pesquisa de marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amarau. **Fundamentos de Administração: manual compacto para disciplina de TGA e introdução à administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amarau. **Teoria geral da administração: da revolução urbana digital**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 419 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouça de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2008. 427 p.

PADOVESE, Clóvis Luiz. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos-estrutura- aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2005. 483 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Planejamento orçamentário**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

REIS, Carlos Donato; VITTORATO NETO, José. **Manual de gestão e programação financeira de pagamentos (incluindo abordagem de organização, sistemas e métodos)**. São Paulo: edicta, 2000.

REIS, Marcelo Menezes. **Amostragem**. Disponível: <<http://www.inf.ufsc.br/~marcelo.menezes.reis/Cap7.pdf>> acesso: 21. Nov 2017.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: Mudanças e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000. 524 p.

ROCHA, Cristine Fursel. **O transportes de cargas no Brasil e sua importância para a economia**. 2015. 71 p. Monografia Curso de Ciências Econômicas do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação – DACEC, da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUI.

RODRIGUES, Paulo Roberto Ambrósio. **Introdução aos sistemas de transporte no Brasil e à logística internacional**. 3 ed. rev. e ampl. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

ROSS, Stephen A.; JAFFE, Jeffrey F.; WESTERFIELD, Randolph. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

SCHLUTER, Gunther H. **Gestão de empresa de transporte de carga**. Porto Alegre: Horst Transport System, 2005.

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração básica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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.

SOUZA, Acilon Batista de. **Curso de administração financeira e orçamento: princípios e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2014.

STONER, James Arthur Finch,; FREEMAN, R. Edward,. **Administração**. 5. ed Rio de Janeiro: LTC, c1994.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Fundamentos da administração científica**. In_____. Princípios da Administração Científica. 8.ed. São Paulo: Atlas S.A., 1999.

TRUJILLO, Victor. **Pesquisa de mercado qualitativa e quantitativa**. São Paulo: Scortecci, 2001.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiro. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.