

ESTEVÃO ZENI DA LUZ

**ESTUDO DE CASO SOBRE IMPLANTAÇÃO DE UM FLUXO DE CAIXA COMO
FERRAMENTA DE GESTÃO FINANCEIRA PARA UMA EMPRESA DA ÁREA DE
COMÉRCIO DE VEÍCULOS NO MUNICÍPIO DE GUARAPUAVA-PR**

Jose Carlos Franco de Abreu Filho
Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Oldenburg Basgal
Orientadora

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em
Gestão Estratégica de Empresas, de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de
Especialização, do Programa FGV Management como pré-requisito
para a obtenção do título de Especialista
TURMA GEE 02/2015

**Curitiba – PR
2017**

O Trabalho de Conclusão de Curso

ESTUDO DE CASO SOBRE IMPLANTAÇÃO DE UM FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO FINANCEIRA PARA UMA EMPRESA DA ÁREA DE COMÉRCIO DE VEÍCULOS NO MUNICÍPIO DE GUARAPUAVA-PR

elaborado por Estevão Zeni da Luz e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* **MBA em Gestão Estratégica de Empresas**, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: _____ de _____, _____

Jose Carlos Franco de Abreu Filho
Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Oldenburg Basgal
Orientadora

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 -	13
FIGURA 2 -	18
FIGURA 3 -	20
FIGURA 4 -	22
FIGURA 5 -	23

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1-	23
GRÁFICO 2 -	24

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo elaborar e implantar um fluxo de caixa como ferramenta de gestão financeira em uma empresa da área de comércio de veículos no município de Guarapuava-PR. Tal estudo se justifica pela relevância de demonstrar como a implantação de um fluxo de caixa será uma ferramenta de controle financeiro importante para a empresa estudada. Com isso, utilizar-se-á a abordagem qualitativa como método de pesquisa, ainda para a caracterização da pesquisa quanto ao procedimento será realizada na forma de Estudo de Caso. Para a execução dos objetivos estabelecidos neste trabalho, utilizar-se-á como instrumento de coleta de dados a pesquisa exploratória e descritiva, por meio de um levantamento bibliográfico do tema proposto e documental dos registros da empresa. Também foi relatada uma breve exposição do histórico da empresa, bem como oportunidades e ameaças de mercado, com isso explicou-se seus pontos fortes e pontos fracos complementando o problema desta pesquisa. Conclui-se que o fluxo de caixa é de extrema importância para as empresas, assegurando efetuar um planejamento eficaz e adequado, objetivando contribuir para organização financeira e crescimento da empresa em estudo.

Palavras-chave: fluxo de caixa; gestão financeira; gerenciamento.

SUMÁRIO

1.1	Caracterização da Empresa.....	7
1.2	Ameaças e Oportunidades	7
1.3	Ameaças Identificadas para a Empresa em Estudo	7
1.4	Oportunidades Identificadas para a Empresa em Estudo	8
1.5	Diagnóstico Interno.....	9
1.5.1	Pontos Fortes.....	9
1.5.2	Pontos Fracos	10
1.5.3	Problema da pesquisa	10
2	OBJETIVOS.....	10
2.1	Objetivo Geral da Pesquisa:.....	10
2.2	Objetivos específicos:	10
3	JUSTIFICATIVA.....	10
4	REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
4.1	Fluxo de Caixa: conceito e definição.....	11
4.2	Métodos de Análise de Fluxo de Caixa	12
4.3	O Administrador frente ao Fluxo de Caixa.....	15
5	METODOLOGIA	15
6	ANÁLISE E RESULTADOS.....	16
6.1	Implantação de um Fluxo de Caixa.....	16
6.2	Solução do Problema de Pesquisa	21
6.2.1	Indicadores:.....	21
7	CONCLUSÃO.....	24
8	REFERÊNCIAS.....	25

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a maioria das empresas possui um profissional da área de contabilidade para auxiliar no controle das suas atividades financeiras, isso é de extrema relevância, visto que, o mercado atual encontra-se cada vez mais competitivo, neste contexto, as empresas que possuem um bom controle de seus processos administrativos e financeiros irão se destacar.

Todavia, somente o auxílio deste profissional nem sempre irá suprir a necessidade real da empresa no controle de todos seus processos financeiros, a maioria das vezes o profissional de contabilidade, estará comprometido também com outras empresas, e não terá toda a atenção necessária nas demandas que a empresa necessita que serão importantes nas tomadas de decisões gerenciais.

As informações contábeis são de extrema importância para uma análise gerencial da empresa, com estas informações o gestor poderá definir se a empresa passa por uma dificuldade financeira, e com isso, decidir quais ações tomar.

Toda empresa necessita de uma rotina das suas ações financeiras que devem ser cumpridas, a qual toda entrada e saída monetária seja registrada e controlada.

Neste sentido, podemos destacar a análise de fluxo de caixa que é uma ferramenta que irá auxiliar o gestor a organizar a entrada e saída monetária, auxiliando nas tomadas de decisões da empresa. Segundo ZDANOWICZ (1998), define Fluxo de Caixa de forma sintética, como instrumento de programação financeira, que corresponde às estimativas de entradas e saídas de caixa em certo período de tempo projetado.

Na sequência serão abordadas a caracterização da empresa, ameaças e oportunidades, bem como o diagnóstico interno, pontos fortes e fracos, o problema da pesquisa, objetivos do trabalho, geral e específicos, a justificativa, logo a fundamentação teórica, também será realizada a descrição dos procedimentos metodológicos, como abordagem, técnicas de coletas de dados, a análise e resultado do trabalho, por fim, a conclusão deste trabalho.

1.1 Caracterização da Empresa

A empresa em estudo tem como atividade principal o comércio de veículos novos e seminovos. Iniciou suas atividades na cidade de Guarapuava- PR em maio de 2010 com a colaboração de 17 (dezessete) funcionários sob a responsabilidade de dois sócios administradores, e uma gerência geral.

1.2 Ameaças e Oportunidades

São forças externas impossíveis de serem controladas pela empresa, são adventos ambientais que acabam criando obstáculos e dificuldades, ou situações favoráveis para as ações da empresa. Ameaças serão todas as situações desfavoráveis de mercado para empresa, não podendo efetuar possíveis correções com a estrutura atual, para isso, é necessário estar preparado e ter precauções e soluções alternativas quando elas surgirem.

Segundo Oliveira (2004, p. 89), “ameaças: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.” Situações desfavoráveis para a empresa são aquela que podem afetar o funcionamento da empresa, bem como afetar as estratégias que a empresa tem para atingir seus objetivos.

1.3 Ameaças Identificadas para a Empresa em Estudo

Pode-se considerar como ameaça para empresa em estudo, forças incontroláveis advindas do ambiente, como por exemplo, fatores que venham a afetar o mercado em que a empresa atua, tais como:

- Instabilidade do mercado de exportações: Sendo a maioria dos clientes da empresa, produtores rurais, um fator que tem grande influência no poder de aquisição dos mesmos é a queda nas exportações dos grãos, seja devido ao preço de cotação da saca das sementes, ou do clima seco desfavorável para o desenvolvimento das plantações podendo prejudicar na colheita, desvalorizando o produto e por consequência afetando a lucratividade do produtor.

- Mercado aberto para a entrada de novos concorrentes: pode-se considerar como ameaça para a empresa em estudo, o fato de que o mercado interno está aberto para a entrada de novos concorrentes.
- Mão de obra desqualificada: se faz necessário que a região tenha mão-de-obra qualificada para atender as exigências do mercado. Pode-se considerar como uma grande ameaça, a falta de qualificação de mão-de-obra na região. O investimento necessário para capacitar e especializar os funcionários através de treinamentos, cursos e palestras tem custos elevados, sendo isso imprescindível para que se realize o serviço com qualidade, atendendo as expectativas dos clientes.

Segundo Oliveira (2004, P. 95), “uma ameaça não administrada pode acarretar diminuição nos lucros previstos, ou mesmo prejuízos para a empresa.” Enquanto uma ameaça pode acarretar em prejuízos para a empresa, uma oportunidade quando analisada e utilizada corretamente tem grande influência no crescimento da empresa tanto estrutural quanto financeiro. “Oportunidades: são variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las”. (OLIVEIRA, 2004, p. 89).

1.4 Oportunidades Identificadas para a Empresa em Estudo

Oportunidades são todas as situações favoráveis de mercado e favoráveis às ações estratégicas da organização, é preciso uni-las aos pontos fortes da empresa para se ter um melhor aproveitamento e otimização dos resultados, são elas:

- Aceitação do mercado nacional por produtos importados: pode-se considerar uma oportunidade para o aumento dos investimentos e da lucratividade da empresa, a aceitação do mercado nacional por produtos importados, que hoje transmitem confiabilidade para os compradores, facilitando a venda.
- Taxas de seguros acessíveis: por consequência da aceitação dos veículos importados, se tornou mais acessível aos compradores adquirir seguros desses veículos, que antes tinham taxas elevadas e hoje se encontram mais acessíveis, podendo viabilizar a compra de importados.

- Linhas de créditos atrativas: outra oportunidade que o mercado oferece é a facilidade de crédito como os financiamentos e consórcios, assim como a disponibilidade do governo em abrir linhas de créditos atrativas para o produtor rural, sendo esses a maioria dos compradores de veículos que a empresa comercializa. Segundo Oliveira, (2004, p. 95), “uma oportunidade devidamente usufruída pode proporcionar aumento dos lucros da empresa.”

1.5 Diagnóstico Interno

Diagnóstico interno corresponde à análise interna da empresa, ou seja, analisa os setores ou departamentos que pertencem à empresa e exercem grandes influências sobre ela, tem como propósito identificar os pontos fortes e fracos da empresa em relação ao mercado e seus concorrentes.

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante de sua atual posição produtos *versus* mercados. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas de seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais. (OLIVEIRA, 2004, p. 101)

Após a identificação dessas variáveis, é possível a empresa definir como vai se posicionar frente às necessidades que o mercado lhe impõe. Dentro da empresa em estudo, foram analisados os departamentos de vendas e o departamento financeiro onde se identificou as seguintes situações:

1.5.1 Pontos Fortes

- Funcionários capacitados
- Plano de treinamentos
- Localização
- Produtos de qualidade
- Parceria com financeiras
- Clientes fidelizados
- Imagem da empresa em sua região

1.5.2 Pontos Fracos

- Alta rotatividade de pessoas
- Importantes atividades terceirizadas
- Baixo capital de giro
- Não se mantém na mídia
- Falta de controle financeiro

1.5.3 Problema da pesquisa

O problema em questão foi levantado pelo próprio gestor da empresa, que assumindo recentemente tal função, identificou tal necessidade e sugeriu o tema deste trabalho, sendo assim, surgiu à seguinte pergunta de pesquisa: Como organizar a gestão financeira da empresa analisada através do fluxo de caixa?

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral da Pesquisa:

Implantar um fluxo de caixa como ferramenta de gestão financeira para empresa da área de comércio de veículos no município de Guarapuava-Pr.

2.2 Objetivos específicos:

Para tanto, os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) realizar um levantamento dos registros financeiros da empresa analisada.
- b) implantar o fluxo de caixa como ferramenta de gestão financeira.

3 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho tem como justificativa demonstrar como a implantação de fluxo de caixa será uma ferramenta de controle financeiro importante para a empresa estudada.

A gestão financeira é fundamental para a sobrevivência e competitividade das empresas, pois além da possibilidade de acompanhamento da liquidez de suas dívidas a empresa também precisa de informações concretas para a tomada de decisão de novos investimentos. Diante disso, faz-se necessário a implantação de um fluxo de caixa, que irá proporcionar um melhor controle e acompanhamento financeiro de forma simples e eficaz. Ainda conforme Zdanowicz, (1998), o fluxo de caixa é o instrumento mais importante para o administrador financeiro, pois através dele, planeja as necessidades ou não de recursos financeiros a serem captados pela empresa.

Desta forma, a escolha do tema deste trabalho, surgiu da própria experiência do administrador da empresa, que com a falta dessa ferramenta, muitas vezes não tem informações para embasar as tomadas de decisão com relação ao gerenciamento do seu estoque, o que acaba impactando diretamente no desempenho da empresa. Portanto o resultado deste estudo será de extrema importância para empresa.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Fluxo de Caixa: conceito e definição

O Fluxo de Caixa é uma previsão de entrada e saída monetária do caixa de uma empresa, o principal objetivo de controle dessa previsão é o auxílio de informações para as tomadas de decisões. Conforme Zdanowicz (1988, p. 21) “o Fluxo de Caixa é o instrumento que permite ao administrador, planejar e organizar [...] os recursos financeiros da empresa para um determinado período”. O autor ainda explica que, feita uma programação das necessidades financeiras da empresa, e identificada quais serão as fontes de recursos, resta ao administrador a tarefa de distribuí-lo ou aplicá-lo da melhor forma. Segundo, Padoveze (2005, p. 3), “o Fluxo de Caixa pode ser definido como o conjunto de movimentações financeiras decorrentes do pagamento e recebimento dos eventos econômicos das operações da empresa e das atividades de captação de recursos e investimentos de capital”.

Desta forma, o fluxo de caixa é útil para o processo de tomada de decisão da empresa, pois, através dele obtêm-se as condições necessárias para as decisões

assertivas. Ainda o autor, Abreu... [et al.] (2012, p. 95), explica que:

A expressão fluxo de caixa é utilizada para indicar as entradas e saídas de recursos financeiros de um projeto de investimento ou mesmo de uma empresa, ou seja, os investimentos, receitas, custos, despesas, juros, tributos, entre outros, que poderão ser gerados, tanto no curto prazo quanto nas projeções de longo prazo, em cada período de tempo.

Como os autores afirmam, o Fluxo de caixa irá orientar o gestor financeiro para uma decisão mais assertiva com relação e investimentos e gastos, assim como, o Fluxo de caixa realizado auxiliará o gestor nas análises das decisões tomadas no passado, desta forma registrando o histórico dos eventos ocorridos.

4.2 Métodos de Análise de Fluxo de Caixa

O autor Manzatti, explica o Fluxo de caixa da seguinte maneira: “se o capital de giro é o coração financeiro da empresa, o fluxo de caixa é a circulação sanguínea, pois representa a movimentação das entradas e saídas de dinheiro de uma entidade”. (p.87, 2005). O Fluxo de caixa é demonstrado de duas formas: Fluxo de Caixa realizado, e Fluxo de Caixa projetado.

O realizado é onde contém toda a movimentação de entrada e saída de dinheiro, tais como: todos os pagamentos efetuados e recebidos ao longo do mês. De extrema importância para fins contábeis e gerenciais, pois é um resumo total do mês em seus movimentos diários, nele inclui-se o saldo inicial e final, ou seja, serve de fonte segura de informações financeiras para elaboração dos demonstrativos contábeis. E o Fluxo de Caixa projetado consiste em um demonstrativo dos recebimentos e pagamentos que ocorreram nos dias a seguir, esses devem ser lançados em cada dia de vencimento das contas a receber e a pagar, serve para programação de caixa. (Manzatti, 2015).

O modelo proposto por MANZATTI (2015) é um demonstrativo projetado dos recebimentos e pagamentos que programados para os dias e períodos seguintes, os quais devem ser lançados em cada dia de vencimento das contas a receber, assim como das contas a pagar. Podemos observar o modelo na figura 1, a seguir.

MATERIAIS DE ESCRITÓRIO																	300	300
INTERNET									240									240
SEGURANÇA			2.300															2300
TELEFONE																		0
JUROS																	200	200
ÁGUA																	450	450
ASSINAT.					540													540
ALIMENT.			500		500							500						1500
CONDUÇÃO																		0
CORREIO			100					50					50					200
REFEIÇÕES			300					300					300					900
ESTACIONAM.			80					80					80					240
COMBUSTÍVEL			600					500					600					1700
DIVERSOS			500					500					500					1500
SERVIÇOS DE TRANSPORTE																		0
ACESSORIA CONTÁBIL			3.000															3000
MATERIAIS DE LIMPEZA			400					400					400				400	1600
TOTAL DAS SAÍDAS			79.615		86.223	2.510		79.000			12.920		3.060	147.037				406.250
SALDO FINAL	73.736	142.653	76.038	76.038	99.815	97.305	97.305	223.305	223.305	223.305	210.385	210.385	207.325	213.288	213.288	213.288	177.038	177.038
					RESUMO													
			SALDO INICIAL						73.736									
			(=) TOTAL DAS ENTRADAS						919.917									
			(-) TOTAL DAS SAÍDAS						-816.615									
			SALDO FINAL						177.038									

Fonte: MANZATTI (2015, p. 89)

4.3 O Administrador frente ao Fluxo de Caixa

O papel do administrador financeiro em uma empresa é gerenciar os recursos e aplicá-los da melhor forma, corroborando Zdanowicz (2004, p.22), descreve que: “A administração financeira centraliza-se na captação, na aplicação dos recursos e na distribuição eficiente dos mesmos, para que a empresa possa operar de acordo com os objetivos e as metas que se propõe [...]”. Ainda nessa linha de pensamento o mesmo autor (2004, p. 23), descreve que:

“o princípio da administração financeira é, fundamentalmente, dispor o numérico necessário para saldar em tempo hábil os compromissos assumidos com terceiros e maximizar os lucros” que “a meta do administrador financeiro está centrada no dilema básico: *Liquidez versus rentabilidade*”.

Neste contexto, podemos afirmar que com um administrador a frente dos planejamentos e controles financeiros, a empresa enfrentará menores imprevistos e maiores eficaz nas tomadas de decisões, pois as dificuldades da empresa que utiliza o planejamento para elaborar o Fluxo de Caixa, serão bem menores, se ela souber no início de cada período, quais as necessidades, ou os excedentes de recursos financeiros, e poderá antecipadamente tomar a decisão mais adequada para solucionar seus impasses de caixa. (Zdanowicz, 1998).

Para Dalbello (1999), o Fluxo de Caixa é o instrumento mais importante para o administrador financeiro, pois através dele, planeja as necessidades e excedentes de recursos financeiros a serem utilizados pela empresa. De acordo com a situação econômico-financeira da empresa ele irá prognosticar e diagnosticar os objetivos máximos de liquidez e de rentabilidade para o período em apreciação de forma quantificada em função das metas propostas.

5 METODOLOGIA

Neste trabalho será utilizada a abordagem qualitativa como método de pesquisa, que para Creswell, (2010, p. 206) “a investigação qualitativa emprega diferentes concepções filosóficas; [...] e métodos de coleta, análise e interpretação dos dados, [...] baseiam-se em dados de texto e imagem, têm passos singulares na análise dos dados e se valem de diferentes estratégias de investigação”. Enquanto a

autora Roesch (1996), ainda complementa que o método qualitativo é a forma de abordagem mais apropriada para a avaliação formativa dos fatos.

Para a caracterização da pesquisa quanto ao procedimento será realizada na forma de Estudo de caso, o autor Gil (1999, p. 73) explica que “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo” [...].

Para a execução dos objetivos estabelecidos neste trabalho, utilizar-se-á como instrumento de coleta de dados a pesquisa exploratória e descritiva, por meio de um levantamento bibliográfico do tema proposto e documental dos registros da empresa. Para Gil, (2009, p. 27) “as pesquisas exploratórias tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos, [...] de todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento”.

Para embasamento deste trabalho será analisado os registros financeiros e contábeis da empresa, bem como documentos de entradas e saídas de recursos, pelo qual serão obtidos os dados necessários para análise.

6 ANÁLISE E RESULTADOS

6.1 Implantação de um Fluxo de Caixa

O início da implantação foi realizado através da análise da maneira que a empresa desempenhava os lançamentos das entradas e saídas de suas operações contábeis e financeiras.

Foi realizado contato com a empresa terceirizada responsável pela prestação dos serviços contábeis e também com a funcionária interna, a qual é responsável pelas operações de lançamentos de notas fiscais de entrada e saída no sistema operacional da empresa.

Também foram levantadas informações a respeito dos procedimentos utilizados pelos responsáveis das compras de materiais diversos e estoque e se estavam implantados de maneira correta. Além disso, necessitava o entendimento se os prazos existentes eram possíveis de serem provisionados e organizados no sistema operacional.

Tendo em vista que empresa opera com um sistema interno de integração dos departamentos e em tal sistema, diversas informações necessárias já estavam sendo lançadas pelos responsáveis da contabilidade, como por exemplo: entradas e saídas de notas fiscais, valores a receber de clientes, demandas de saídas monetárias, fornecedores a pagar, folha de pagamento dos funcionários, impostos e tributos, assim como os responsáveis de compras também possuíam muitos processos descritos constando rotinas de compras e reposição de estoque existindo a possibilidade de informatizar e integrar ao sistema tais rotinas, não seria necessária a criação de novos controles paralelos ou novo sistema operacional para relançar ou compartilhar tudo que já estava sendo lançado e informado.

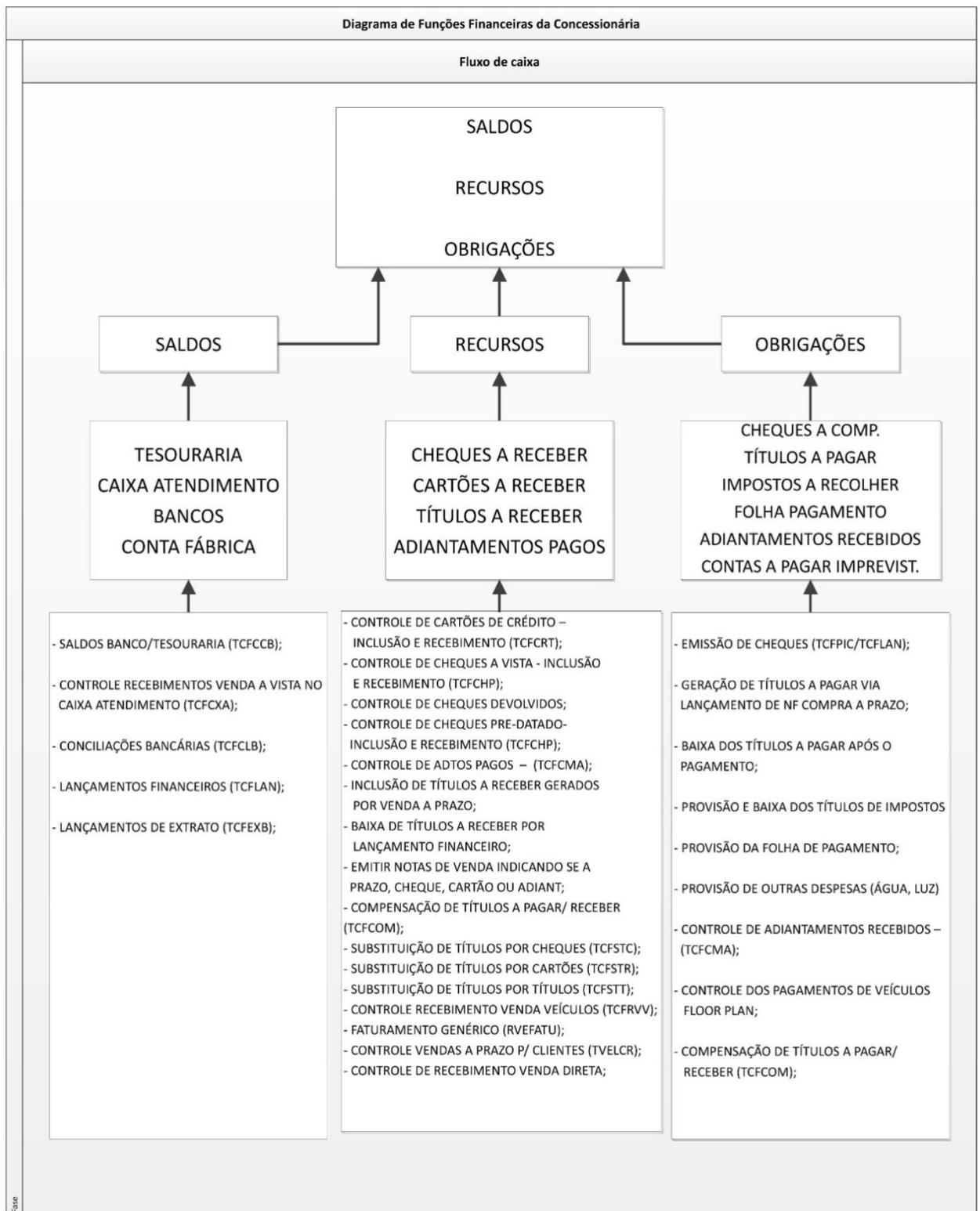
Decidindo em tentar utilizar o mesmo sistema operacional, reduz consideravelmente à possibilidade de erros de digitação e duplicidade de lançamento de dados e informações, gerando também economia para empresa, tendo em vista que não vai necessitar investir em novas ferramentas que eventualmente necessitaria adquirir.

Percebeu-se que as movimentações necessitavam apenas estar concentradas em um único relatório que permitisse a visualização de todas as entradas, saídas e saldos relacionados de forma organizada e objetiva permitindo uma rápida interpretação ao gestor.

Com base nesse problema de falta de concentração de informações, entendeu-se que primeiramente necessitava uma correta parametrização e padronização da maneira de realizar os lançamentos das informações de entradas e saídas, pois somente dessa forma seria possível permitir que o sistema concentrasse as informações necessárias para gerar um relatório de Fluxo de Caixa.

Após a identificação deste problema, foi criado um diagrama do processo contendo as funções financeiras assim como todas as telas necessárias para operar os lançamentos. Partindo desse princípio, seria possível concentrar as movimentações em resumidas contas do sistema até que se chegasse a um único relatório, esse diagrama pode ser observado na figura 2.

Figura 2. Diagrama das Funções Financeiras implantada no sistema da empresa



Fonte: Criada pelo autor no sistema da empresa

Com a definição do diagrama, o próximo passo foi à pesquisa para criação do modelo de relatório do fluxo de caixa mais adequado para o ramo de atividade da empresa. Foi realizado um levantamento das documentações de lançamentos de entrada e saída assim como relatórios já cadastrados no sistema com informações de bancos, contas a receber e contas a pagar, com o objetivo de implantar a mesma linguagem utilizada pela contabilidade e relatórios financeiros.

Conforme referencial teórico, para implantação do modelo do relatório do fluxo de caixa, tomou-se como base, o modelo proposto por MANZATTI (2015), devido ser simples, claro e de fácil interpretação. O modelo foi adaptado de acordo com os nomes das contas contábeis no sistema justamente para utilizar o máximo de informações já existentes e proporcionar mais agilidade na integração dos dados. O modelo do relatório pode ser observado na figura 3.

Figura 3. Modelo do Relatório do Fluxo de Caixa implantado na empresa

FLUXO DE CAIXA					
SEMANAS	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	MÊS
SALDO INICIAL					
BANCOS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
CAIXA	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
ENTRADAS					
RECEBIMENTOS DUPLICATAS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
RECEBIMENTOS CARTÕES	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
RECEBIMENTOS CHEQUES	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
OUTROS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
TOTAL DE ENTRADAS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
SAÍDAS					
FORNCEDORES	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
SALÁRIOS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
COMISSÕES	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
PRESTAÇÃO DE VEÍCULOS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
ICMS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
PIS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
DARFs	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
INSS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
FGTS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
MANUTENÇÃO	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
MATERIAIS INDIRETOS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
MATERIAIS ESCRITORIO	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
ENERGIA ELETRICA	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
INTERNET	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
SEGURANÇA	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
TELEFONE	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
CELULAR	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
ÁGUA	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
COMBUSTÍVEL	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
REFEIÇÕES	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
SISTEMA	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
ACESSORIA CONTÁBIL	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
PROPAGANDA	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
MATERIAIS LIMPEZA	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
DIVERSOS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
SALDO FINAL	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -

RESUMO PERIODO	
SALDO INICIAL	R\$ -
(=) TOTAL DAS ENTRADAS	R\$ -
(-) TOTAL DAS SAÍDAS	R\$ -
SALDO FINAL	R\$ -

Fonte: Criado pelo autor

6.2 Solução do Problema de Pesquisa

O problema de pesquisa levantado neste trabalho foi: como organizar a gestão financeira da empresa analisada através do fluxo de caixa?

Para buscar a solução, primeiramente foi necessária a adequação e padronização dos lançamentos de movimentação e a correta parametrização do sistema integrado já utilizado na empresa, tal processo foi ajustado através do diagrama das funções financeiras, feito isso, foi possível unir as diferentes informações advindas de vários locais diferentes do sistema, o que gerou um relatório de fluxo de caixa contendo todos os saldos bancários e as previsões de contas a pagar e receber futuras. Essa previsão de situação de caixa futuro é de extrema importância para servir de base nas tomadas de decisões gerenciais de gastos e investimentos. Em especial para empresa analisada, outro fator totalmente influenciado pela nova ferramenta implantada, é à margem de veículos seminovos absorvidos na venda dos veículos novos. Quando a empresa não tem a informação segura da condição de caixa futuro, não consegue realizar a venda dos seminovos para consumidores finais e acaba tendo que vender sem margens para compradores intermediários a fim de realizar um retorno imediato para o caixa. Como a principal atividade da empresa é o comércio de veículos, faz-se necessário ter uma eficiente gestão do estoque de carros, pois neles está concentrado o maior valor do capital de giro. Segundo o administrador tal capital de giro é extremamente limitado e necessita de uma atenção especial no seu gerenciamento.

O fluxo de caixa proporcionou olhar para os períodos seguintes e saber o momento em que a empresa pode manter um veículo no seu estoque objetivando realizar um resultado melhor com a venda direta ao consumidor final ou se a empresa teria que repassar o veículo para um intermediário por um valor menor ao praticado pelo mercado para outro lojista, o que prejudica diretamente as margens de lucro dos veículos e conseqüentemente o resultado final da empresa.

6.2.1 Indicadores:

A seguir, é possível perceber através dos indicadores financeiros utilizados na empresa, como a organização das datas das suas contas a pagar e a receber gerou

a possibilidade de um provisionamento e gerenciamento dos valores futuros, conseqüentemente uma significativa redução de pagamento de juros. Abaixo um comparativo da média mensal realizada do mês de janeiro até o mês de setembro de 2016 com os meses após utilização do fluxo de caixa.

Figura 4: Comparativo com Média 2016

COMPARATIVO COM A MÉDIA 2016 (de JAN até SET)			
DESPESAS FINANCEIRAS	Out/16	Nov/16	Dez/16
IOF FloorPlan (Veículos)	17%	-4%	-29%
Juros Bancários	-17%	-17%	-17%
Juros Impostos	-100%	-100%	-51%
Juros Fornecedores	-96%	-18%	-21%
Juros FIDC	148%	-11%	-141%

Fonte: Criada pelo autor

Além das significativas reduções com despesas financeiras, no quadro abaixo também é possível confirmar o impacto que o correto gerenciamento do financeiro proporcionou aos gestores, pois dessa maneira, é possível entender o momento adequado em decidir vender os veículos seminovos absorvidos para intermediários ou se o caixa da empresa consegue suportar por mais alguns dias o veículo em estoque afim de realizar uma venda ideal para um consumidor final.

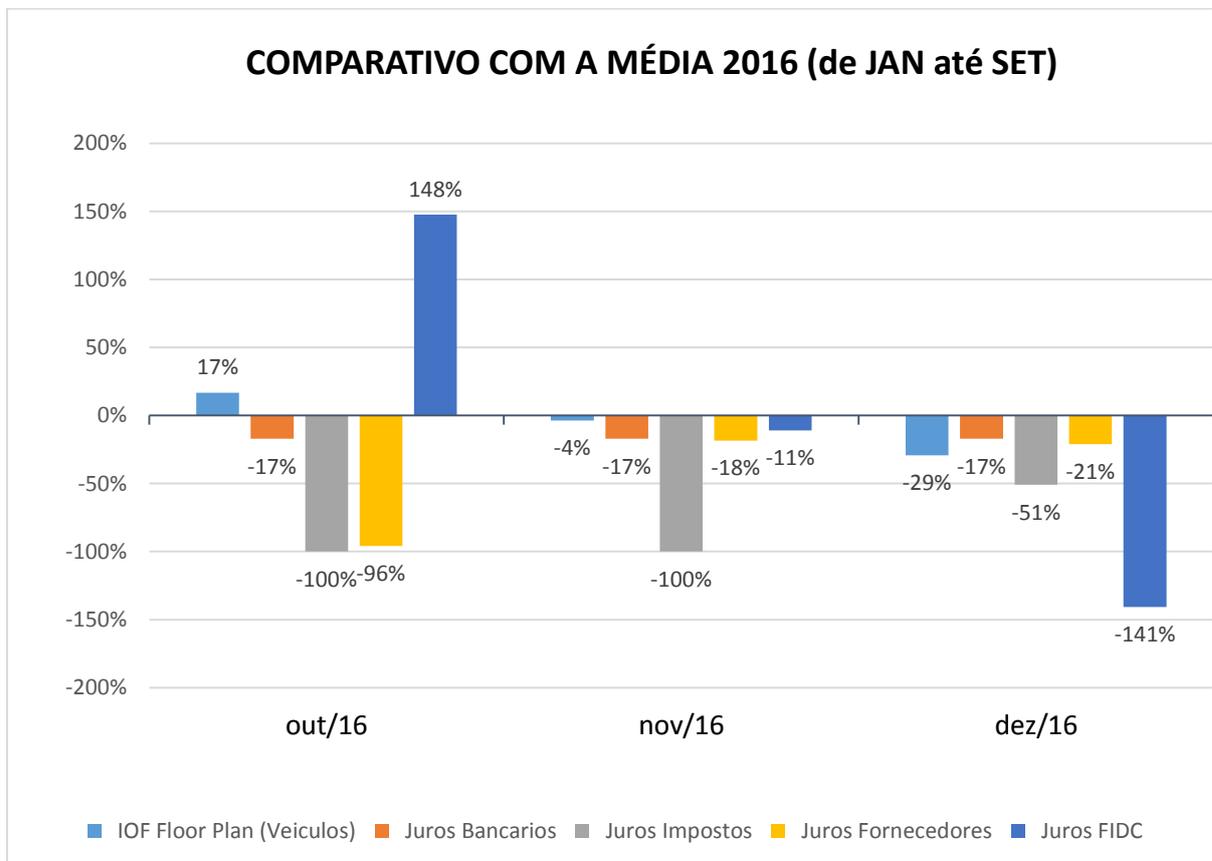
Tomando como base a média mensal realizada do mês de janeiro até o mês de setembro de 2016, é possível ver a evolução nas margens de lucro dos veículos seminovos após implantação do fluxo de caixa.

Figura 5: Comparativo com Média 2016

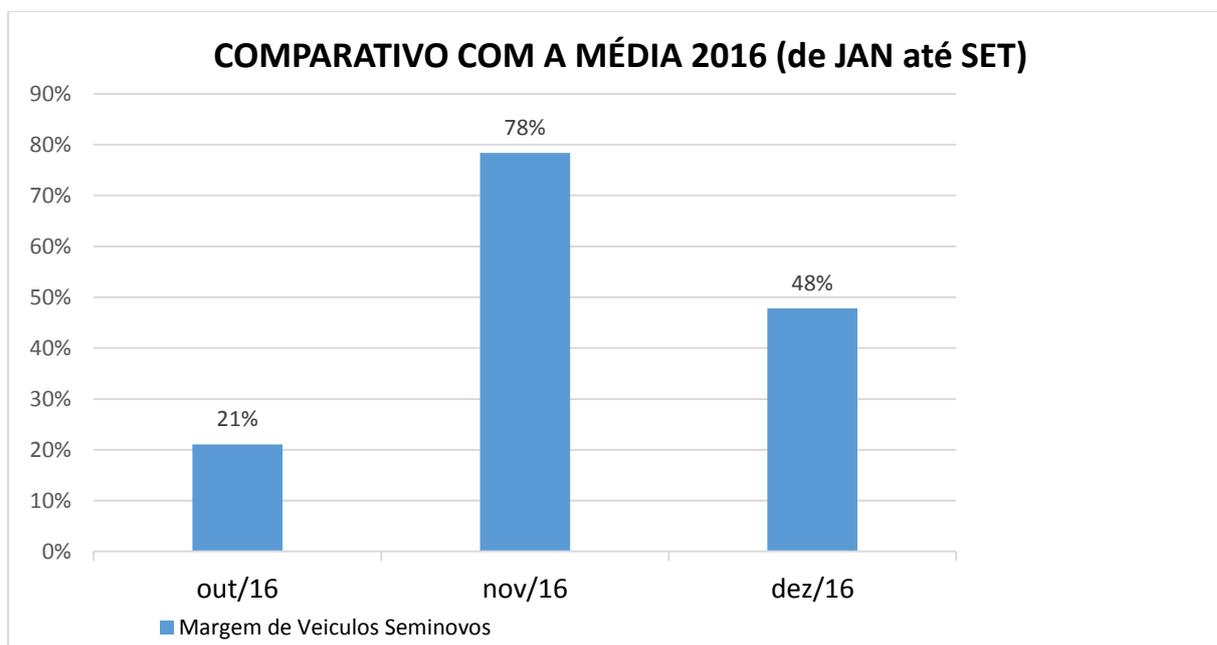
COMPARATIVO COM A MÉDIA 2016 (de JAN até SET)			
VEÍCULOS SEMINOVOS	Out/16	Nov/16	Dez/16
Margem de Lucro	21%	78%	48%

Fonte: Criada pelo autor

Com o intuito de ilustrar as informações fornecidas nos indicadores acima, tais informações podem ser apresentadas através de gráficos.

Gráfico 1 – Comparativo com média 2016 em Gráfico

Fonte: Criado pelo autor

Gráfico 2 – Comparativo com média 2016 em gráfico

Fonte: Criado pelo autor

7 CONCLUSÃO

Com os resultados demonstrados acima, tornou-se claro a necessidade que existia na empresa de melhorar seus controles gerenciais para conseguir atingir margens melhores e desta forma se manter em um mercado cada dia mais competitivo onde as empresas precisam estar sempre buscando novas ferramentas que possibilitem tomadas de decisões mais assertivas por parte dos seus gestores. É fundamental estar sempre acompanhando todas as áreas e departamentos da empresa e criando mecanismos de planejamento e controles.

Neste trabalho o objetivo foi à correta organização dos lançamentos financeiros a fim de gerar dados unificados e sólidos que possibilitassem a geração de um fluxo de caixa.

Quanto aos objetivos específicos, é possível notar que foram atingidos com sucesso através resultados mostrados nos indicadores financeiros e de margem de lucro dos veículos. A ferramenta de auxílio gerencial implantada na empresa, permitiu um planejamento mais adequado e assim cumprindo o proposto nesse trabalho.

8 REFERÊNCIAS

ABREU, José Carlos Franco *et al.* **Finanças Corporativas**. 11ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DALBELLO, Liliane. **A Relevância do uso do Fluxo de Caixa como ferramenta de gestão financeira para avaliação da liquidez e capacidade de financiamento de empresas**. Florianópolis: UFSC, 1999. Dissertação (mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MANZATTI, R. **Controladoria contábil, financeira e tributária na pequena empresa: para ter a empresa na palma da mão**. São Paulo: Trevisan Editora, 2015

OLIVEIRA, Djalma P. Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos metodologia prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Introdução a administração financeira: textos e exercícios**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2005.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio do curso de administração**. São Paulo: Atlas, 1996.

ZDANOWICZ, José Eduardo. José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 3ª Ed. 1998.

_____. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 10ª Ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.