

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
SETOR DE CIENCIAS SOCIAS E APLICADAS CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO  
MBA EM FINANÇAS**

**PAULO MENDES DE LIMA SILVA**

**CONTROLE FINANCEIRO DE CURTO PRAZO: FLUXO DE  
CAIXA E CONTAS A PAGAR E RECEBER**

CURITIBA  
2018

PAULO MENDES DE LIMA SILVA

CONTROLE FINANCEIRO DE CURTO PRAZO: FLUXO DE CAIXA E  
CONTAS A PAGAR E RECEBER

Trabalho final apresentado ao curso de Especialização MBA em Finanças do Departamento de Administração, Setor de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Especialista MBA em Finanças.

Orientador: Professora Dr.<sup>a</sup> Camila Camargo

CURITIBA  
2018

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tela Inicial do Sistema.....	24
Figura 2 – Cadastro de Fornecedores.....	24
Figura 3 – Cadastro de Clientes.....	25
Figura 4 – Cadastro de Notas Fiscais – Pagamento e Recebimento.....	26
Figura 5 – Cadastro de Folha de Pagamento.....	26
Figura 6 – Cadastro de Pedidos sem Nota Fiscal.....	27
Figura 7 – Cadastro de Despesas Gerais.....	27
Figura 8 – Gráfico de Situação Financeira.....	28

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Modelo de Controle Contas a Receber.....	18
Tabela 2 – Modelo de Controle Contas a Pagar.....	19
Tabela 3 – Modelo de Fluxo de Caixa.....	22

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	II
LISTA DE TABELAS.....	III
RESUMO.....	5
ABSTRACT.....	6
INTRODUÇÃO.....	7
<b>1. OBJETIVOS.....</b>	<b>9</b>
1.1. OBJETIVO GERAL.....	9
1.1.1. Objetivos Específicos.....	9
<b>2. JUSTIFICATIVAS.....</b>	<b>9</b>
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>10</b>
3.1. TIPO DE PESQUISA.....	10
<b>4. ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO.....</b>	<b>11</b>
4.1. HISTORICO DA ORGANIZAÇÃO.....	11
4.2. GESTÃO DO NEGOCIO – PROBLEMA CENTRAL.....	12
4.2.1. Gestão do Negocio – Contas a Pagar e Contas a Receber.....	13
4.2.2. Gestão do Negocio – Separação das Contas Física e Jurídica.....	15
4.2.3. Gestão do Negocio – Fluxo de Caixa.....	16
4.3. PROPOSIÇÕES.....	17
4.3.1. Proposição I – Contas a Pagar e Contas a Receber.....	17
4.3.2. Proposição II – Separação das Contas Física e Jurídica.....	20
4.3.3. Proposição III – Fluxo de Caixa.....	21
<b>5. SUGESTÕES E CONTROLE.....</b>	<b>23</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>28</b>
<b>7. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>31</b>

---

## RESUMO

O objetivo do presente trabalho teve como foco principal estudar o caso da empresa do segmento de instalação e manutenção elétrica com razão social Jurandir Jorge Araucária ME, situada na Rua Tocantins – São Francisco em Araucária, e os impactos da falta de conhecimentos técnicos, administrativos e gerencial por parte do empreendedor na administração dos negócios da empresa. Com a competição do mercado, a redução da margem de erro nas estratégias internas se faz necessário, objetivo central do estudo foi identificar os problemas administrativos de fluxo de caixa, contas a pagar e receber da empresa e auxiliá-la na busca por habilidades administrativas, além de propor sugestões para resolução dos problemas. A metodologia aplicada foi a pesquisa de campo na empresa, mapeando os processos administrativos aplicados e utilizados na mesma. Após o mapeamento dos processos aplicados na empresa houve a necessidade de criar controles e padrões. Controles esses, por exemplo: fluxo de caixa, capital de giro e principalmente a separação das contas jurídicas e físicas. As conclusões são sugestões de implantações e melhorias nos processos administrativos para a empresa, representando a interação da teoria com a prática mercadológica.

**PALAVRAS-CHAVE:** Fluxo de Caixa, Gestão de Curto Prazo, Conta a Pagar e Contas a Receber.

---

## ABSTRACT

The objective of this study was to study the case of the company of the installation and electrical maintenance segment with Jurandir Jorge Araucária ME, located at street Tocantins - São Francisco in Araucária, and the impacts of a lack of technical, administrative and technical knowledge. management by the entrepreneur in the management of the company's business. With market competition, reducing the margin of error in internal strategies becomes necessary, the main objective of the study was to identify the administrative problems of cash flow, accounts payable and receivable from the company and assist in the search for administrative skills, and propose suggestions for solving problems. The applied methodology was the field research in the company, mapping the administrative processes applied and used in the same. After mapping the processes applied in the company there was a need to create controls and standards. These controls, for example: cash flow, working capital and mainly the separation of legal and physical accounts. The conclusions are suggestions of deployments and improvements in the administrative processes for the company, representing the interaction of theory with market practice.

**keywords:** Cash Flow, Short-Term Management, Accounts Payable and Accounts Receivable.

## INTRODUÇÃO

O presente estudo teve por objetivo analisar e diagnosticar os problemas de processos administrativos de um caso empresarial real e seus impactos para a empresa, com o mapeamento de informações da situação atual, as quais serviram de embasamento para o diagnóstico inicial. A partir de tais constatações propor um prognóstico para solução dos desvios de processos encontrados.

O estudo desenvolvido se fez necessário para a empresa e também para a formação do seu autor com objetivo de obter o título de Especialista MBA em Finanças, o qual é justificado pela integração e intervenção, o que leva a junção da teoria acadêmica adquirida ao longo do curso de especialização, com a prática de mercado e a realidade da empresa estudada. O resultado dessa integração empresarial-acadêmica é um aprendizado prático da realidade e mostra a dificuldade que o pequeno empreendedor tem na administração de seus negócios.

As habilidades e conhecimento extraído desse estudo ocorreram por meio de questionamentos realizados em relação à situação da empresa como: a definição do segmento, o história da empresa, o perfil dos empreendedores e dos clientes, principais problemas, faturamento, clientes, concorrentes, custos fixos e variáveis.

Para organizar as atividades desenvolvidas, o processo foi ordenado de maneira sequenciada:

1. **Objetivos gerais e específicos** constitui a linha central a ser seguida e respondida neste trabalho acadêmico onde será exposto o que se pretende com tal estudo e qual sua finalidade.
2. **Justificativas**, são apresentadas as razões que levaram à realização deste trabalho, sua contextualização dentro de nossa atualidade, o que tal pesquisa proporcionará.
3. **Metodologia aplicada** no presente estudo, com a distinção entre duas utilizadas, neste caso a pesquisa bibliográfica, sua conceituação, vantagens e desvantagens, principais empregos e a pesquisa de campo, com uma explanação do conteúdo da mesma.
4. **Histórico da organização** é realizado o levantamento de dados sobre os empreendedores, ramo de atuação no mercado, com o

---

mapeamento das principais atividades desenvolvidas pela empresa, sua trajetória no tempo desde a inauguração até os dias atuais, com relatos dos momentos mais importantes.

5. **Gestão do Negócio situação problema**, onde são feitas a citação da situação da empresa na atualidade. Com o levantamento de informações sobre sua realidade e para um maior conhecimento da atual situação interna da empresa, simplificada é realizado uma análise de ambiente interno.
6. **Proposições** tratam-se das soluções apresentadas para uma possível melhoria das variáveis identificadas e classificadas como fraqueza na análise de ambiente interno, as quais constituem os pontos que merecem uma maior atenção.
7. **Conclusão** têm-se as considerações finais, onde são expostos aprendizados adquiridos com a realização desse estudo, bem como a percepção a respeito da situação da empresa analisada e as principais contribuições deste relatório.

## 1. OBJETIVOS

### 1.1. OBJETIVO GERAL

Implantar um controle de fluxo de caixa, contas a pagar e contas a receber na empresa do segmento de instalação e manutenção elétrica com razão social Jurandir Jorge Araucária ME.

#### 1.1.1. Objetivos Específicos

- a) Mapear os processos de gestão do Fluxo de Caixa.
- b) Mapear os processos de gestão das Contas a Pagar e Contas a Receber.
- c) Sugerir controles financeiros.

## 2. JUSTIFICATIVAS

Com a implementação do controle do fluxo de caixa, e dos controle de contas a pagar e receber, a empresa passará a ter a visão real do seu saldo diário caixa, sua necessidade de capital de giro, negociar novos prazos e taxas de juros, realizar planos para diminuir os inadimplentes, oferecer novas soluções de pagamentos, como: debito em conta, boletos, cartão de credito.

Após, realizar todo o mapeamento dos processos tornou-se possível comparar a teoria acadêmica com a realidade empresarial no dia a dia.

Ao realizar tal comparação foi possível aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso, criando uma estrutura capaz de propor e solucionar o problema da empresa a partir de conhecimento teórico aliado e adaptado para realidade da empresa, levando em conta sua estrutura física, porte, faturamento, capacidade operacional e logica.

A pesquisa e estudo desenvolvido serviu para empresa como fonte confiável de dados dando maior embasamento para tomada nas decisões estratégicas, além de auxiliar e muni-la de informações com alto grau de confiabilidade para planejar as ações com o intuito de prever e minimizar os riscos, evitando a tomada de decisões

equivocadas, por falta de conhecimento da gestão diária dos controles básicos como fluxo de caixa, contas a pagar e contas a receber.

Ao ter informações básicas diárias desses controles que a principio parecem simples mais que não são. O empreendedor conseguira gerir de forma a garantir a saúde financeira da empresa, sabendo exatamente as entradas e saídas de caixa podendo achar soluções reais, sejam elas, de estratégias de compras de matéria prima, negociando o prazo de pagamentos com fornecedores, criando políticas de credito como desconto a vista e redução de prazo de recebimento, redução de custos e despesas, estratégias de cobrança de inadimplentes e ou necessidade de capital de giro.

### 3. METODOLOGIA

De acordo com Krul et al (2001, p. 47), “Toda investigação científica obedece uma metodologia científica que por sua vez se orienta através de métodos, métodos de procedimentos (=Processos) e técnicas”.

Para esse estudo em especifico foram utilizadas as pesquisas bibliográficas, baseadas em livros, artigos científicos e dissertações de mestrados. Bem como, a pesquisa empírica, ou seja, pesquisa de campo realizada no ambiente da empresa.

A natureza do trabalho caracteriza-se como sendo um estudo de caso, pois, tem como objetivo investigar a respeito da utilização dos controles internos em uma organização de pequeno porte.

De acordo com Vergara (2005, p.49) “Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento”.

#### 3.1. TIPO DE PESQUISA

Foi utilizado o critério de classificação de pesquisa apresentado por Vergara (1998, p. 44), a saber:

a) Quanto aos fins:

No que diz respeito a este quesito, esta pesquisa é descritiva. Segundo Vergara (1998, p. 45):

---

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer relações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

b) Quanto aos meios de investigação:

No que diz a esse critério a pesquisa é de campo. Trata-se de pesquisa de campo porque contemplou investigação empírica junto à empresa em questão analisada, incluindo realização de entrevista, mapeamento de processos e levantamento dos dados juntos ao empreendedor.

O presente trabalho usa uma abordagem qualitativa. No conceito de pesquisa qualitativa o pesquisador não usa métodos estatísticos para apresentar soluções aos problemas pesquisados (RICHARDSON, 2008).

## **4. ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO**

### **4.1. HISTORICO DA ORGANIZAÇÃO**

A empresa foi fundada no ano de 2007, pelo Sr. Jurandir 45 anos, ensino fundamental completo experiência de 25 anos na área de instalação e manutenção elétrica, a mesma constituiu CNPJ, razão social com natureza jurídica de empresário individual.

Com mais de dez anos no mercado hoje a empresa Jurandir Jorge Araucária Me, é uma empresa sólida em seu segmento, tendo uma carteira de clientes rentáveis, sendo os principais clientes as construtoras as quais presta serviços. Mais também tem uma boa carteira de clientes na forma de pessoas físicas, ou seja, residências onde presta serviços de reparos e instalações elétricas.

A empresa conta com cinco empregados, dois carros, um computador e uma impressora, além de 10 kits individuais de ferramental para realização do trabalho de instalações elétricas e ou reparos elétricos contendo: chaves de fenda e Philips, furadeiras, alicate de corte lateral, alicate de corte ponta fina, alicate desencapador de fios, lima, sonda, multímetro, arco de serra, fita isolante, martelo, alicate comum, arame ou guia de passagem de fios, teste de tensão, lâmpada de teste, teste de continuidade e chave busca polo.

A empresa não tem uma sede própria, o escritório da mesma fica instalado na própria residência do empreendedor.

#### 4.2. GESTÃO DO NEGOCIO – PROBLEMA CENTRAL

Após o mapeamento dos processos da empresa foram identificados alguns problemas graves na gestão o que está levando a empresa a um colapso financeiro, a empresa esta atuando no mercado desde 2007 e na atualidade conta com 10 clientes ativos, sendo eles: três construtoras pessoas jurídicas que representam 80% de sua receita e sete clientes pessoas físicas que representam os outros 20% da receita. Porém, analisando a documentação e contratos fechados nos últimos quatro anos que foi possível levantar os históricos e anotações de recebimentos e pagamentos, foi identificado cerca de trinta contratos que a empresa prestou o serviço, porém, não recebeu o valor total negociado em contrato.

O mapeamento dos contratos foi organizado da seguinte forma:

##### **a) Inadimplentes:**

- Sete contratos realizados com pagamentos apenas da entrada de 50% do valor da obra.
- Três contratos parcelados em três vezes, onde a ultima parcela do valor da obra não foi paga pelo cliente.

##### **b) Não faturados:**

- Oito contratos, onde a empresa não faturou as duas ultimas parcelas.
- Doze contratos, onde a empresa não faturou a ultima parcela.

O valor apurado que a empresa deixou de receber dos contratos inadimplentes e não faturados somam a quantia de R\$ 80.000,00 (oitenta mil reais) nos quatro anos analisados, segundo o empreendedor foi na fase onde o mercado da construção civil estava aquecido e o mesmo estava com muitas obras em andamento e não conseguiu fazer essa gestão.

Foi identificado que desde dezembro de 2015 a empresa vem realizando empréstimos bancários sendo três no total onde um ainda está ativo no valor de R\$ 45.000,00 (quarenta e cinco mil reais), de acordo com o empreendedor o mesmo usou parte para capital de giro e parte com despesas pessoais, o mesmo não sabe o

quanto desses empréstimos foram para cada finalidade uma vez que não existe a distinção das contas bancárias de ordens físicas e jurídicas.

A empresa não tem controle algum de suas finanças, não acompanha seu fluxo de caixa as entradas e saídas, não tem controle sobre o que tem a receber de seus clientes, não tem controle das contas a pagar, não tem controle de inadimplentes. Segundo o empreendedor o mesmo afirmou “*Sempre administrei a empresa desde que fundei a mesma e constitui cnpj dessa forma, controlo tudo de cabeça, pois, não tenho tempo para tais anotações e também não saberia como realiza-las, isso tudo toma muito tempo, tempo que não tenho, pois, preciso visitar as obras todo dia, comprar material, visitar clientes, fazer orçamentos etc*”.

Outro ponto levantado é que a empresa não faz conciliação de pagamentos/recebíveis bancários, não tem critérios para compra de matéria prima e geralmente compra nos materiais de construção do bairro onde está sediado seu escritório, pagando assim preços muito mais altos, do que, se realizasse compras em grandes distribuidores de equipamentos e materiais elétricos.

O empreendedor usa a mesma conta jurídica para suas finanças pessoais, ou seja, o mesmo não retira seu pró-labore não faz distinção dos gastos da empresa e dos seus gastos pessoais. De acordo com o empreendedor o mesmo afirma que, “*Não vejo necessidade de separar as contas, pois, não existe diferença do dinheiro que entra na empresa e do dinheiro que posso usar no final do dia, pois, a empresa é minha, então todo dinheiro no caixa da empresa é meu*”. Tal pensamento é um enorme gargalo na gestão da empresa o que inviabiliza toda e qualquer gestão financeira, uma vez que nada é registrado no fluxo de caixa separando, por exemplo, as despesas pessoais com abastecimento dos carros da esposa e da filha, com o abastecimento dos carros da empresa.

A empresa tem um bom faturamento conta uma base razoável de clientes, porém, os empréstimos bancários, juros altos e a falta de controle de fluxo de caixa e das contas a pagar e contas a receber estão fazendo com que a empresa entre no espiral da morte.

#### 4.2.1. Gestão do Negócio – Contas a Pagar e Contas a Receber

A gestão financeira de curto prazo está presente no dia a dia de todas as empresas, sejam elas, de grande, médio ou pequeno porte. Essa gestão diária das

finanças de curto prazo, como controle de fluxo de caixa, contas a pagar e receber são muitas vezes negligenciados por muitas dessas empresas. Geralmente, pelas empresas de pequeno e médio porte, que muitas vezes são geridas pelo fundador em ambiente familiar e muitos não têm preparo acadêmico algum, aliado a falta de suporte financeiro para dispor de sistemas integrados e equipes treinadas para acompanhar esses fluxos que devem ser acompanhados diariamente.

De acordo com a base teórica da gestão financeira de curto prazo, um dos principais controles que devemos analisar com cuidado são as contas a pagar e receber, é primordial que a empresa tenha gestão efetiva desse controle, pois, o mesmo o ajudará a ter a visão real das finanças da empresa, possibilitando ao empreendedor tomar várias ações ao identificar sobra de dinheiro em caixa, ou a falta conforme seus pagamentos e recebimentos diários, possibilitando por exemplo, definir um caixa mínimo, projetar os recebíveis, negociar prazos de pagamentos e recebimento, identificar necessidade de capital de giro, priorizar pagamentos de contas com juros mais altos etc.

#### **a) Contas a receber:**

No fluxo do capital de giro, a gestão das contas a receber inicia-se quanto termina a gestão do estoque e termina quando inicia-se a gestão do caixa. A gestão das contas a receber ou política de crédito é gerida de duas formas no ato da venda de produtos ou serviços:

1. Recebimento a vista; ou
2. Recebimento a prazo, ou seja, conceder crédito aos clientes.

A concessão de crédito aos clientes gera um investimento no mesmo, o qual está vinculado à venda do produto ou serviço.

Segundo Ross (1995, p.574):

Cria-se uma conta a receber quando há concessão de crédito. Essas contas a receber incluem o crédito concedido a outras empresas, conhecido como crédito mercantil, bem como o crédito ao consumidor. Cerca de um sexto de todos os ativos de empresas industriais assume a forma de contas a receber.

No quesito a contas a receber essa variável é de extrema importância para a saúde financeira da mesma, ao analisar os dados de vários contratos ficou mais que evidente a importância para que essa variável seja implementada.

Garantindo assim maior gestão das contas a receber podendo criar estratégias para recuperar os valores da base de inadimplentes, garantir os faturamentos e recebimentos em dia, criar políticas de crédito a prazo e a vista, criar processos de cobrança, emissão de boletos, cartão de crédito oferecendo ao cliente mais opções de pagamentos, na atualidade a empresa trabalha com pagamento em dinheiro e transferência bancária para pessoas físicas e emissão de nota fiscal de serviço para pessoas jurídicas.

#### **b) Contas a pagar:**

Basicamente as contas a pagar correspondem às obrigações da empresa com terceiros, sendo através de compra de mercadoria ou prestação de serviços.

Através do controle financeiro do contas a pagar é possível visualizar quais foram os compromissos assumidos pela organização, possibilitando um controle das datas para serem efetuados esses pagamentos.

Um controle interno apropriado para uma gestão eficiente do contas a pagar esta totalmente ligado a avaliação de melhores oportunidades ou de assumir novos compromissos, estabelecendo prioridades nos pagamentos.

#### **4.2.2. Gestão do Negócio – Separação das Contas Física e Jurídica**

A variável conta jurídica e física está impactando diretamente na administração da empresa. O uso da conta jurídica e seus recursos com gastos pessoais estão dificultando o controle financeiro.

Segundo Camargo *apud at* Borin e Donadio (2007), a causa da mortalidade de empresas de pequeno porte relacionada a problemas financeiros está diretamente associada a erros comuns, como por exemplo, a não separação das contas de ordem pessoal e as contas da empresa. Camargo *apud at* Iida (2007), ressalta ainda que muitas vezes o empreendedor não faz retirada de pró-labore, ou seja, não tem uma remuneração definida, o que o leva a usar o dinheiro da empresa de forma pessoal não fazendo distinção dos gastos pessoais com os gastos da empresa.

---

Segundo Camargo (2007):

A não separação das finanças pessoais e organizacionais influencia os resultados das empresas, como desempenho econômico, problemas de gestão que atuam sobre as políticas de recursos humanos e desenvolvimento de serviços e produtos, e que, conseqüentemente, condicionam a sobrevivência dos pequenos empreendimentos. A partir daí, entende-se que a identificação do processo ou das práticas de planejamento financeiro pessoal, que implicam o controle e a separação das finanças pessoais das finanças corporativas, pode contribuir na compreensão da variação no padrão e na qualidade das decisões organizacionais, sobretudo, no caso das decisões que envolvem as finanças da empresa.

Será fundamental e primordial a separação das contas. Caso não aja separação das contas será impossível obter uma administração bem sucedida.

#### 4.2.3. Gestão do Negócio – Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é a ferramenta que possibilita o controle das operações de uma empresa, referindo-se a todas as entradas e saídas de caixa. De acordo com Gitman (2004; p. 105):

A demonstração de fluxos de caixa fornece um resumo dos fluxos de caixa durante um determinado período, geralmente, o ano recém-encerrado. A demonstração, que é algumas vezes chamada de 'demonstração de origens e aplicações', fornece uma reflexão sobre os fluxos de caixa operacionais, de investimento e financiamento da empresa.

Segundo Matarazzo (2008. p.309), "o fluxo de caixa de uma empresa não depende exclusivamente do administrador financeiro, pois decorre de várias decisões, como estocagem, prazos concedidos, nível de estocagem, prazos obtidos pelos fornecedores", dentre outros.

Bowes *apud* Come (1999, p. 23) enfatiza o quão é imprescindível à gestão do fluxo de caixa, quando diz: "*Caixa é o sangue de todas as empresas*". Segundo Come, o autor relata em seu artigo que gerir e planejar as necessidades de caixa não é uma atividade complexa, e mesmo assim varias empresas não o fazem de forma correta, quando diz:

---

É duro acreditar que uma empresa com bom produto, potencialmente altas margens de lucro e demanda de mercado forte possa ainda terminar em colapso financeiro. Mas acontece [...] tudo porque não é dada a adequação atenção ao planejamento das necessidades de caixa.

O Fluxo de Caixa tem como foco principal, a projeção das entradas e das saídas de recursos financeiros para determinado período, com o objetivo de facilitar a administração da Empresa com relação aos pagamentos e recebimentos, podendo tomar atitudes em tempo hábil tanto no sentido de cobrança de possíveis devedores, quanto na busca de recursos para suprir eventuais necessidades de capital para a honra de seus compromissos. Este controle permite que a Empresa possa administrar seus capitais e se não zerar, ao menos manter em níveis aceitáveis o índice de inadimplência.

#### 4.3. PROPOSIÇÕES

##### 4.3.1. Proposição I – Contas a Pagar e Contas a Receber

A gestão do negócio é de fundamental importância para um bom direcionamento e manutenção de qualquer organização empresarial. Assim sendo, no tocante ao caso da empresa estudada, tendo em vista a deficiência e carência de conhecimentos de ferramentas administrativas por parte do empreendedor, conhecimento este que pode embasar e auxiliar em uma condução profissional dos negócios.

A variável contas a pagar e receber é primordial que seja implementada e seguida à risca pela empresa, os lançamentos das contas a receber deverão ser diários e conforme emissão de notas conforme a tabela abaixo:





os serviços prestados foram faturados na sua totalidade conforme alinhado com o cliente, garantido a data correta para faturar, o valor e todas as parcelas acordadas.

A utilização correta das planilhas permitirá uma rápida validação pelo empreendedor no final do dia ou mês para validar se tudo que tinha para faturar foi faturado, se tudo que tinha para receber foi recebido, e se tudo que tinha que ser pago foi realmente pago. Esse conjunto de informações permitirá ao empreendedor tomar ações mais assertivas na gestão da sua empresa.

Após serem lançados, validados e conferidos com conciliação bancária os documentos devem ser guardados de forma que possam ser rastreados e averiguados em possíveis auditorias, evitando assim erros e/ou fraude.

#### 4.3.2. Proposição II – Separação das Contas Física e Jurídica

Esse é um caso muito crítico para empresa como levantado no item 4.2 Problema Central, onde o empreendedor diz que não vê a necessidade de separar as contas da empresa, se essa decisão permanecer o planejamento financeiro feito para a empresa estará fadado ao fracasso e conseqüentemente colocar a empresa em risco de falência eminente. O caixa diário da empresa é sucateado de forma inconsequente onde os familiares retiram dinheiro do caixa para despesas pessoais, usam o cartão da empresa para abastecer veículos e compras particulares, sem realizar nenhum tipo de anotação desses gastos pessoais, ou seja, não há como saber no final do mês para onde foram os recursos da empresa, pois, nada e anotado.

A gestão financeira econômica nesse ponto é inviável de acordo com Bowes *apud* Come (1999, p. 23) que enfatiza o quão é imprescindível à gestão do fluxo de caixa, quando diz: *“Caixa é o sangue de todas as empresas”*. Dessa forma não tem como gerir o caixa sem realizar suas entradas e saídas, fazendo com que o empreendedor tome decisões erradas em relação as finanças da empresa quando não se sabe para onde o dinheiro da empresa está indo.

Sugere-se que o empreendedor fixe seu pró-labore e separe a conta física e jurídica, medida essa que se deve ser tomada como prioritária. Somente assim será possível ter noção real dos custos e gastos da empresa, entender sua real necessidade de capital de giro, tomando decisões financeiras de qualidade saudável

e sustentável a curto, médio e longo prazo. Criando assim uma visão de crescimento e longevidade da empresa.

Caso a medida não seja adotada e levada a sério será impossível controlar financeiramente a empresa.

O pró-labore deve ser a média entre o valor que o sócio ou dono do negócio precisa para se manter e o que é pago pelo mercado para o cargo que ele ocupa.

#### 4.3.3. Proposição III – Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa sinaliza os rumos do negócio e serve de base para decisões. É a partir do fluxo de caixa que é feito o gerenciamento do caixa, de maneira que a [empresa](#) apresente saldo para saldar suas dívidas nos vencimentos. Manter a empresa adimplente é a garantia de crédito, melhores negociações de pagamentos com fornecedores, continuidade de recebimento de [matéria](#)-prima, produção e conseqüente satisfação dos clientes.

Para a elaboração do fluxo de caixa, primeiramente, deve ser feito o levantamento de todas as entradas e saídas de dinheiro da empresa em determinado período de tempo. Para isso, é importante que a empresa tenha a compreensão das movimentações financeiras em um período pré-estabelecido (ciclo financeiro). Após esse levantamento, deve ser feito o planejamento do fluxo financeiro do período estabelecido, possibilitando a visualização de eventuais sobras ou faltas de caixa e a tomada de decisão de medidas corretivas.

##### **As medidas corretivas podem ser:**

- a) Negociações de prazos de pagamentos e recebimentos;
- b) Alteração das datas de compras;
- c) Obtenção de capital por meio de empréstimos ou liquidações;
- d) Suspensão de investimentos;
- e) Redução de despesas [administrativas](#);
- f) Antecipação de investimentos (no caso de sobra de caixa);

Após o planejamento, deve ser feito o registro do executado para o acompanhamento e controle. Pode ser que nessa etapa sejam necessárias novas medidas corretivas, nos mesmos moldes das tomadas em tempo de planejamento.

É recomendado que o fluxo de caixa seja diário, conforme tabela abaixo.

**Tabela 3 – Modelo de Fluxo de Caixa**

NOME DA EMPRESA			RELATÓRIO FLUXO DE CAIXA RESUMO DIÁRIO			
			01/08/18		02/08/18	
DISPONÍVEL INICIAL			10.000,00			
SALDO CAIXA INICIAL					10.000,00	
PREVISTO	Participação		Realizado	Varição Acumulada	Realizado	Varição Acumulada
<b>ENTRADAS</b>						
VENDAS À VISTA	10.000,00	100,00%	0,00	(10.000,00)	0,00	(10.000,00)
VENDAS A PRAZO		0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
OUTRAS ENTRADAS		0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
ANTECIPAÇÕES		0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
DESMOBILIZAÇÕES		0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
EMPRÉSTIMOS		0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>	<b>10.000,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>	
<b>SAÍDAS</b>						
IMPOSTOS INCIDENTES S/ VENDAS	1.500,00	15,00%	0,00	(1.500,00)	0,00	(1.500,00)
CUSTO DE MATÉRIA-PRIMA		0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
CUSTO DE SERVIÇOS		0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
MÃO-DE-OBRA		0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
ÁGUA		0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
ALUGUEL		0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
ENERGIA		0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
TELEFONE		0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
DEPESAS PESSOAIS		0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
RETIRADAS PESSOAIS		0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
-		0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL DE SAÍDAS</b>	<b>1.500,00</b>	<b>15,00%</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>	
<b>DIFERENÇA DO DIA (E - S)</b>			<b>0,00</b>		<b>0,00</b>	
<b>SALDO CAIXA FINAL</b>			<b>10.000,00</b>		<b>10.000,00</b>	
EXTRATO BANCÁRIO			0,00		0,00	
CHEQUES PENDENTES			0,00		0,00	
DEPÓSITO / COBRANÇA VINCULADA			0,00		0,00	
<b>SALDO DISPONÍVEL</b>			<b>0,00</b>		<b>0,00</b>	

Fonte: Elaboração do autor

O fluxo de Caixa deverá ser atualizado e controlado diariamente como mostra a imagem acima, contendo as entradas e saídas diárias no caixa da empresa.

## 5. SUGESTÕES E CONTROLE

As primeiras providências que a empresa deve tomar em relação às finanças deve ser: as proposições I, II e III como prioritárias, além de executar as sugestões abaixo:

1. Verificar a situação jurídica em relação aos contratos de prestação de serviços prestados pela empresa Jurandir Jorge Araucária ME e seus contratantes;
2. Organizar os registros e conferir se todos os documentos estão sendo devidamente controlados;
3. Acompanhar as contas a pagar e a receber, montando um fluxo de pagamentos e recebimentos;
4. Classificar custos e despesas em fixos e variáveis;
5. Fazer previsão de vendas e de fluxo de caixa;
6. Com certeza um dos mais importantes pontos será a busca do conhecimento desses pontos de gestão de curto prazo, ou seja, a gestão do dia a dia, como fluxo de caixa, contas a pagar, receber, capital de giro, negociações, alavancagem, fluxo operacional e financeiro, sugere aqui o empreendedor buscar os cursos gratuitos do Sebrae afim de aprimorar e entender esses conceitos;

Em relação a controle e para que as sugestões acima possam ter o efeito esperado, a empresa Jurandir Jorge Araucária ME deverá adquirir um sistema de controle, que possibilite controlar folha de pagamento, despesas gerais, clientes, fornecedores, pagamentos e recebimentos, e controlar receitas e despesas. De modo que se aplicado esses controles e as sugestões acima forem colocadas em prática, será possível obter um mapeamento real da situação financeira da empresa e traçar meta de recuperação financeira.

Será sugerida a empresa Jurandir Jorge Araucária ME o desenvolvimento de um sistema que possibilitará um controle efetivo das receitas e despesas da empresa, conforme os módulos desenvolvidos baseados na necessidade da empresa. Alguns módulos serão aprimorados no sistema conforme os dados abaixo apresentados à empresa.

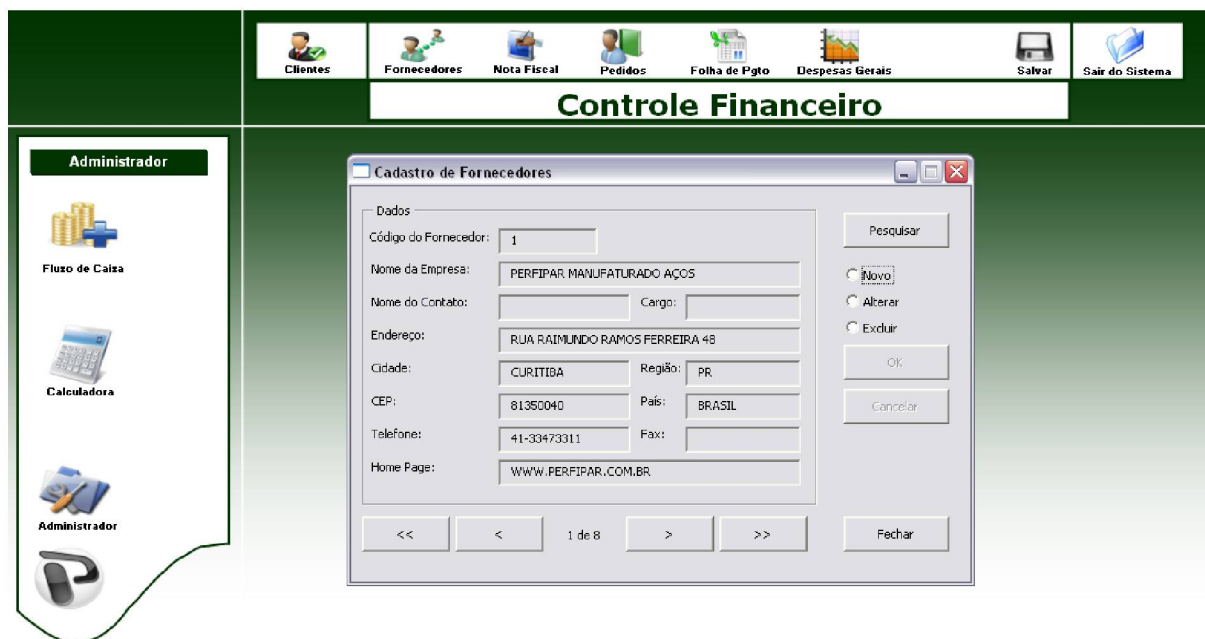
Figura 1 – Tela Inicial do Sistema



Fonte: Elaboração do autor

- ❖ Na tela Inicial será possível navegar pelos módulos, como clientes, fornecedores, Nota Fiscal, Folha de Pagamento, Despesas Gerais, fluxo de caixa etc.

Figura 2 – Cadastro de Fornecedores



Fonte: Elaboração do autor

- ❖ Nessa Tela serão cadastrados todos os fornecedores, possibilitando classificá-los e realizar pesquisas rápidas.

**Figura 3 – Cadastro de Clientes**



Fonte: Elaboração do autor

- ❖ Nessa Tela serão cadastrados todos os clientes, possibilitando classificá-los e realizar pesquisas rápidas.

**Figura 4 – Cadastro de Notas Fiscais – Pagamento e Recebimento**

**Controle Financeiro**

**Cadastrar NF**

Dados da Nota Fiscal

ID Empresa:

Nome Empresa:  Data: 20/6/2012

Valor Total NF:  Nº de série da NF:

Nº Fatura:  Vencimento: 20/6/2012 Valor:  Pgto:

Id Empresa	Descrição Empresa	Valor Total NF	Nº de Série da NF	Fatura

Cancelar Inserir Fechar Pesquisar

Fonte: Elaboração do autor

- ❖ Nessa Tela serão cadastradas todas as notas fiscais emitidas, boletos, valor das notas, quantidade de parcelas, clientes etc.

**Figura 5 – Cadastro de Folha de Pagamento**

**Controle Financeiro**

**Folha de Pagamento**

Dados Folha de Pagamento

Descr. Folha Pgto:  Competência: 20/6/2012

Valor Folha Pgto: R\$ 0,00

Dados FGTS

Nº Guia FGTS:  Valor FGTS: R\$ 0,00 Competência: 20/6/2012

Vencimento FGTS: 20/6/2012

Dados Previdência

Nº Previdência:  Valor Previd: R\$ 0,00 Competência: 20/6/2012

Vencimento Previdência: 20/6/2012

Impostos Simples

Nº Documento:  Valor Impost: R\$ 0,00 Competência: 20/6/2012

Vencimento Impostos: 20/6/2012

Cancelar Inserir Fechar Pesquisar

Fonte: Elaboração do autor

- ❖ Nessa Tela serão cadastradas todas as folhas de pagamentos, guia de impostos simples, guia de FGTS e guia de INSS.

**Figura 6 – Cadastro de Pedidos sem Nota Fiscal**



Fonte: Elaboração do autor

- ❖ Nessa Tela serão cadastrados todos os pedidos e serviços realizados sem emissão de nota fiscal etc.

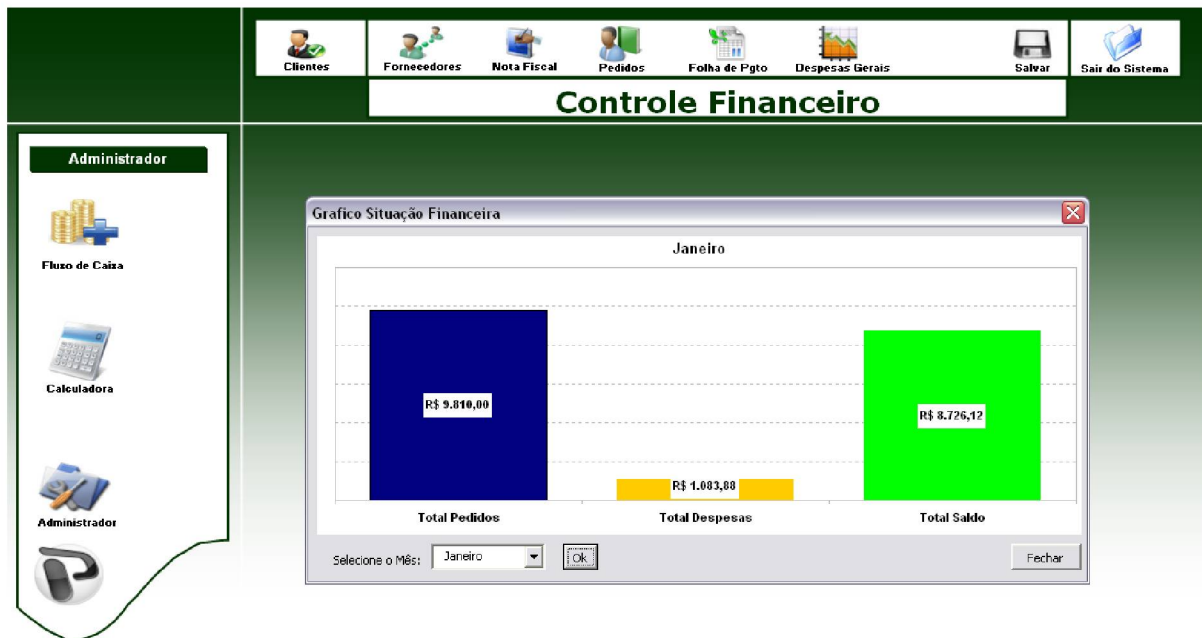
**Figura 7 – Cadastro de Despesas Gerais**



Fonte: Elaboração do autor

- ❖ Nessa Tela serão cadastradas todas as despesas gerais como: água, luz, combustível, restaurante etc.

**Figura 8 – Gráfico de Situação Financeira**



Fonte: Elaboração do autor

- ❖ Nessa Tela será visualizar de forma rápida como andar a situação financeira da empresa realizando consulta rápida por mês, e acumulado por ano.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho é uma oportunidade grande e constitui uma ferramenta importante de interação da relação acadêmica x empresa x mercado. Devido ao exercício de se aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso de Especialização em Finanças da Universidade Federal do Paraná, Tendo como consequência, um melhor serviço ou produto oferecido ao consumidor final, aumentando a competitividade do negócio.

Esta interação com o ambiente empresarial de maneira estruturada como foi proposto pela pesquisa representou a oportunidade de realizar na prática uma

---

consultoria organizacional completa e o resultado desse exercício é um maior aprendizado.

Outro aprendizado advindo da realização desse trabalho é o fato de, além de identificar problemas e elaborar diagnósticos, o que por si só, representa um reforço de conhecimentos é a questão de prognosticar a situação encontrada. O que exige uma boa base teórica, e aí está mais uma grande contribuição que é testar se o que adquirimos no curso é o bastante ou se falta complemento curricular, porque propor sugestões simplesmente é uma coisa, mas apresentar alternativas de melhorias concretas levando em consideração outros fatores como a cultura organizacional, situação financeira, por exemplo; é muito diferente e exige conhecimento diversificado, e representa outra oportunidade relevante de crescimento.

A empresa atualmente está deficitária em gestão administrativa por parte do fundador, ou seja, as coisas estão acontecendo de forma empírica, o negócio está sendo gerido com base na intuição pessoal, o que tem propiciado esta situação totalmente adversa, abalando toda a sua estrutura, com muito desperdício e baixa lucratividade. O que se necessita fazer é procurar gerir o negócio, de forma mais fundamentada, e levando em consideração o mercado local, a concorrência, as perspectivas futuras, procurar ajustar os desequilíbrios existentes, para não somente manter-se neste mercado, como também crescer no mesmo, ganhar mercado e aumentar a área de atuação. Conquistando novos clientes, e garantindo a satisfação da sua clientela, com melhor atendimento, presteza, agilidade, qualidade e, sobretudo, superando as expectativas destes.

A empresa especificamente neste momento está precisando que os gestores do negócio mudem a sua conduta, a postura gerencial, passando a adotar uma conduta mais profissional, sendo mais empresarial; esta é a grande deficiência da empresa. Sendo o negócio viável, e havendo esta grande mudança comportamental, as possibilidades de reorganização e retomada de crescimento seriam muito prováveis e sentidas em curto prazo, e estes são alguns dos benefícios, caso sejam incorporadas tais intervenções sugeridas nas proposições.

Contudo, estas mudanças precisam vir acompanhadas de outros fatores empresariais, com destaque para o lucro líquido do negócio, ou seja, reinvestimento deste na empresa; esta é uma doutrina que precisa ter um maior enfoque por parte dos gestores da empresa. Este reinvestimento deve ser usado para constituição de capital de giro, destinado a cobrir as despesas inerentes à empresa, obtendo fôlego

---

de caixa, e investimento fixo destinado a promover melhorias diversas no âmbito geral da empresa, como aquisição máquinas, novas tecnologias, reformas, ou seja, voltar à atenção para o negócio em si. Estas são outras fundamentais mudanças que deveriam ser promovidas na empresa. Porém todas as transformações precisam ser monitoradas o seu desempenho, principalmente durante a fase de implantação das mesmas, visando detectar falhas e providenciar as devidas correções em tempo real de execução, para se certificar de que tudo está saindo conforme o planejado, com a participação ativa dos gestores do negócio da empresa.

Todas estas colocações acima expostas são oriundas do trabalho de consultoria realizado, com atuação dentro de um contexto técnico-profissional, dispensada as considerações pessoais e, sobretudo um relato mais fiel possível da atual realidade em que se encontra a empresa, e todas as propostas sugeridas no presente relatório visam tão somente esclarecimentos e orientações de como proceder em relação à presente situação, objetivando sua recuperação financeira.

---

## 7. REFERÊNCIAS

LAKATOS; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003, p.86-112.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR, Paul H. **Administração – Conceitos e Aplicações**. 4. ed. Trad. Maria Isabel Hopp. São Paulo: Harbra, 1998, p.191-214.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. Supervisão de tradução e revisão técnica Jean Jacques Salim; João. 2004, 2ª ed., São Paulo.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços: abordagem básica e gerencial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

CAMARGO, Camila. **Planejamento Financeiro Pessoal e Decisões Financeiras Organizacionais: Relações e Implicações Sobre o Desempenho Organizacional no Varejo**. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2007. Dissertação (Mestrado em Estratégias e Organizações). Universidade Federal do Paraná, 2007.

COME, Eduardo de. **Contribuição ao estudo de modelos aplicados a administração do capital de giro**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: FEA-USP, 1999.