



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
ELOIZE SALETE MARTINS

GESTÃO FINANCEIRA DA AMR REFRIGERAÇÃO:
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Florianópolis

2020

ELOIZE SALETE MARTINS

**GESTÃO FINANCEIRA DA AMR REFRIGERAÇÃO:
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

Relatório de estágio supervisionado
apresentado ao Curso de Administração da
Universidade do Sul de Santa Catarina como
requisito parcial à obtenção do título de
bacharel em administração.

Orientador: Prof. Ricardo Luiz Barcelos.

Florianópolis

2020

ELOIZE SALETE MARTINS

**GESTÃO FINANCEIRA DA AMR REFRIGERAÇÃO:
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

Este Relatório de estágio supervisionado foi julgado adequado à obtenção do título de bacharel em administração e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Florianópolis, 02 de dezembro de 2020.

Professor Ricardo Luiz Barcelos, Me.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Professor e orientador Rejane Roecker, Ma.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. Álvaro Souto, Me.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Dedico este relatório a minha família, especialmente meu esposo, por se dedicar ao seu sonho e me favorecer, atualmente, para com esse trabalho. Por sua paciência e compreensão do momento que passo, e à minha mãe, por me ajudar com os afazeres domésticos e, com elas, minhas filhas, que mesmo pequenas, entenderam tudo o que estava passando durante esses quatro anos, tiveram paciência e foram minhas companheiras.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que contribuíram, de alguma forma, para que eu conseguisse chegar até a etapa final do curso de administração. Aos professores, aos colegas de classe, e à minha família. Sem esses, a jornada teria sido bem mais difícil.

“Sonho que se sonha só é só um sonho que se sonha só. Mas sonho que se sonha junto é realidade.” (RAUL SEIXAS - Prelúdio, 1974).

RESUMO

As modificações do cenário mundial e a concorrência entre as empresas geram a necessidade das microempresas se organizarem para se manterem competitivas e saudáveis financeiramente. O risco é maior quando o empreendimento é a única fonte de renda do empresário. O presente relatório aponta a observação realizada na empresa AMR Refrigeração, localizada em Florianópolis, visando diagnosticar a situação da organização quanto a sua gestão financeira. O objetivo geral desta pesquisa, foi investigar o processo de gestão financeira da empresa e propor adequações para a melhoria. A pesquisa foi do tipo exploratória e descritiva, se utilizando de fontes primárias e secundárias, por meio de estudo de caso qualitativo, documental, bibliográfico e observação participante. No que tange aos resultados, em meio as observações e exame de documentos anteriores, verificou-se que a empresa não possui qualquer sistema de gerenciamento, de fluxo de caixa, capital de giro, pró-labore, controle de estoque, de despesas fixas ou variáveis. Inclusive ficou evidenciada a mistura de despesas pessoais com as empresariais. Após essa investigação foram propostas ações para a empresa AMR como, separar as contas pessoais das empresariais, incluindo cartões de crédito; implementação de planilhas de controles diversos e sistema informatizado bem como definição de planejamento financeiro para 2021 com projeção de resultado. Acredita-se que essas sugestões auxiliarão em muito a empresa a se manter sólida no mercado. Os conhecimentos adquiridos no curso de administração foram essenciais para a execução desse trabalho.

Palavras-chave: Gestão Financeira. AMR Refrigeração. Fluxo de Caixa.

ABSTRACT

Changes in the world scenario and competition between companies generate the need for micro-companies to organize themselves in order to remain competitive and financially healthy. The risk is greater when the enterprise is the entrepreneur's only source of income. The report below points out the observation made at the company AMR Refrigeração, located in Florianópolis, aiming to diagnose the organization's situation regarding its financial management. The general objective of this research was to investigate the company's financial management process and propose adjustments for improvement. The research was exploratory and descriptive, using primary and secondary sources, through a qualitative, documentary, bibliographic case study and participant observation. Regarding the results, amid the observations and examination of previous documents, it was found that the company does not have any management system, cash flow, working capital, pro-labore, inventory control, fixed expenses or variables. The mix of personal and business expenses was evidenced. After this investigation, actions were proposed for the AMR company, such as separating personal and business accounts, including credit cards; implementation of spreadsheets of various controls and computerized system as well as definition of financial planning for 2021 with projected results. It is believed that these suggestions will greatly help the company to remain solid in the market. The knowledge acquired in the administration course was essential for the execution of this work.

Keywords: Financial Management. AMR Refrigeration. Cash flow.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	OBJETIVO	11
1.1.1	Objetivo geral.....	11
1.1.2	Objetivos específicos	11
1.2	METODOLOGIA	11
1.2.1	Coleta, análise e interpretação de dados.....	12
1.3	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	12
1.4	JUSTIFICATIVA	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1	EMPREENDEDORISMO E SUBSISTÊNCIA	14
2.2	GESTÃO DO PROCESSO FINANCEIRO.....	15
2.3	GESTÃO FINANCEIRA NAS MICROEMPRESAS	16
2.3.1	Fluxo de Caixa.....	17
2.3.2	Capital de Giro.....	19
2.3.3	Demonstração de Resultado do Exercício – D.R.E.	22
2.3.4	Pró-labore	23
3	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	25
3.1	DADOS DA EMPRESA E HISTÓRICO.....	25
3.2	PRODUTOS, SERVIÇOS, MERCADO E CLIENTE	26
3.3	MISSÃO, VISÃO E VALORES	26
3.3.1	Missão	26
3.3.2	Visão	26
3.3.3	Valores	27
3.4	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E RESPONSABILIDADES	27
4	DIAGNÓSTICO	29
5	PROGNÓSTICO	34
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	41
	REFERÊNCIAS	42

1 INTRODUÇÃO

As frequentes modificações no cenário econômico mundial que afetam a economia brasileira, e a competitividade entre os concorrentes de um mesmo ramo, geram, nas pequenas empresas, a necessidade de se ter um melhor controle de suas atividades, principalmente em relação ao gerenciamento financeiro. A literatura financeira e contábil costuma detalhar a governança de grandes empreendimentos; já a aplicação em pequenas empresas demanda um estudo cuidadoso.

Há vasto campo de trabalho nas empresas, nessa área de melhoria do processo de gerenciamento, com a aplicação de ferramentas financeiras de avaliação de desempenho e evolução. Baseado na realidade da maioria das pequenas empresas brasileiras que encerram seus negócios, verifica-se como uma das causas a falta de preparo gerencial dos empreendedores. Segundo Costa (2017) grande parte das micro e pequenas empresas utilizam métodos de gerenciamentos baseados em pequenos conhecimentos de seus gestores, sem utilizar métodos específicos, o que gera a necessidade de assessoramento efetivo, para acertar nas decisões.

Atualmente, a contabilidade é menosprezada por desconhecimento do seu grande valor. Não é possível controlar e medir o que não se conhece, e a dificuldade em identificar quais as ferramentas são necessárias para auxiliar no gerenciamento e a tomada de decisões é um obstáculo importante à sobrevivência de muitos pequenos empreendimentos.

A empresa AMR Refrigeração, localizada em Florianópolis/SC, presta serviços de assistência técnica na área comercial desde 2012. Possui uma carteira de clientes com alguns fidelizados, teve períodos de lucratividade e períodos de prejuízo nesses anos. Acredita-se que a gestão financeira possa contribuir para a manutenção da empresa e sua solidez.

Diante disso, define-se a pergunta problema: como estruturar a gestão financeira da empresa AMR Refrigeração?

1.1 OBJETIVO

A seguir são definidos os objetivos do trabalho, dividindo em Objetivo Geral e os Objetivos Específicos.

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste relatório é investigar o processo de gestão financeira na empresa AMR Refrigeração e propor adequações para a melhoria nesta área.

1.1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos do trabalho são:

- a) Descrever o processo atual da gestão financeira da empresa;
- b) Analisar o estado financeiro da empresa; e
- c) Propor ações visando a adequada gestão financeira.

1.2 METODOLOGIA

A seguir vamos definir os procedimentos metodológicos, apresentando tipo de pesquisa, técnicas de coleta de dados e análise e interpretação de dados.

Quanto ao objeto a pesquisa será classificada como exploratória e descritiva.

A pesquisa exploratória, segundo Cavalcanti (2009, p. 87), “[...] busca familiarizar o aluno com o assunto e com a realidade da organização. Constitui a primeira etapa de uma investigação”. A pesquisa descritiva, também segundo Cavalcanti (2009, p. 87), “[...] procura descrever a proposta ou características da empresa”.

Quanto a coleta de dados será classificada como bibliográfica e estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2002, p. 44), “[...] é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. [...] há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas”. Já o estudo de caso,

de acordo com Zanella (2013, p. 42), consiste no estudo aprofundado de um objeto em específico, com foco em detalhar e ampliar o conhecimento deste.

Por fim, declara-se que a pesquisa será realizada nas dependências da empresa AMR Refrigeração.

1.2.1 Coleta, análise e interpretação de dados

As técnicas de coletas de dados utilizados neste trabalho serão de dados secundários e dados primários.

Dados secundários, segundo Amboni e Amboni (2006, apud Cavalcanti, 2009), são aqueles que se encontram à disposição na organização objeto de estudo: os boletins, livros, as revistas dentre outros. Já os dados primários se referem aqueles coletados pela primeira vez para buscar solução, quanto ao objetivo geral: da regra, são dados coletados mediante entrevistas e observação.

Os dados serão analisados e interpretados de forma qualitativa. A pesquisa qualitativa aborda diversos campos do saber, incluindo a administração. É conhecida também como “estudo de campo”, “observação participante”, entre outras. Privilegia a consciência do sujeito e entende a realidade social como sendo resultado da construção humana (OLIVEIRA, 2017).

1.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente relatório possui seis capítulos. No primeiro capítulo, a introdução contempla os objetivos, procedimentos metodológicos e justificativa. No segundo capítulo, há uma breve fundamentação teórica com autores especializados na área. No terceiro capítulo, a caracterização da empresa mostra o histórico, serviços, dados, mercados e clientes, bem como estrutura organizacional e os processos organizacionais. O quarto capítulo mostra o diagnóstico da empresa, incluindo a detecção dos pontos fortes e ameaças. No quinto capítulo, o prognóstico da empresa, abrangendo as proposições de melhoria. Por fim, no sexto e último capítulo, as considerações finais.

1.4 JUSTIFICATIVA

A atividade empresarial é desafiadora, especialmente quando representa a única fonte de renda do empreendedor. Começar a trabalhar em determinada área de prestação de serviço exige paciência, eficiência e inteligência para captar e fidelizar clientes e, por consequência, gerar recursos financeiros. Agregado a isso há a necessidade de se manter as contas em dia, não gastar mais do que se arrecada, e prover a subsistência dos dependentes daquele empreendimento.

Por conta disso, diagnosticar a situação financeira da empresa AMR Refrigeração é essencial para construir uma empresa sólida. Tudo o que se refere ao funcionamento da empresa deve ser controlado – entradas, saídas, impostos, licenças, pró-labore, balanço patrimonial, fluxo de caixa, dentre outros, devem ser conhecidos, estarem definidos e controlados.

O curso de administração fornece as bases teóricas para o planejamento e controle financeiro, e esse trabalho possibilita a manutenção de um patrimônio familiar e que tem muito potencial de crescimento. Além disso, justifica-se, pela oportunidade de colocar em prática os ensinamentos da academia.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica apresenta a base do aprendizado e serve para aplicação na vida acadêmica e profissional. Como o relatório foca, predominantemente, em gestão financeira e organização da empresa, e esta é a fonte de renda dos proprietários, a divisão desse capítulo privilegia o conceito de empreendedorismo e subsistência e prossegue com os conceitos de gestão financeira, subdividindo em tópicos principais como fluxo de caixa, capital de giro, demonstração de resultado de exercício e pró-labore.

2.1 EMPREENDEDORISMO E SUBSISTÊNCIA

Segundo Gimenes (2017), o empreendedorismo refere-se a postura e maneira como o gestor se comporta diante de circunstâncias do dia a dia, de ter entusiasmo e disposição para gerar e dar ação às ideias. Empreendedor é aquele que tem atitude e disciplina para focar nos resultados, aperfeiçoando-se constantemente, visando atingir o sucesso; e que leva o seu empreendimento em frente, mobilizando recursos materiais e humanos em prol de uma ideia, produto ou serviço.

O empreendedorismo, de acordo com Pereira (2017), também contempla fazer algo inédito dentro da empresa, no mercado, e até mesmo na sociedade. Refere-se à busca de novas oportunidades por meio da criação e da inovação.

O avanço da ciência e da inovação deixam os empreendedores mais atentos, tanto na geração de novos negócios como nos atuais, pois já é do conhecimento dos empreendedores que o sucesso do empreendimento está na percepção das mudanças, na criatividade, identificação de oportunidades e intuição. Desse modo, vê-se a importância da inovação, de identificar situações diante um processo e analisar critérios que devem ser adotados para o desenvolvimento de suas atividades, assim tornando um processo com seguimento (SOUZA, 2018).

De acordo com a autora Tajra, para uma ideia ser bem-sucedida não se é fator determinante ter um montante generoso de recursos para investir ou facilitar a abertura do projeto e sua manutenção. É importante para implantar, porém não é a prioridade, tampouco a garantia do seu sucesso. Se não existir conhecimento e elementos como: persistência, flexibilidade, criatividade, entusiasmo e acreditar; se não existem esses fatores, o sucesso de um empreendimento não é obtido (TAJRA, 2014 *apud* SETTINIERI, 2019, p. 89).

A decisão de empreender simplesmente pelo fato de não se ter um chefe é enganosa, porque o proprietário não ficará livre da figura do chefe. O cliente é o maior chefe de todos e abrir um negócio está diretamente ligado ao aumento da relação “empresário e cliente”. O empreendedor passa a trabalhar muito mais horas e, inclusive, aos fins de semana. Lidar com os riscos para se fazer o que gosta está como um dos objetivos dessa decisão (LEMOS, 2017).

Ademais, o empresário terá liberdade para tomada de decisão abrindo seu negócio, mas terá que atentar constantemente à satisfação do cliente e decidir com o auxílio de dados, relatórios e sem achismos. Ouvir as sugestões de melhoria e até mesmo a exclusão de algum produto ou serviço, mesmo que o dono da empresa goste deles, é necessário. Deixar de ouvir o que o cliente fala ou sugere poderá colocar uma empresa em risco (GOMES, 2016).

Para Nassif (2015) a avaliação dos riscos envolvidos no trabalho, a carga tributária, a segurança e o desgaste físico dos profissionais figuram como itens que impactam diretamente na sobrevivência de um empreendimento.

Já os autores Audrestsch e Backmann citam que as dificuldades que os empreendedores enfrentam na criação e na sobrevivência da empresa estão relacionadas à baixa utilização das ferramentas de gerenciamento pelos empresários (AUDRESTSCH; BACHMANN, 2007 *apud* SANTINI, 2013).

Por fim, as pequenas empresas, assumem um papel importante contribuindo no desenvolvimento dos municípios, gerando empregos e na formação de renda, o que dá relevância ao estudo das possibilidades de melhoria e ao empreendedorismo.

2.2 GESTÃO DO PROCESSO FINANCEIRO

A Revolução Industrial, no século 18, gerou, dentre tantas modificações na sociedade, o êxodo das pessoas do campo para a cidade. Com a criação das indústrias, em detrimento ao trabalho artesanal, houve necessidade de se alterar a forma de gestão desses empreendimentos; cujo aperfeiçoamento persiste até hoje. O gerenciamento exige a combinação harmônica de recursos humanos, materiais, físicos e financeiros para a geração de bens ou prestação de serviços. (BROVOSKI, 2020).

Gerir o processo financeiro de uma empresa está relacionado a tomar decisões de investimentos, financiamentos, análise, planejamento e controle financeiro. Obter recursos e aplicá-los da maneira mais eficaz também é competência da gestão. Já o sistema de informações que gere e mostra todas as movimentações da empresa no decorrer do tempo é a contabilidade, e é setor chave dentro da empresa. (SILVA, 2018).

Para Ott (2004), a contabilidade, na gestão financeira, se distingue entre contabilidade financeira, de custos e gerencial. A primeira visa fornecer informações dirigidas a usuários externos. A contabilidade de custos é responsável pela avaliação da produção e controle dos custos, objetivando minimizá-los. Por fim, a contabilidade gerencial é responsável pela geração de informações destinadas à tomada de decisões por parte dos dirigentes, estando enfocada para a maximização dos resultados.

Sabendo dominar e aplicar a gestão em cada parte da empresa, as chances de crescimento são grandes.

2.3 GESTÃO FINANCEIRA NAS MICROEMPRESAS

Para que as atividades sejam realizadas com êxito e alcançar o objetivo da empresa, o microempreendedor deve observar as atividades básicas da gestão financeira, fazer um planejamento financeiro e acompanhar seu fluxo de caixa, analisar as finanças da empresa, fora outras funções essenciais para a performance de uma gestão eficiente (MOREIRA, 2011 *apud* ALMEIDA et al., 2019).

Ainda de acordo com Moreira (2011), uma das dificuldades que um gestor de micro e pequenas empresas tem é fazer um planejamento financeiro adequado para a empresa. Este cita que o planejamento financeiro é de grande importância para controlar atividades da empresa e para que o gestor possa tomar decisões e traçar os objetivos a partir de um plano eficiente (MOREIRA, 2011 *apud* ALMEIDA et al., 2019).

Um sistema de controle adequado das finanças oportuniza distribuir e distinguir os itens de custo e receita para os diferentes setores da empresa, de modo que o controle também é visto como uma maneira de garantir a continuidade e manter a estabilidade da empresa (ALMEIDA; PEREIRA; LIMA, 2016).

Ademais, todas as empresas carecem de conhecimentos de gestão contabilista para administrar seu negócio, principalmente as microempresas. Alguns processos de controle de gestão exigem elementos para o desenvolvimento da empresa. Assim, os sistemas de controle de gestão se destacam e estão relacionados diretamente na ação estratégica das microempresas (ALMEIDA; PEREIRA; LIMA, 2016).

Atenta-se na literatura que as microempresas têm como particularidade a ausência de ferramentas gerenciais, fundamentando a tomada de decisão na experiência, no imprevisto e na intuição dos gestores. (SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016). No mesmo artigo é citado o pensamento de que, por muito tempo, as microempresas careceram de aplicar – respeitando as

devidas proporções - conceitos de administração usados nas grandes empresas. Os autores salientam que as empresas têm enfoques diferentes com realidades diferentes e não muita semelhança.

Silva et al., Carvalho e Lima e Anjos et al. (2010, 2011, 2012 *apud* SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016), evidenciam que os estudos sobre mecanismos gerenciais em micro e pequenas empresas detectaram a forma como a informação contábil é utilizada pelas microempresas. Independentemente do tamanho, os resultados mostraram que praticamente todas as empresas contam com os serviços de um profissional de contabilidade e que as demonstrações mais utilizadas pelos profissionais são as menos sofisticadas e as mais utilizadas.

Carvalho e Lima (2011 *apud* SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016), observaram hábitos gerenciais utilizadas por algumas microempresas, e os resultados indicaram que os gestores utilizaram de maneira informal os controles internos para a tomada de decisão, como o controle de caixa, controle de contas a pagar e a receber.

De acordo com Coliath (2014), desenvolvida para atender aos aspectos práticos na vida das pessoas e das organizações, a contabilidade é uma ciência social e auxilia nesse contexto.

Souza e Qualharini (2007), por sua vez, citam que o benefício do planejamento estratégico é minimizar efeitos de uma série de incertezas em um processo, incluindo o financeiro; visualizando um cenário esperado e os meios para alcançá-lo. A falta de preparo dos profissionais responsáveis pela gestão das micro e pequenas empresas, conduzem em geral às tomadas de decisões de forma empírica, muitas vezes baseadas em preocupações de curto prazo.

Por fim, os itens considerados básicos na gestão de qualquer micro empresa seguem explicitados abaixo; como a gestão do fluxo de caixa, do capital de giro, demonstração de resultado do exercício (DRE) e do pró-labore. E a instituição de regras de gestão.

2.3.1 Fluxo de Caixa

Para Assaf Neto e Silva (2002 *apud* INACIO, 2007, p. 24) o fluxo de caixa é “uma ferramenta que proporciona o planejamento financeiro e o controle de recursos financeiros de uma empresa”. Gerencialmente, é indispensável em todo o processo de tomada de decisão, sendo um instrumento que relaciona os ingressos e saídas de recursos monetários em determinado intervalo de tempo. Segundo os mesmos autores o fluxo de caixa é de importância crucial para as empresas, consistindo numa indispensável sinalização dos rumos financeiros dos

negócios. O fluxo de caixa não deve ser considerado responsabilidade exclusiva da área financeira, mas sim de todos os setores, cujo engajamento determinará a manutenção da saúde financeira do empreendimento.

O escasso recurso financeiro e a falta de planejamento e controle são motivadores para os gestores buscarem informações claras e apropriadas para facilitar a tomada de decisão, por meio de ferramentas que demonstrem a realidade da empresa. (SOUZA; QUALHARINI, 2007).

De acordo com ROSA e SILVA (2002), o fluxo de caixa se mostra uma ferramenta essencial para a gestão e o processo decisório das empresas. Por meio do fluxo de caixa, o gestor pode programar e acompanhar as entradas e saídas de recursos financeiros, prevendo situações e, conseqüentemente, otimizando as informações financeiras da organização.

Para Seleme (2012) o fluxo de caixa é um mecanismo muito importante para o controle de entrada e saída de dinheiro do caixa da organização, simplifica seus procedimentos controlando de forma apropriada as receitas e despesas da empresa.

Fluxo de caixa é aquele que compõe o total de recebimentos em caixa menos o total de pagamentos de um período definido do demonstrativo financeiro. Na demonstração do fluxo de caixa pode-se efetuar o método direto e o método indireto. O primeiro exhibe as entradas e saídas de caixa correspondentes às atividades operacionais; e o indireto reconcilia o lucro líquido com o fluxo das operações (VELARDO; MAGALHÃES, 2010).

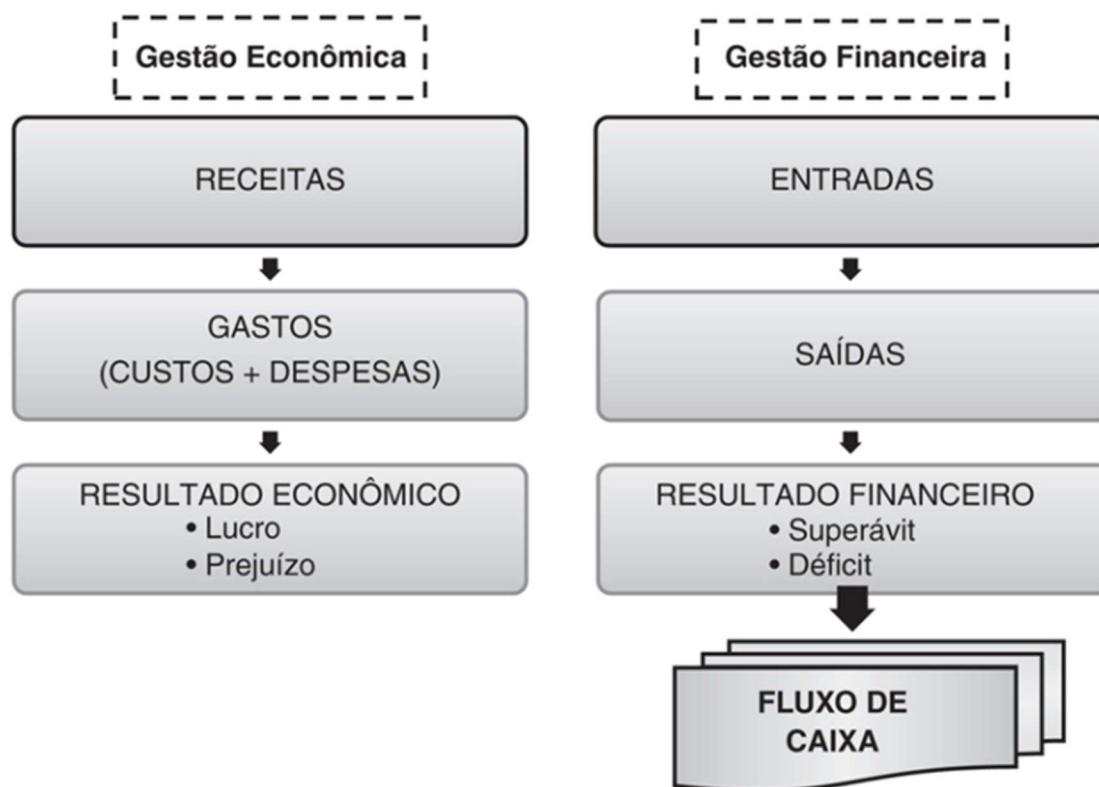
A aplicação correta do Fluxo de Caixa pode facilitar o gestor a monitorar o capital de giro, controlar os eventuais desvios sobre os planos programados e verificar as dificuldades financeiras que a empresa possa vir a passar (VELARDO; MAGALHÃES, 2010).

Inicialmente as microempresas dependem muito de recursos financeiros do próprio empreendedor ou do auxílio de familiares para apresentar uma boa condição econômico-financeira. Neste período, é fundamental e uma prática necessária, pois se não há um bom planejamento e controle a empresa poderá encarar sérios problemas como o de escassez e não pagar suas contas (LEMES JUNIOR; PISA, 2019).

A figura 1 abaixo, mostra dois ramos distintos da gestão financeira:

- a) Gestão econômica: receitas, gastos e resultados, não importando se envolve entradas ou saídas de caixa.
- b) Gestão financeira: receitas, gastos e resultados, caso exista efetiva entrada de caixa ou saída.

Figura 1 - Gestão econômico-financeiro e fluxo de caixa



Fonte: LEMES JUNIOR, PISA, 2019.

Como observamos, o fluxo de caixa, com uma adequada administração, é fundamental para a gerência e continuidade da empresa. Afirmção vale para todos os tipos de empresas, independente do porte da organização; mas para microempresas é uma questão de sobrevivência. (LEMES JUNIOR E PISA, 2019).

Como ramos distintos da gestão financeira pode-se citar a gestão econômica, na qual implica receitas, gastos e resultados considerados quando ocorrem, não importando se envolve entradas ou saídas de caixa, e a gestão financeira, a qual só consideram as receitas, gastos e resultados se existir efetiva entrada de caixa ou saída. (MEDEIROS et.al., 2012).

2.3.2 Capital de Giro

Na administração do capital de giro, se planeja, organiza, controla pessoas e recursos com o objetivo de maximizar os lucros. Fazem parte dos itens circulantes o caixa, as contas a

receber, os estoques e as dívidas de curto prazo, e se nomeia capital de giro os recursos que podem ser convertidos em caixa em um curto período – geralmente um ano. A administração do capital de giro envolve tomada de decisão contínua voltada principalmente para a preservação da liquidez da empresa e rentabilidade. (ARAUJO; MACHADO, 2007).

O funcionamento de uma empresa depende basicamente de dois tipos de materiais: os de renovação lenta, como instalações, equipamentos e imóveis – ativo permanente – e materiais de renovação rápida, como estoques – ativo circulante. (ARAUJO; MACHADO, 2007).

De acordo com Assaf Neto (2002), a administração do capital de giro engloba decisões de compra e venda e as mais diversas atividades operacionais e financeiras de uma empresa. Observa-se que a administração do capital de giro deve garantir a uma empresa a adequada consecução de sua política de estocagem, compra de materiais, produção, venda de produtos e mercadorias, e prazo de recebimento.

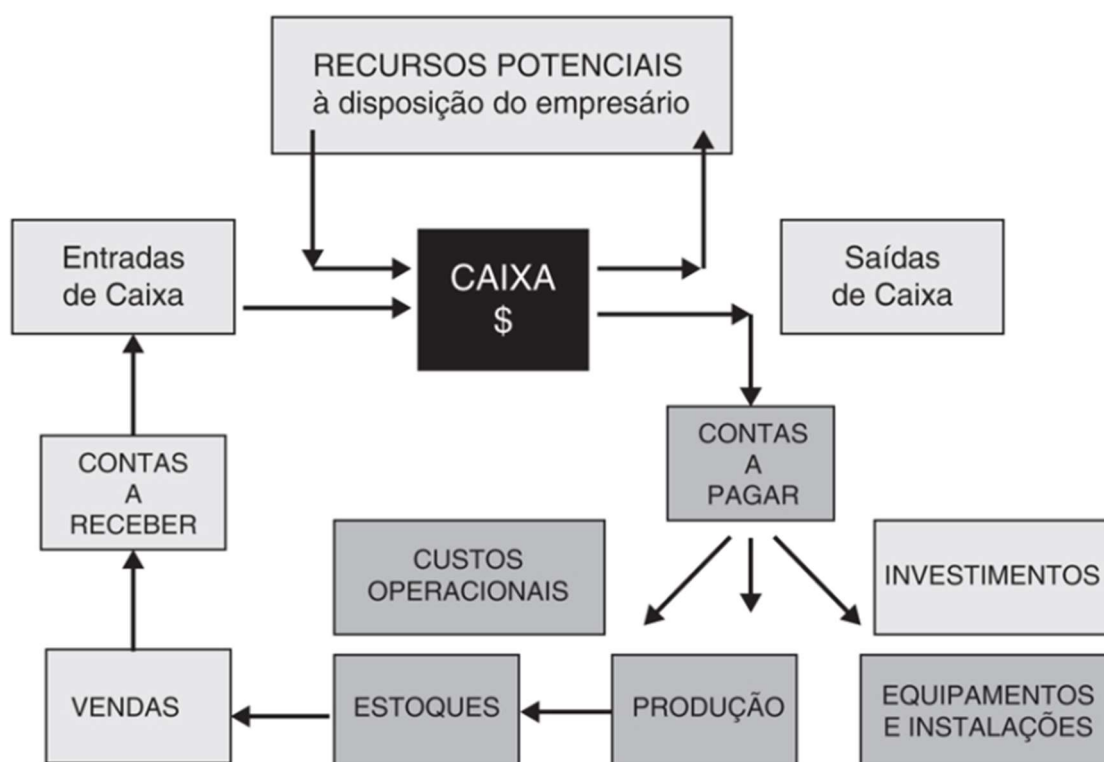
Também de acordo com Assaf Neto (2002), os ativos materiais de renovação rápida são denominados capital de giro e os de renovação lenta de ativos permanentes. Os itens que compõem o ativo circulante englobam os bens e direitos que a empresa pode converter em caixa dentro do prazo de um ano. Dentre estes bens, estão: o próprio caixa, que é a reserva de capital disponível em contas correntes, ou em espécie; cheques pré-datados e duplicatas a receber; e estoques que serão vendidos e recebidos dentro do período. Os passivos circulantes são todas as dívidas ou obrigações que a empresa deve pagar dentro do prazo de um ano. Entre estas obrigações estão pagamentos a fornecedores, salários, aluguéis e despesas de manutenção.

Segundo Lemes Junior e Pisa (2019), o capital de giro é um conceito útil no momento de elaborar o plano financeiro e na rotina diária do negócio. Os microempreendedores devem avaliar e observar o tempo desde a aquisição de matéria-prima, fabricação do produto, venda e recebimento. Pois, é muito difícil de permanecer no mercado, financiando o material necessário apenas com o cartão de crédito como observado. Assim, notasse um problema muito comum nas microempresas, “falta de capital de giro.”

Ainda para Lemes Junior e Pisa (2019), “a necessidade de capital de giro de uma empresa está intimamente ligada à duração do ciclo operacional em termos de dia e volume de produto/serviços fabricados e vendidos.”

A figura 2, abaixo, procura mostrar esse cenário:

Figura 2 - Capital de giro em função do ciclo operacional



Fonte: LEMES JUNIOR, PISA, 2019.

A princípio, pode-se concluir que é ideal que a empresa tenha seus ativos circulantes maiores que seus passivos circulantes. Essa diferença é denominada de capital de giro líquido. É uma medida conveniente da liquidez da empresa e reflete a capacidade desta em gerenciar suas relações com fornecedores e clientes. A administração ineficiente do capital de giro afeta diretamente o fluxo de caixa das empresas (GITMAN, 1997 *apud* MOURA; ALVES; FERNANDES, 2006).

O correto dimensionamento da necessidade de capital de giro é um dos maiores desafios do gestor financeiro. Elevado volume de capital de giro irá desviar recursos financeiros que poderiam ser aplicados no ativo permanente da empresa. Entretanto, capital de giro muito reduzido restringirá a capacidade de operação e de vendas da empresa.

O capital de giro deve ser minimizado até o ponto em que não traga restrições às vendas e à lucratividade da empresa. Estoques elevados, em períodos de baixa demanda, podem tornar-se um problema para a empresa, pois terá de pagá-lo sem ao menos tê-lo vendido.

2.3.3 Demonstração de Resultado do Exercício – D.R.E.

A demonstração de resultados do exercício (DRE) representa uma análise dos resultados gerados pelas decisões durante um determinado período. Também é útil para uma melhor análise, por ter discriminação dos resultados estabelecidos, decisões de investimento, operacionais, geradas por eventualidades e pelas decisões de financiamento (MÁLAGA, 2017).

Segundo Lemes Junior e Pisa (2019), pela análise e interpretação dessas demonstrações é possível verificar se houve lucro ou prejuízo em determinado período. A contabilidade se ocupa em registrar as atividades e projetos, controlar o patrimônio, apurar tributos, avaliar resultados, elaborar demonstrações financeiras.

Málaga (2017), mostra uma forma a qual permite uma análise rápida, a figura 3, onde relaciona o modelo de uma DRE modificada, um modelo adotado por diversas empresas na publicação de seus resultados.

Figura 3 - DRE modificada

Receita líquida de vendas de produtos e serviços
(-) Custos dos produtos vendidos (ou CMV)
(=) Lucro bruto
(-) Despesas com vendas
(-) Despesas gerais e administrativas
(-) Honorários dos administradores
(-) Outras receitas (despesas) operacionais
(+/-) Resultado da equivalência patrimonial
(=) Lucro operacional antes do resultado financeiro
(+) Receitas financeiras
(-) Despesas financeiras
(=) Lucro antes do imposto de renda, da contribuição social e das participações
(-) Imposto de renda e contribuição social correntes
(-) Imposto de renda e contribuição social diferidos
(=) Lucro/prejuízo líquido do exercício
Atribuível aos controladores
Atribuível aos não controladores

Fonte: MÁLAGA, 2017.

Este modelo secciona a geração de lucros basicamente em três etapas, onde o lucro operacional ou lucro operacional antes do resultado financeiro, reflete no desenvolvimento de lucros decorrentes das próprias operações da empresa; o Lucro antes do imposto de renda, no

qual reflete a geração de lucros decorrente das decisões financeiras e dos eventos não recorrentes; e o Lucro líquido que reflete a geração de lucros decorrente da operação, das participações societárias coligadas, do impacto fiscal, das decisões financeiras e dos eventos não recorrentes. A DRE também sofreu duas alterações expressivas, a demonstração da receita bruta e as deduções da receita bruta (impostos sobre receita e devoluções), e as receitas e despesas não operacionais, que eram destacadas em uma linha específica da DRE, foram consolidadas na linha de outras receitas e despesas operacionais. Essas modificações foram ressaltadas a partir da Lei n. 11.638/2007 e dos pronunciamentos técnicos decorrentes desta lei, emitidos pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) (MÁGALA, 2019).

2.3.4 Pró-labore

É uma expressão de origem latina que significa “pelo trabalho”. Uma maneira de destinação de resultado pelo trabalho realizado, de acordo com Silva (2000, *apud* PANICALI, 2006). Ao pró-labore é atribuída a aplicação do imposto de renda retido na fonte, bem como a aplicabilidade de contribuição do INSS (Instituto Nacional de Seguridade Social) que é de 20% a parte da empresa e 11% a parte do sócio. Porém, a parte do sócio é restrita a 11% de R\$ 6.101,06, ficando limitado o valor de desconto de R\$ 671,11 conforme instrução disponível no site da previdência (BRASIL, 2020).

O guia IOB de contabilidade mencionado na monografia de ONZI (2003), esclarece a interpretação contábil a respeito do assunto levantado sobre o pró-labore, que é a remuneração que sócios, titulares e gestores de microempresas recebem pelas atividades realizadas. A forma de contabilizar é por custo de serviços prestados ou a débito de despesas administrativas, e crédito de pró-labore a pagar no passivo, não tendo limites dele.

Sobre o pró-labore não haver limites para dedução dos custos e despesas operacional, a própria autora esclarece, que não existe limites na dedução dos custos e despesas operacional do pró-labore, pois são títulos de rendimento sobre o mesmo, fazendo parte das deduções das organizações tributadas pelo lucro real no que atinge a contribuição social e a base de cálculo do imposto de renda.

Segundo Higuchi e Higuchi (2000) explica a contribuição da remuneração do pró-labore é de 20%, e a retenção na fonte do imposto de renda para pessoa física é conforme a tabela respectiva.

Além da compreensão de lucros, há o pró-labore, que é a remuneração do trabalho do microempreendedor ou do gestor da empresa. O Código Civil é estrito quanto o requisito da

regra de recebimento do pró-labore, fazendo jus a sua percepção unicamente àqueles que, pelo contrato social, gozar do direito ao seu recebimento, diferentemente do que acontece com o lucro, que será adequado para todos os sócios (COELHO, 2012). Refere-se a um regulamento rígido que, deve constar claramente no contrato social para que se receba o pró-labore.

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

As informações extraídas da empresa AMR Refrigeração, por meio acadêmico, estão integradas neste capítulo. Este tópico caracteriza a estrutura da empresa, histórico, serviços prestados, dados, mercados e clientes, e os processos organizacionais.

3.1 DADOS DA EMPRESA E HISTÓRICO

AMR assistência técnica e refrigeração, localizada na rua Ministro Ribeiro da Costa, bairro Jardim Atlântico, em Florianópolis/SC foi fundada em 2012, e é empresa de pequeno porte (MEI) que presta serviços de assistência técnica para o comércio em equipamentos refrigerados. Atende em Santa Catarina e algumas cidades do Paraná e, atualmente, é composta por dois integrantes. A empresa atende diretamente no cliente, só havendo um escritório localizado na residência do proprietário.

O fundador sempre trabalhou registrado na área de reparos de utensílios domésticos e refrigeração (geladeira, micro-ondas, lava-roupas, secadoras, fornos elétricos e etc.), assim que se casou em 2010, ele entrou de sócio na Refrigeração Pinguim no Rio Tavares em Florianópolis/SC. No final de 2011, após adquirir conhecimento em administrar um negócio, viu que tinha potencial para atuar sozinho no mercado de trabalho. Em 2012 ele registra a empresa e começa a atender seus clientes iniciais com a ajuda dos familiares e amigos indicando seus serviços, obtendo uma grande demanda e sendo cada vez mais indicado após um ano e meio como MEI.

Por volta de 2013, teve seu primeiro cliente, sendo um dos melhores até hoje: a Diêlo, que é uma empresa de sorvetes de São Miguel do Oeste e abriu uma distribuidora em na região da Grande Florianópolis para expandir a marca.

Indicado pelo seu irmão e sem ter todo conhecimento – por conta de os equipamentos principais da empresa para reparos serem caminhões refrigerados - mesmo assim foi atender. Ouviu o problema que ocorreu com a câmara fria, e com o conhecimento que tinha, mais as pesquisas pela internet, conseguiu solucionar o problema e regulou a temperatura da câmara fria. Esse atendimento mudou totalmente o foco inicial da empresa. Em 2015 passou a atender somente equipamentos de refrigeração para uso comercial.

Hoje a lista de clientes voltados aos equipamentos comerciais só vem crescendo, passando inclusive a atender algumas cidades de Santa Catarina e do Paraná. Tem como diferencial a forma como atende seus clientes dando novas ideias, informando a existência de

novos equipamentos que supriria melhor suas necessidades, ou, pois como muitos evitam gastar com novos equipamentos, então a empresa AMR tenta atualizar os produtos acoplando painéis digitais, quando necessário entre outros apetrechos no equipamento. Dessa forma a empresa AMR surgiu e continua atendendo até hoje.

3.2 PRODUTOS, SERVIÇOS, MERCADO E CLIENTE

A empresa possui peças em estoque de reposição como filtros secadores, parafusos, conexões, tubos isolantes, bitolas, tubos de cobre, controladores de temperaturas. Presta serviços de manutenção e reparos para equipamentos comerciais, os quais são: balcões refrigerados, buffet para armazenamentos de comidas, câmaras frias e freezer expositor.

A AMR Refrigeração procura estar atenta às inovações do mercado procurando se atualizar constantemente, por meio de cursos e estudando os novos equipamentos de refrigeração utilizados no comércio em geral. Os concorrentes localizados na Grande Florianópolis são vistos mais como aliados, pois, trocam informações sobre o reparo de equipamentos, valores cobrados referentes a um serviço, indicações, e muitas vezes atendendo juntos. Dessa forma a empresa tem dinamismo em seus serviços, englobando o processo de gerenciamento do conhecimento: aquisição, criação, compartilhamento, armazenamento e utilização.

Os clientes da AMR Refrigeração são empresas que atuam no ramo comercial. A maior concentração de clientes está localizada na Grande Florianópolis.

3.3 MISSÃO, VISÃO E VALORES

3.3.1 Missão

Prestar um serviço de refrigeração de qualidade, desenvolvendo uma relação de confiança com clientes e fornecedores, buscando a excelência.

3.3.2 Visão

Até 2026, ser reconhecido pelas grandes empresas como uma assistência técnica de qualidade e confiança, com serviço ágil e qualificado, se tornando a primeira opção no ramo de assistência técnica.

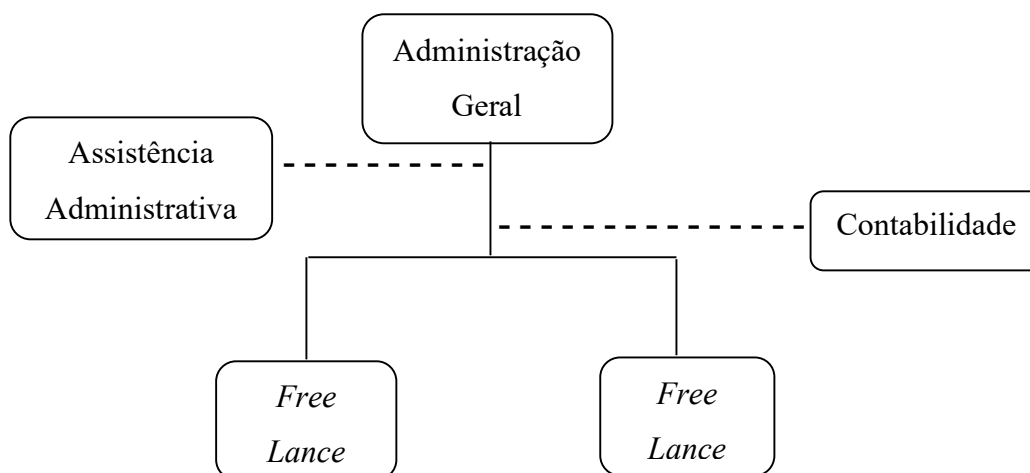
3.3.3 Valores

- a) Honestidade e transparência com clientes e fornecedores;
- b) Comprometimento;
- c) Agilidade; e
- d) Qualidade no atendimento e prestação de serviços.

3.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E RESPONSABILIDADES

Neste tópico será mostrado o organograma da empresa AMR Refrigeração, quais as áreas que a empresa é dividida, e qual a responsabilidade de cada uma delas. Claro que um pequeno ou micro provedor não conseguirá estabelecer todas estas áreas dentro da sua empresa no início da sua operação, mas, é importante que tenha conhecimento e dentro do seu crescimento já vá estruturando sua empresa desta forma.

Figura 4 - Organograma da Empresa



Fonte: a autora, 2019.

A estrutura da AMR assistência técnica e refrigeração é enxuta e possui responsabilidades definidas, a saber:

- a) Administração Geral - responsável por tudo que acontece na empresa e realiza todos os processos, por ser uma empresa de pequeno porte, não há setores para distribuição de serviços;

- b) Assistência Administrativa - a empresa conta com o auxílio colaborativo de uma estudante de Administração, colocando em prática os ensinamentos da academia.
- c) Contabilidade - é um setor terceirizado, uma prática muito comum das pequenas e medias empresas; e
- d) *Free Lance* - quando necessário a empresa solicita ajudantes para realizações de alguns serviços específicos, ou quando há uma grande demanda de serviços.

Estando caracterizada a empresa, partiu-se para o diagnóstico, resultado das investigações na empresa, visando saber o que havia de gerenciamento financeiro e administrativo.

4 DIAGNÓSTICO

Durante os meses de agosto, setembro e outubro, foi feita uma investigação sobre os processos gerenciais da empresa, avaliando itens relativos a estoque, despesas, receitas e estrutura de trabalho.

No decorrer dos dias de observação, na própria empresa, verificou-se que o gestor faz compra de peças que mais utiliza para efetuar o reparo dos equipamentos, fazendo um mini estoque, porém o controle desse estoque é somente observado por cima e dependendo da quantidade de peças que ainda tem vai e compra mais. A empresa não faz uma análise de quantas peças utilizou no mês e quantos atendimentos necessitaram da troca dessa peça. Fora quando algum técnico amigo liga para saber se tem peça para fornecer, pois precisa atender com urgência um cliente. É feito o empréstimo dessa peça sem uma anotação ou um recibo, ou a informação do retorno de peça, seja física ou em valores.

Referente aos orçamentos, se for somente prestação de serviço, ele tem valores de cabeça, e geralmente se baseia nesses valores em conversas com outros técnicos do mesmo ramo, e conforme é o cliente trabalha um desconto independente de ser a vista ou a prazo. Não há o estabelecimento de um valor baseado em horas de trabalho, deslocamento, gastos envolvidos e outros.

Quando realiza serviço com troca de peças, os valores das peças ele se baseia em uma breve pesquisa na internet para já poder passar ao cliente um valor.

As opções de pagamentos dos clientes são as seguintes: depósito bancário (ou conta da empresa Itaú, ou nas outras 3 contas pessoais, Itaú, Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal. Agora possui Picpay e NUNBANK).

Muitas vezes entra o dinheiro na conta sem uma identificação exata do cliente, só sabe que tal cliente pagou por ser o valor cobrado pelo serviço. Alguns clientes solicitam boleto para pagamento, seja a vista ou parcelado, é gerado esse boleto pelo banco Itaú empresas, mas não se tem um controle de quando vai receber, pois vi muitos clientes ligarem solicitando alteração da data vencida após vencer o boleto. Não se tem uma pessoa para cobrar o pagamento nas datas conforme combinado. Quando parcelado, independente via crédito ou boleto não se tem o controle quando chega o mês “tal cliente vai pagar esse mês”. Não é cobrado taxas de juros por ser maquininha, sendo a vista ou crédito. Quando recebe no ato do serviço em espécie, deixa um pouco na carteira e outro parte deposita em conta pessoal. Não havendo nenhum sistema de registro, nem em planilhas Excel. Quando algum Freelance era solicitado, o pagamento é acordado conforme a demanda de serviço, se fosse somente um dia, já era separado o valor para

pagar após a realização do serviço. E se for por um período de mais dias, é pago somente na conclusão desse período. Mas não há um registro desses pagamentos, só acordam valores. O gestor nunca sabe o valor que recebe líquido no final do mês, o que entra o mesmo já efetua pagamentos das contas do mês da empresa juntamente com as despesas pessoal. O cartão de crédito pessoal é usado também para os gastos da empresa. Não se tem um controle da fatura, somente é pago o valor total.

Da mesma forma é feito para as outras despesas: junta todas as contas do mês - casa e empresa - e efetua o pagamento.

Analisando as observações feitas acima e nas figuras 5 e 6, verifica-se que o gestor da empresa AMR Refrigeração não controla os gastos da empresa, atrasando contas do empreendimento e, juntamente, as contas pessoais.

Figura 5 - Descrição de Despesas para DRE 2019

Despesas Adm.	Despesas operacionais	Despesas Financeira
Luz - R\$150,00 Água - R\$100,00 Telefone + Internet - R\$180,00 ICMS - R\$1,00 ISS - R\$5,00	Fornecedor - R\$ 200,00 Combustível – (50x26) = R\$1.300,00 VA – (15x26) = R\$390,00 Sem Parar - R\$130,00	Taxa do banco Empresarial - R\$24,00 Financiamento R\$1.174,85 em 48x (Na DRE anual fiz 1.1174,85 x 6, pois iniciava junho/19 e fiz até dez/19, para incluir na DRE anual de 2019.)
Total - R\$436,00	Total - R\$2.020,00	Total R\$ 1.198,85

DRE 2019	
Receita	R\$67.999,00
Custos do Serviços	(R\$10.000,00)
= Lucro Bruto	R\$57.999,00
Despesa Administrativa	(R\$5.232,00)
Despesas Operacionais	(R\$24.240,00)
Despesas Financeiras	(R\$7.337,10)
= Lucro Antes do IR	R\$21.189,90
Imposto de Renda	-
= Lucro Líquido	R\$21.189,90

Cálculo Pró-labore 2019		
Descrição	%	Valor
Retirada anual bruta	-	R\$18.000,00
INSS	5%	R\$598,80
Retirada Líquida		R\$17.401,20

Fonte: a autora, 2020

Conforme observado na figura 5, verifica-se que em 2019 se faturou muito pouco com um limite de um salário mensal no valor mais ou menos de R\$1.500,00 reais ao mês. Se calculado Lucro Líquido da DRE no valor de R\$21.189,90 menos o valor de retirada bruta do cálculo do pró-labore no valor de R\$18.000,00, o caixa final de 2019 fica no total de R\$3.189,90. Valor que poderia ser maior se o financeiro fosse organizado e analisado.

Figura 6 - Descrição de Despesas para DRE 2020

Despesas Adm.	Despesas operacionais	Despesas Financeira
Luz - R\$150,00 Água - R\$150,00 Telefone + Internet - R\$206,63 ICMS - R\$1,00 ISS - R\$5,00	Fornecedor - R\$ 100,00 Combustível – (50x26) = R\$1.300,00 VA – (15x26) = R\$390,00 Sem Parar - R\$100,00	Taxa do banco Empresarial - R\$25,60 Financiamento 48x - R\$1.174,85 (Iniciado junho/2019).
Total - R\$512,63	Total - R\$1.890,00	Total R\$ 1.200,45

DRE de 01/20 a 11/20	
Receita	R\$41.370,00
Custos do Serviços	(R\$12.000,00)
= Lucro Bruto	R\$29.370,00
Despesa Administrativa	(R\$5.638,93)
Despesas Operacionais	(R\$20.790,00)
Despesas Financeiras	(R\$13.204,95)
= Lucro Antes do IR	(R\$10.263,88)
Imposto de Renda	-
= Lucro Líquido	(R\$10.263,88)

Fonte: a autora, 2020.

Já a figura 6, mostra a realidade que 2019 indicava se continuasse a não cuidar do financeiro da empresa, e foi o que aconteceu, finalizando 2020 negativo.

Uma das ferramentas que mais se utiliza para a realização do planejamento estratégico é a análise SWOT. Conforme mostrado na figura 7, que trata da análise micro e macro da empresa AMR, sua construção consiste em identificar e avaliar os dados do ambiente interno e externo da empresa para definir estratégias de negócios apropriadas (LEMES JUNIOR; PISA, 2019).

Figura 7: Micro e Macro Ambiente da AMR.

MICRO AMBIENTE	
Forças	Fraquezas
- Iniciativa e capacitação excessiva de conhecimento; - Competência técnica.	- Falta de gestão financeira, controle financeiro; - Ausência das ferramentas contábeis básicas.
Oportunidades	Ameaças
- Área geográfica; - Novas tecnologias e mão de obra qualificada; - Carteira de cliente que expande as indicações para novos serviços.	- Crescente demanda de concorrentes; - Escassez de funcionários especializados para assistência técnica.
MACRO AMBIENTE	

Fonte: Adaptado pela autora por Lemes Junior e Pisa (2019).

Analizado a situação SWOT da empresa, pode-se observar a correlação de forças e fraquezas, e oportunidades e ameaças.

Os **pontos fortes** da empresa são a iniciativa e capacitação, pois o gestor sempre busca obter novos conhecimentos se aprofundando em cada detalhe do serviço técnico prestado, assim sendo competente para realizar os serviços solicitados.

Os **pontos fracos** reforçam o que é visível, como a falta de gestão financeira do gestor, não havendo controle financeiro nem uso das principais ferramentas básicas que a contabilidade dispõe para tomada de decisão.

Como **oportunidades** enxergadas, percebe-se que a área geográfica tem uma demanda grande de turismo com principal foco no verão, período em que se tem aumento do serviço para a assistência técnica de refrigeração comercial. O avanço da tecnologia também auxilia e torna mais prático o acompanhamento de alguns reparos e realização de serviços; e a carteira de clientes que se tem pelo fato de a empresa já ter nome (ou reconhecimento) no mercado facilita a indicação para novos clientes, independentemente da região.

As **ameaças** são a crescente demanda de concorrentes pela região onde a empresa AMR atua e o fato de atuar sozinho nos atendimentos pois, às vezes, não dá conta de atender a todos os chamados dando prazos extensos para os clientes.

Por fim, a ausência de gestão financeira configura relevante ameaça, pois a empresa não tem nenhum tipo de procedimento para o controle financeiro. Conforme entra dinheiro, se vai efetuando o pagamento das contas mensais, sejam elas pessoais ou da empresa.

5 PROGNÓSTICO

Nessa fase do trabalho procurou-se propor ações de melhoria na gestão financeira da empresa pesquisada, nesse sentido foi desenvolvido um quadro 5W2H.

O Plano de Ação 5W2H é uma ferramenta de planejamento que é uma lista de atividades exclusivas dadas a todos os participantes de um determinado projeto contendo as respostas para as seguintes perguntas conforme a figura 8, Plano de Ação da empresa AMR. As respostas distintas as essas questões deixam um controle melhor do plano de ação viável, economizando tempo e obter efeito, pois toda a equipe envolvida no projeto saberá o que, por que, onde, quando e como fazer cada umas das tarefas (HOJI; LUZ, 2019).

Figura 8: Plano de Ação AMR - 5W2H

O quê? <i>WHAT?</i>	Quem? <i>WHO?</i>	Onde? <i>WHERE?</i>	Quando? <i>WHEN?</i>	Por quê? <i>WHY?</i>	Como? <i>HOW?</i>	Quanto Custa? <i>HOW MUCH?</i>
Separar despesas da empresa do pessoal.	Eloize Administradora	Empresa	15/12/2020	Melhor controle de saídas de caixa.	Planilhas e Sistema	R\$ 2,88
Cartão de crédito empresarial.	Robson Diretor da empresa.	Empresa	15/01/2021	Melhor controle de saídas de caixa e tomadas de decisão.	Solicitar ao Banco Itaú	R\$ 0,00
Implementação de Planilhas.	Eloize Administradora	Empresa	01/01/2021	Praticidade na gestão de processos.	Elaborar planilhas	R\$ 2,88
Desenvolvimento de sistema.	Euclides Irmão da Administradora	Systômatius	22/11/2020	Melhor controle, minimizar erros e redução de custos.	Instalar o sistema elaborado.	R\$ 150,00 Mês
Proposição de metas para 2021.	Eloize S Martins Administradora	Empresa	22/11/2020	Melhoria financeira da empresa.	Elaborar planilha.	R\$ 4,33

Fonte: Adaptado pela autora por Hoji e Luz (2019).

A seguir então, as ações propostas serão mais bem explicadas:

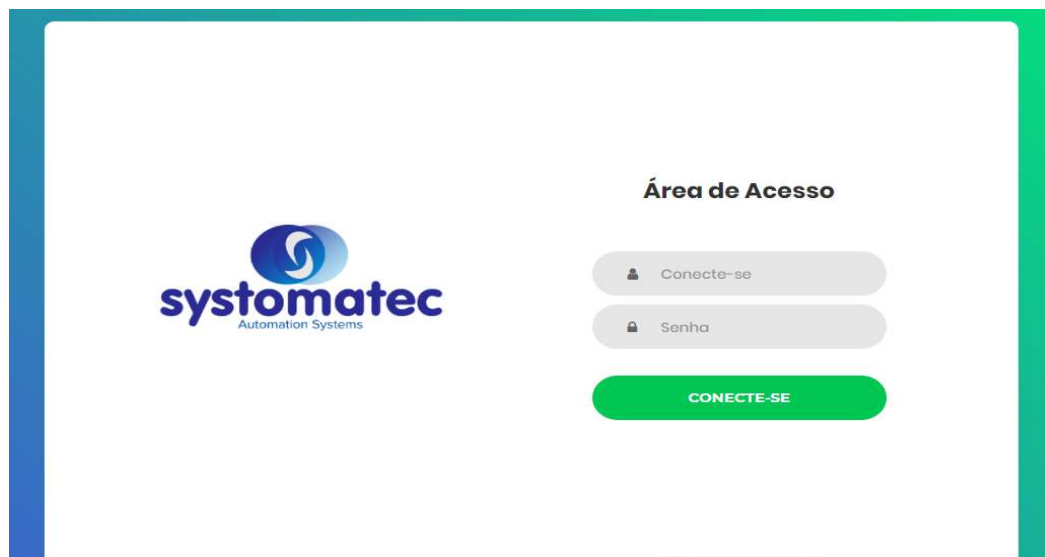
1. Inicialmente separar as contas da empresa das contas pessoais. Ter contas distintas para não misturar os gastos. Melhor que sejam contas sem taxas de manutenção (até digitais);
2. Ter um cartão de crédito exclusivo da empresa e outro pessoal, dada a mistura de endividamento no cartão, tanto de gastos pessoais quanto de profissionais;
3. Se necessárias outras contas bancárias para transações de clientes, que sejam exclusivas para isso, sem utilização de limites ou uso de cartões de crédito;
4. Sugere-se a implantação de algumas planilhas de fácil entendimento ao microempresário, possibilitando assim uma gestão financeira mais eficiente, como:
 - a) Planilha de controle de caixa diário, que possibilitará a identificação de todas as entradas e saídas de caixa, bem como servirá de ponto de partida para os demais controles sugeridos.
 - b) Planilha de estoque, para viabilizar o controle das peças, as entradas e saídas, também já possibilitando estar por dentro da garantia da peça, caso use no equipamento, e a peça não funcione. Daí poderemos realizar a troca da peça, não havendo perda caso esteja na garantia. Também garantindo que a contagem de estoque “bata” por meio da verificação do código da peça e saída.
 - c) Planilha das despesas, para se ter o controle das contas a pagar.
 - d) Planilha com cadastro de clientes, a qual identificará quanto tempo utiliza os serviços da empresa. Prestando a fazer essa análise uma vez ao ano. Até mesmo para fazer algo que fidelize o cliente além de ser eficiente nos serviços prestados. (teria que elaborar algo, sem ideias, ou ver um sistema).
 - e) Planilha a receber mensal, alimentada com ajuda do caixa do dia, a qual informa a forma e data do pagamento. Caso o cliente tenha efetuado o pagamento via depósito, na planilha constará os dados do cliente, o valor, e dados do depósito como: conta, data e banco. Caso o cliente tenha parcelado, constará o valor, nº parcelas, valor das parcelas, e quando for assim, já será incluso nos próximos meses o valor a receber com número da parcela atual e número de parcelas total.
 - f) Um arquivo de orçamento pronto.

Com base nesse plano de ação, e após algumas conversas, o irmão da autora desta pesquisa, Euclides Gregório Martins, adequou um sistema informatizado de baixo custo para

micro e pequenas empresas que já possuía, e assim propôs um sistema para a empresa AMR Refrigeração.

A seguir, nas figuras 9,10,11,12,13 e 14, são expostos os elementos do sistema.

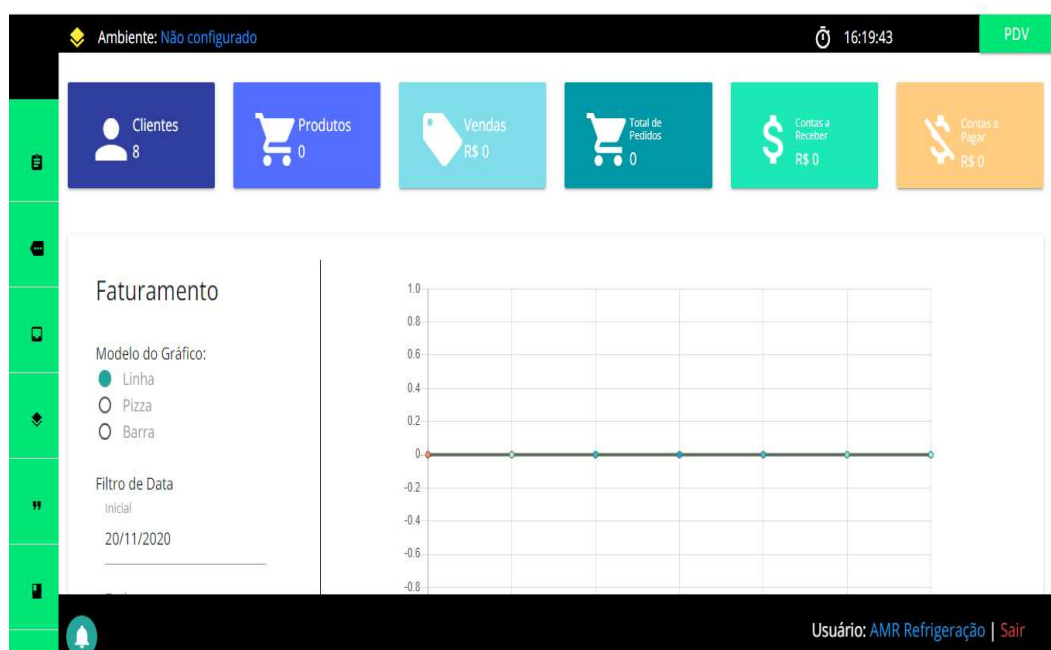
Figura 9: Acesso ao sistema.



Fonte: a autora,2020

Página inicial para acessar o sistema Systematec que foi implementado na empresa.

Figura 10: Página de abertura,



Fonte: a autora, 2020.

Ambiente do sistema desenvolvido contendo as funções básicas administrativas.

Figura 11: Registro das entradas

Fonte: a autora, 2020.

Página do sistema onde se registram as entradas da empresa.

Figura 12: Registro de estoque

Produto	Categoria	Quantidade	Un. Compra	Un. Venda	Valor de Compra	Subtotal
TOTAL EM ESTOQUE						0,00

Fonte: a autora, 2020.

Página do sistema onde será registrado o estoque da empresa.

Figura 13: Registro do fluxo de caixa

Data	Vendas	Contas/Receber	Conta Credito	Contas a Pagar	Resultado
01/11/2020	Vendas: R\$ 0,00 Frete de caixa: R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Total R\$ 0,00					
02/11/2020	Vendas: R\$ 0,00 Frete de caixa: R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00

Fonte: a autora, 2020.

Página do sistema onde é expresso o fluxo de caixa.

Figura 14: Registro de ordem de serviço

Valor	Descrição	Usuario	Data de Registro	NFSe	Estado	Ações
0,00						

Fonte: a autora, 2020.

Página onde são registradas as ordens de serviço dos atendimentos.

O sistema foi outra proposição feita, para organizar administrativamente a empresa,

quanto ao faturamento da empresa, fez-se um planejamento financeiro simples a curto prazo para começar a ter um melhor entendimento, com meta para o final de 2021 informado na figura 15.

Figura 15: Planejamento Financeiro.

Prazo	Estratégia	Meta
Curto prazo (Até final de 2021)	• Controle minucioso nas entradas e saídas financeira da empresa; • Redução de despesas; • Analise não mão de obra com um possível aumento de 10%.	• Fechar o caixa de 2021 com R\$6.000,00; • E retirada de pró-labore no valore R\$2.600,00.

Fonte: a autora, 2020

Para a realização do planejamento financeiro foi utilizada como base a DRE de 2019.

Inicialmente, propôs-se, para o prazo curto, tirar a empresa do vermelho, estimando uma meta alcançável, para um melhor engajamento nos próximos anos.

A estratégia foi desenvolvida visando um melhor entendimento e análise financeira da empresa, a qual poderá ter melhor controle dos processos e recursos financeiros. Redução de despesas já foi proposta, iniciando com controle do combustível (procurar abastecer menos e analisar a quilometragem dos dias trabalhados). Também foi proposto verificar e reavaliar compras de ferramentas para a empresa (custo-necessidade).

O valor atribuído à mão de obra se mantém para alguns clientes há mais de um ano. Por conta disso, foi proposto analisar os serviços realizados e efetuar os reajustes cabíveis.

Em havendo a melhora na demanda de clientes e serviços potenciais da empresa, poderá se estimar duplicação do caixa de 2019. A meta proposta e que poderá ser perseguida é a de seis mil reais (R\$6.000,00) de retirada mensal no caixa final de 2021.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao consultar cada item da empresa, como: relação com os *freelancers*, pró-labore, receitas, despesas, fluxo de caixa, contas de banco, forma de se fazer orçamentos, controle de estoque, definição de valores cobrados pelos serviços, conseguiu-se verificar que a empresa não tinha praticamente nenhum gerenciamento financeiro.

Após essa investigação, que durou alguns meses, e envolveu o pessoal da empresa, foi possível montar um plano de trabalho, que poderá ser executado futuramente, corrigindo principalmente a diferenciação das despesas pessoais das empresariais, proposição de um montante para capital de giro, revisão das receitas, além do controle de estoque do almoxarifado, revisão das despesas operacionais (água, luz, telefone, combustível), proposição de definição de valores de serviço e, em etapa posterior, até definição da abrangência de atuação (área geográfica e público-alvo).

Os conceitos adquiridos durante a graduação foram imprescindíveis para o adequado diagnóstico e possibilitarão intervenções futuras para melhoria e manutenção dos processos financeiros e de gestão da AMR refrigeração.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Dalci Mendes; PEREIRA, Ian Mota; LIMA, Ivone Junges. Instrumentos de controle de gestão utilizados por micro e pequenas empresas sul catarinenses. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 10, n. 3, p. 69, 2016. Disponível em: <https://media.proquest.com/media/hms/ORIG/1/WmExB?s=07mSski0V0lob9364tuUBk%2FthV4%3D>. Acesso em: 21 nov. 2020.
- ALMEIDA, Walter Luiz Martins et al. Gestão financeira nas micro e pequenas empresas do ramo da educação infantil: um estudo de caso em Cuiabá e Várzea Grande–MT. Cuiabá, MT, 2019. Disponível em: https://bdm.ufmt.br/bitstream/1/1366/1/TCC_2019_Walter%20Luiz%20Martins%20Almeida.pdf. Acesso em: 21 nov. 2020.
- ARAÚJO, Valdineide Santos; MACHADO, Márcio André Veras. Gestão do capital de giro de pequenas empresas. **Revista Ciências Administrativas**. Fortaleza (CE), v. 13, n. 1, 2007. Disponível em: <https://periodicos.unifor.br/rca/article/download/259/pdf>. Acesso em: 18 nov. 2020.
- ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Tibúrcio. Administração do Capital de Giro. 3 Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BRASIL, Ministério da Economia, Secretaria Especial de Previdência e trabalho. **Novas alíquotas da previdência entram em vigor em março**. Disponível em: <https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/noticias/previdencia/regime-geral/novas-aliquotas-da-previdencia-entram-em-vigor-em-marco>. Acesso em: 20 nov. 2020.
- BROVOSKI, Ana Paula dos Santos et al. Planejamento estratégico e a gestão por processo: estudo de caso em uma Indústria de Plástico. [tese] [Internet]. Cascavel (PR): Universidade Federal do Oeste do Paraná; 2020. [acesso em 2020 nov. 20]. Disponível em: <http://131.255.84.103/handle/tede/4858>.
- CAVALCANTI, Marcelo; MOREIRA, Enzo. **Metodologia para Estudo de Caso**. 4.ed., p. 87, Palhoça: Unisul Virtual, 2009.
- COELHO, Fabio Ulhôa. **A vedação de cláusulas leoninas e o pró-labore**. Jusbrasil. 2012. Disponível em: https://dhibertini.jusbrasil.com.br/artigos/425834447/a-vedacao-de-clausulas-leoninas-e-o-pro-labore?ref=topic_feed. Acesso em: 20 nov. 2020.
- COLIATH, Gleubert Carlos. A contabilidade como ciência social e sua contribuição para o capitalismo. **Revista ENIAC Pesquisa**. São Paulo (SP), v. 3, n. 2, p. 152-161, 2014. Disponível em: https://ojs.eniac.com.br/index.php/EniacPesquisa/article/view/157/pdf_20. Acesso em: 21 nov. 2020.
- COSTA, Lesiane Pereira da. A relevância da informação contábil na gestão de empresas de pequeno porte: o caso da TI informática. 2017. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/4664/Lesiane%20Pereira%20da%20Costa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 18 nov 2020.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed., p. 44, São Paulo: Atlas, 2002.

GIMENES, Cristiane de Oliveira. Identificação das variáveis da formação empreendedora em nível superior [Internet] 2017. [acesso em 2020 nov 14]. Disponível em: <http://repositorio.saolucas.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3574/Cristiane%20de%20Oliveira%20Gimenes%20-%20Identifica%C3%A7%C3%A3o%20das%20vari%C3%A1veis%20da%20forma%C3%A7%C3%A3o%20empreendedora%20em%20n%C3%ADvel%20superior%20.pdf?sequence=1>.

GOMES, Emília Portes; RANGEL, Daniele Perissé; FERNANDES, Liessandro Ribeiro. Contabilidade gerencial e tomada de decisão: micro e pequenas empresas e empreendedorismo em foco. Revista Transformar. [Internet]. 2016. [acesso em 2020 nov 18]. v. 9, p. 214-225. Disponível em: <http://www.fsj.edu.br/transformar/index.php/transformar/article/view/86/82>.

HIGUCHI, Hiromi; HIGUCHI, Celso Hiroyuki; HIGUCHI, Celso Hiroyuki. **Imposto de renda das empresas. Interpretação e Prática**, v. 30, 2000. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/59319843/imposto-de-renda-das-empresas20190519-2450-1ieqjmt.pdf?1558318201=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DImposto_de_Renda_das_Empresas_Interpreta.pdf&Expires=1606077022&Signature=V~re6Wgk5vLkxdwIAX0AnCsDbYqKrSovX6pfCzi22NjxG2PwnMwl2FMHZprvxGIZ3u51OmIwOmRZ3do69bkgpFaiw5YnugoRQesc5o5LGsSv0hPcSgOwjvK58WcSkFxcP27ewDbjUAd1y0pWCXoTBMect5pLx6ZbA7fbE3jwOclZskYoK0HLIA5zFKor3Z6ZtGlQDokvQd3YXg7dLmLAW44AenyqWwOL0dw6xsVg7-EB8ugfV8ljMnj-HRM4F-LoISpujVYPwKLJgLRXGH3Fv3zZo4BD6~Hs6IDr2ezCZYY0C8INnYRzdWs~hnsJenE7HZdkmtDM7U-AxOh3O54cQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Acesso em: 20 nov. 2020.

INÁCIO, Vanessa de Souza et al. **Fluxo de caixa uma ferramenta gerencial para as microempresas—um estudo de caso**. Florianópolis, SC, [2007]. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/125987/Contabeis292566.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 21 nov. 2020.

LEMES JUNIOR, Antônio Barbosa. PISA, Beatriz Jackiu. **Administrando micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2. Ed. 2019.

LEMOs, Ana Heloísa da Costa; CAVAZOTTE, Flavia de Souza Costa Neves; DE SOUZA, Daniel Oswaldo Santana. De empregado a empresário: Mudanças no sentido do trabalho para empreendedores. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração. [Internet]. 2017. [acesso em 2020 nov 18]. v. 11, n. 5, p. 103-115. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4417/441753779007.pdf>.

LUZ, Masakazu Hoji Adão Eleuterio Da. **Gestão financeira e econômica**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MÁLAGA, Flávio K. **Análise de demonstrativos financeiros e da performance empresarial: para empresas não financeiras**. Saint Paul, 2019.

MEDEIROS, Flaviani Souto Bolzan et al. Gestão econômica e financeira: a aplicação de indicadores. **Simpósio em Excelência em Gestão e Tecnologia-IX SEGeT**, [2012].

Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/681653.pdf> . Acesso em: 20 nov. 2020.

MOURA, Renata Gama E. Guimaro; FERNANDES, Pâmela Andressa Gomes Tolentino. **Estratégias para uma administração eficiente dos recursos investidos no capital de giro de uma empresa.** Disponível em: <https://classecontabil.com.br/estrategias-para-uma-administracao-eficiente-dos-recursos-investidos-no-capital-de-giro-de-uma-empresa/> . Acesso em: 19 nov. 2020.

NASSIF, Vânia Maria Jorge et al. E o que dizem os empreendedores sobre a criação, sobrevivência e desenvolvimento de suas empresas? Um estudo exploratório. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional [Internet]. 2015. [acesso em 2020 nov 12]. v. 11, n. 2. Disponível em: <https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/1776/453> .

OLIVEIRA, Nilton Marques de; STRASSBURG, Udo; PIFFER, Moacir. Técnicas de pesquisa qualitativa: uma abordagem Conceitual. Ciências Sociais Aplicadas em Revista [Internet]. 2017. [acesso em 2020 nov 19]. v. 17, n. 32, p. 87-110. Disponível em: <http://e-revista.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/17496/11666#> .

OTT, Ermani. Contabilidade Gerencial Estratégica: Inter-relacionamento da contabilidade financeira com a contabilidade gerencial. **BASE-Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos.** São Leopoldo (RS), 2004. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/228889197.pdf> Acesso em: 20 nov. 2020.

ONZI, Sidineia Maria Delai et al. **Qual a melhor opção de tributação: destinação de lucros, pagamento de juros sobre o capital próprio ou pro-labore.** 2003. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/124265> . Acesso em: 20 nov. 2020.

PANICALI, Gustavo et al. Qual a opção mais vantajosa: juros sobre capital próprio, distribuição de lucros ou pró-labore, um estudo de caso. 2006. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/125248/Contabeis294221.pdf?sequence=1&isAllowed=y> . Acesso em: 20 nov. 2020.

PEREIRA, Rodrigo Araujo; MARCOS, Ribeiro Sobral. A importância do empreendedorismo para o resultado de uma empresa. Revista da Faculdade de Administração e Economia [internet]. 2018 [acesso em 2020 nov 15]. v. 6, n. 1, p. 223-236. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/ReFAE/article/view/3809/4454>.

ROSA, Paulo Moreira da; SILVA, Almir Teles da. Fluxo de caixa – instrumento de planejamento e controle financeiro e base de apoio ao processo decisório. **Revista Brasileira de Contabilidade**, , n. 135, p. 81-95, ago. 2011. Disponível em: <http://rbc.cfc.org.br/index.php/rbc/article/view/425>. Acesso em: 21 nov. 2020.

SANTINI, Sidinécia et al. EMPREENDEDORISMO E SOBREVIVÊNCIAS DE EMPRESAS. [Internet]. 2013. [acesso em 2020 nov 18]. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/8279/SANTINI%2c%20SIDINEIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y> .

SANTOS, Vanderlei dos; DOROW, Diego Roberto; BEUREN, Ilse Maria. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **Revista ambiente contábil**. Natal (RN), v. 8, n. 1, p. 153-186, jan./jun. 2016. Disponível em: <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/Ambiente/article/view/2598/2191>. Acesso em: 21 nov. 2020.

SELEME, Robson. Controle da qualidade, as ferramentas essenciais. Curitiba: InterSaberes, 2012.

SETTINIERI, Camila Pessôa; VASCONCELOS, Carlos Matheus Silva; SILVA, Marcos Aurélio Maia. Características do comportamento empreendedor do sócio-proprietário da hamburgueria I Love Bacon sob a ótica da teoria das necessidades de David McClelland. *Revista de Administração da UNI7* [Internet] 2019. [acesso em 2020 nov 18]. v. 3, n. 1, p. 081-117. Disponível em: <https://periodicos.uni7.edu.br/index.php/revistadaadministracao/article/view/1134/666>.

SILVA, Mayanne Stephany Neves da. A pesquisa em finanças nas micro e pequenas empresas (MPE): evidências das publicações na base SPELL 2013-2017. [trabalho de conclusão de curso] [Internet]. Caruaru (PE): Universidade Federal de Pernambuco; 2018. [acesso em 2020 nov 20]. Disponível em: <https://attena.ufpe.br/bitstream/123456789/38274/1/SILVA%2c%20Mayanne%20Stephany%20Neves%20da.pdf>.

SOUZA, Abel Corrêa de. Programa de orientação ao pequeno empreendedor: ações concretas de apoio a microempreendimentos. [Internet]. 2018. [Acesso em 2020 nov. 12]. 1-8. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/190662/102_00012.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

SOUZA, Wendel; QUALHARINI, Eduardo. **O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas**. São Paulo, SP [2007]. Disponível em: <https://www.sp.senac.br/pdf/24848.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2020.

VELLARDO, Cristiane Chagas; MAGALHÃES, Nelson. **Fluxo de caixa**. Rio de Janeiro, RJ [2010]. Disponível em: https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k202106.pdf. Acesso em: 20 nov. 2020.

ZANELLA, Liane Carly Hermes; VIEIRA, Eleonora Milano Falcão; MORAES, Marialice. Técnicas de pesquisa. [Internet]. 2013. [Acesso em 2020 nov 19]. p. 42. Disponível em: https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:Hd3iAxkNvPMJ:scholar.google.com/+metodologia+de+estudo+e+pesquisa+zanella+2013&hl=pt-BR&as_sdt=0,5.