UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
DIANA COSTA FREITAS

GESTÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO: ANÁLISE NA EMPRESA DESPACHANTE DANILO LTDA ME

Palhoça
2020

DIANA COSTA FREITAS

GESTÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO: ANÁLISE NA EMPRESA DESPACHANTE DANILO LTDA ME

Trabalho apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do título de bacharela em administração.

Orientador: Prof. Ricardo Barcelos, Me.

Palhoça

2020

DIANA COSTA FREITAS

GESTÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO: ANÁLISE NA EMPRESA DESPACHANTE DANILO LTDA ME

Trabalho apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do título de bacharela em administração.

Palhoça, 30 de novembro de 2020.

_____

Orientador
Prof. Ricardo Barcelos, Me.
Universidade do Sul de Santa Catarina

_____

Professora e Orientadora
Profª. Rejane Roecker, Ma.
Universidade do Sul de Santa Catarina

_____

Coordenador do Curso de Graduação em Administração
Prof. Álvaro José de Souto, Dr.
Universidade do Sul de Santa Catarina

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo implementar adequadamente a retirada do lucro anual e o pagamento de pró-labore na empresa Despachante Danilo LTDA ME. A gestão financeira de curto prazo em pequenas empresas familiares é o ponto central desse trabalho, identificando as vantagens e desvantagens no setor financeiro de empresas familiares, e os erros e acertos da organização através da visão administrativa. No decorrer do desenvolvimento, foram abordados teoricamente os tópicos: administração, o administrador, gestão financeira, administração do capital de giro, gestão de empresas familiares e pró-labore. Metodologicamente, trata-se de um estudo de caso embasado em pesquisa documental e observação-participante. Além disso, é apresentado o modelo de fluxo de caixa atual da empresa, modelo de pagamentos dos sócios, fechamento mensal e anual financeiro, programação de contas a pagar e contas a receber, separação de despesas pessoais e despesas organizacionais, retiradas indevidas do lucro e sua área de contabilidade terceirizada. O acesso ilimitado às informações financeiras da empresa Despachante Danilo facilitou o estudo, identificando pontualmente os erros cometidos pela empresa na parte financeira, apontando algumas decisões de curto prazo para prevenção de possíveis falhas futuras no setor e contribuindo positivamente para o seu melhoramento. O presente trabalho propõe, assim, formas de correção baseadas em fundamentações teóricas de renomados autores na área de gestão financeira e gestão de empresas familiares. As propostas de correções dos pontos fracos da empresa estudada irão contribuir para um desenvolvimento financeiro, uma maior lucratividade, um crescimento no mercado e os possíveis investimentos. Acaba por também abordar as formas de como corrigir e melhorar as atividades financeiras já exercidas, como otimizar o fluxo de caixa e as planilhas de controle de despesas e realizar o treinamento dos colaboradores mediante o sistema de gestão da qualidade.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Financeira. Empresa familiar. Fluxo de caixa.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As principais funções do processo de administração (adaptação de Fayol) 13
Figura 2 - Principais atribuições do administrador 18
Figura 3 - Balanço patrimonial e capital de giro 20
Figura 4 - Ciclo operacional de uma empresa industrial 21
Figura 5 - Diagrama geral do fluxo de caixa 23
Figura 6 - Organograma da empresa 30
Figura 7 - Planilha de controle mensal: cliente Sul Comércio 34
Figura 8 - Planilha de controle mensal: cliente Jonas Automóveis 34
Figura 9 - Sistema de gestão da qualidade: parte de cadastramento de dados 35
Figura 10 - Sistema de gestão da qualidade: parte de relatórios 36
Figura 11 - Sistema de gestão da qualidade: parte de controle financeiro 37

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 08
1.1 ORGANIZAÇÃO DE ESTUDO 09
1.2 OBJETIVOS 10
1.2.1 Objetivo geral 10
1.2.2 Objetivos específicos 10
1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 10
1.3.1 Classificação da pesquisa 10
1.3.2 Coletas e análise de dados 11
1.4 JUSTIFICATIVA 12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 13
2.1 ADMINISTRAÇÃO 13
2.1.1 Administração e organizações 15
2.1.2 Administrador 17
2.2 GESTÃO FINANCEIRA 17
2.2.1 Administrador financeiro 18
2.3 ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO 19
2.4 GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES 23
2.5 PRÓ-LABORE 24
3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA 26
3.1 HISTÓRICO DO SETOR DO QUAL PERTENCE A EMPRESA 26
3.2 HISTÓRICO DA EMPRESA 27
3.3 OBJETIVOS DA EMPRESA 28
3.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL 29
3.5 AMBIENTES DIRETO E INDIRETO EM QUE A EMPRESA ATUA 30
3.6 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS 31
4 DIAGNÓSTICO 38
4.1 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS ATUAIS 38
4.2 ROTINA FINANCEIRA 39
5 PROGNÓSTICO 44
5.1 CONTROLE DE CAIXA DIÁRIO 45
5.2 DESPESAS PESSOAIS E DESPESAS ORGANIZACIONAIS 46
5.3 PRÓ-LABORE 46

5.4 RETIRADA DO LUCRO 47
6 CONCLUSÃO 48
REFERÊNCIAS 50

1 INTRODUÇÃO

A área financeira é de extrema importância na gestão das organizações. Nas últimas décadas, ela promoveu notáveis evoluções teóricas em seus conceitos, trazendo em seu processo decisório significativas melhorias na qualidade técnica, abrangendo decisões financeiras de curto prazo nas empresas e melhorando tecnicamente a administração do capital de giro (ASSAF NETO & SILVA, 2012).

O planejamento financeiro é necessário para que os resultados da organização sejam alcançados e a empresa continue ativa no mercado, obtendo um crescimento financeiro constante. Em vista disso, o planejamento se torna essencial, pois faz com que a empresa possua imprevistos cada vez menos e que eles não causem tantos impactos dentro da organização, gerando uma segurança financeira maior.

Sabendo-se que as empresas familiares possuem a vantagem de ter uma estrutura administrativa pequena, acaba-se por ter uma relação mais rápida sobre mudanças ou tomadas de decisões, principalmente na área financeira. Em contrapartida, muitas vezes, as empresas familiares possuem uma cultura enraizada e, diante disso, resistem mais às mudanças, como a implementação de uma nova estrutura de caixa, em que as despesas pessoais não podem ser misturadas com as despesas organizacionais (SEBRAE, 2013).

Para isso, são utilizadas ferramentas de controle interno, como a gestão de fluxo de caixa, que auxiliam o administrador de maneira eficaz. Segundo Frezatti (1997, p. 27), “sem uma projeção de fluxo de caixa diário, não existe forma de gerenciar efetivamente a liquidez da organização”. Para Friedrich & Brondani (2005), a gestão financeira de curto prazo traz consigo o fluxo de caixa e, consequentemente, o capital de giro, pois através deles consegue-se fazer mudanças no próprio dia a dia da empresa sem que haja um impacto muito rigoroso. O fluxo de caixa é a maneira por meio da qual a empresa descreve entradas e saídas operacionais em um determinado período, visto sua grande importância, afinal é possível visualizar a independência financeira da empresa e cuidar do seu capital de giro da melhor forma possível.

Diante do exposto, é conveniente afirmar que este trabalho de final de curso em Administração, da Universidade do Sul de Santa Catarina, para o ano de 2020, aborda a gestão financeira de curto prazo, as retiradas não previstas do lucro e o não-pagamento de pró-labore aos sócios, mais precisamente o fluxo de caixa como instrumento de controle interno da organização Despachante Danilo LTDA ME, uma empresa de prestação de serviços localizada no município de Paulo Lopes, em Santa Catarina.

Como problema de discussão, o planejamento e a gestão financeira da organização não acontecem efetivamente todos os meses, dependendo conforme o fluxo de pessoas na organização e a quantidade de serviços. Dessa forma, a gestão do caixa acaba por não ter prioridade, ocasionando alguns problemas na empresa no decorrer do mês e também eventualmente.

A realização deste trabalho, assim, parte da dificuldade de separar entradas e saídas da organização com as despesas pessoais e a utilização do lucro sem previsão no decorrer do mês. Diante disso, é definida a seguinte pergunta-problema: **Como implementar adequadamente a retirada do lucro anual e o pagamento de pró-labore na empresa familiar Despachante Danilo LTDA ME?**

1.1 ORGANIZAÇÃO DE ESTUDO

Sistematicamente, este trabalho possui seis capítulos. Neste primeiro, será abordada uma introdução composta do objetivo geral e dos objetivos específicos, justificativa e procedimentos metodológicos, no qual engloba o tipo de pesquisa utilizada e a coleta e análise dos dados.

O capítulo segundo contém a fundamentação teórica, agrupando diferentes autores renomados da área de administração, de gestão financeira, de gestão financeira de curto prazo, de gestão financeira em empresas familiares. A estratégia é comparar suas ideias, exemplificando relações entre técnicas e práticas dentro da organização.

O capítulo posterior é composto pela caracterização da empresa em estudo, incluindo dados informativos e histórico da empresa; sua missão, sua visão e seus valores; as estruturas e os processos organizacionais; a descrição das rotinas; e o detalhamento da parte financeira da empresa Despachante Danilo LTDA ME.

No quarto capítulo, será descrito o diagnóstico da organização a partir das discussões anteriormente apresentadas, identificando as práticas na organização referente à área financeira e comparando-as com as metodologias já descritas e estudadas no capítulo anterior a este.

O quinto será o prognóstico para a empresa, no qual contém as propostas de melhorias e correções das falhas diagnosticadas no decorrer deste estudo. Por fim, no último capítulo, será apresentada a conclusão do que foi estudado e pesquisado durante todo o desenvolvimento do trabalho.

1.2 OBJETIVOS

Segundo o que afirma Fachin (*apud* CAVALCANTE & MOREIRA, 2009, p. 87), “o objetivo é o resultado que se pretende em função da pesquisa. Geralmente, é uma ação proposta para responder à questão que representa o problema”. Diante disso, temos:

1.2.1 Objetivo geral

Sugerir ferramentas para uma gestão adequada à retirada do lucro anual e ao pagamento de pró-labore para os sócios na empresa familiar Despachante Danilo LTDA ME.

1.2.2 Objetivos específicos

a) Descrever o atual controle de caixa da empresa;
b) Identificar as entradas e saídas, diferenciando despesas pessoais e despesas operacionais;
c) Definir as retiradas anuais do lucro e o pagamento do pró-labore pelos sócios;

1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Lakatos & Marconi (*apud* RAUEN, 1999, p. 10), “a finalidade da atividade cientifica é a obtenção da verdade, através da comprovação de hipóteses, que, por sua vez, são pontes entre a observação da realidade e a teoria científica que explica a realidade”.

Para Pereira (2007), a metodologia de pesquisa é orientada a apresentar os principais conceitos, etapas e instruções para auxiliar na produção de uma monografia, dissertação ou tese de boa qualidade, ressaltando que sua função é ajudar o pesquisador a refletir e instigar um novo olhar sobre o mundo que irá investigar. Sua motivação será partida de uma inquietação científica, estimulada pela curiosidade e criatividade.

1.3.1 Classificação da pesquisa

Procurar respostas às questões que foram propostas para a realização da pesquisa é o grande desafio do pesquisador. Na essência das suas inquietações, está a necessidade de conhecer a verdade na área-objeto da pesquisa (PEREIRA, 2007).

Para Barros & Lehfeld (*apud* RAUEN, 1999, p. 24), pesquisa é o "esforço dirigido para aquisição de um determinado conhecimento, que propicia a solução de problemas teóricos, práticos e/ou operativos mesmo quando situados no contexto do dia-a-dia do homem".

Esta pesquisa, quanto ao objeto, é classificada como pesquisa exploratória e descritiva, pois o interesse é exatamente expor o problema, descrevê-lo e solucioná-lo. A pesquisa exploratória "visa proporcionar maior familiaridade com o problema. Este esforço tem como meta tornar um problema complexo mais explícito ou mesmo construir hipóteses mais adequadas" (RAUEN, 1999, p. 25).

Na modalidade de pesquisa por meio dos estudos exploratórios e descritivos, na visão de Pereira (2007, p. 48):

> [...] busca-se descobrir se existe ou não um fenômeno. Um estudo exploratório deveria ser considerado, sempre, como o primeiro passo na investigação. É utilizado quando o pesquisador quer investigar tópicos onde existe pouco conhecimento. Deveria ser simples, mas muito completo. Às vezes, o objetivo da investigação é o próprio método de investigação. Estudos descritivos: esses estudos buscam examinar um fenômeno para descrevê-lo de forma integral ou diferenciá-lo de outro. Uma parcela das pesquisas que são realizadas na área das ciências sociais é "descritivas".

Diante disso, a técnica utilizada é o estudo de caso, em que o problema é identificado e há uma busca de possíveis soluções a ele. O estudo de caso "é uma análise profunda e exaustiva de um ou de poucos objetos, de modo a permitir o seu amplo e detalhado conhecimento" (RAUEN, 1999, p. 30).

1.3.2 Coletas e análise de dados

Para a pesquisa no setor financeiro, os dados coletados são classificados em primário e secundário. Os dados primários são aqueles coletados pela primeira vez na busca de propor soluções em relação ao objetivo geral. Nesse sentido, segundo Lakatos & Marconi (1996, p. 24):

> Fontes primárias são dados históricos, bibliográficos e estatísticos; informações, pesquisas e material cartográfico; arquivos oficiais e particularidades; registros em geral; documentação pessoal (diários, memórias, autobiografias); correspondência pública ou privada etc.

Já os dados secundários são aqueles coletados a partir de algo que a empresa em estudo já possui: livros caixas, planilhas de períodos anteriores entre outros. Segundo Lakatos & Marconi (1996, p. 24), "fontes secundárias são imprensa em geral e obras literárias".

Para que este trabalho de conclusão tenha sucesso, diante do que os autores anteriores afirmam, serão utilizados livros caixas e planilhas de períodos anteriores à realização desta

pesquisa, bem como serão coletados os dados primários da empresa Despachante Danilo LTDA ME por meio de observação participante.

1.4 JUSTIFICATIVA

Para a administração, a gestão financeira é essencial, pois o objetivo central é o gerenciamento de recursos, apontando as limitações, as oportunidades e mostrando os resultados de forma quantitativa. Dito de outra forma, a administração de uma empresa só existe se a mesma obter lucros para se manter, e isso é alcançado através de uma boa gestão administrativa financeira.

À empresa em estudo neste trabalho, visa-se contribuir para o melhoramento, a estruturação e a definição do setor financeiro da empresa, onde atualmente não são aplicadas muitas técnicas de gestão financeira, bem como não há monitoramento por parte dos sócios. A área financeira da organização precisa ser analisada para que haja uma implementação de pró-labore e um planejamento para retiradas do lucro anualmente.

Para a autora desta pesquisa, sobretudo, é de demasiada importância este trabalho, pois é umas das colaboradoras da empresa analisada e, por meio da pesquisa, terá a oportunidade de colocar em prática os ensinamentos e os conhecimentos sobre a administração financeira, agregando valor à empresa e obtendo uma experiência administrativa financeira organizacional satisfatória.

Como base teórica para a elaboração da análise desta monografia, abordaremos no próximo capítulo os conceitos pertinentes à pesquisa.

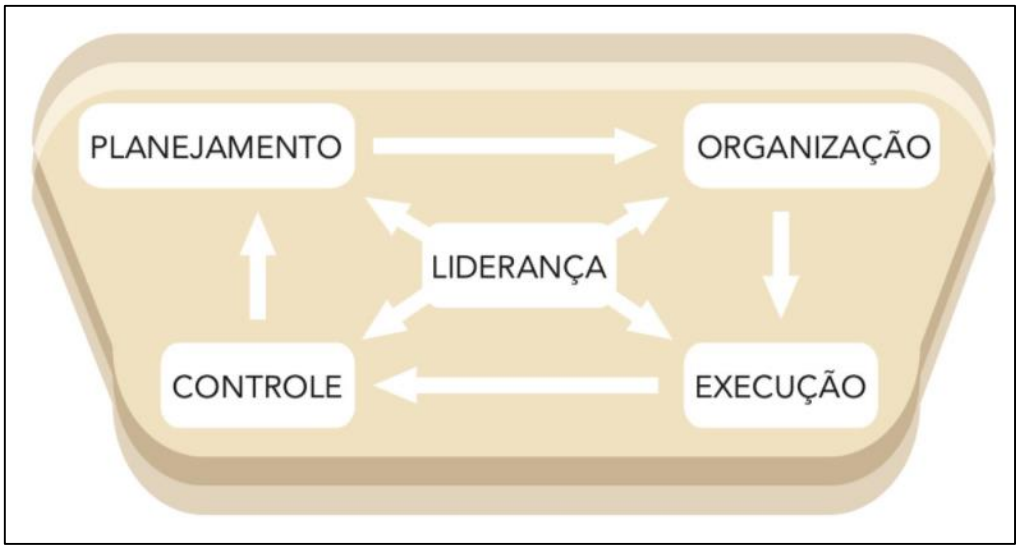
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A base teórica serve para fundamentar os conceitos e as técnicas que vão ser colocadas em prática ao decorrer do trabalho, corrigindo as práticas equivocadas da organização e aplicando ferramentas de gestão financeira correta com o intuito de melhor o setor da empresa. Para esse trabalho de finalização de curso, a fundamentação teórica abordará os seguintes conceitos: administração, o administrador, gestão financeira, o administrador financeiro e suas funções, administração do capital de giro, gestão de caixa e gestão de empresas familiares e de pequeno porte e pró-labore. Afirma Pereira (2007) que o conhecimento científico é um processo dinâmico interativo entre a realidade e os modelos ou teorias que a explicam.

2.1 ADMINISTRAÇÃO

Administração, segundo Maximiano (2015), é o processo de tomar decisões sobre recursos e objetivos. O processo administrativo abrange cinco tipos principais de decisões, também chamadas processos ou funções: planejamento, organização, liderança, execução e controle, ou seja, o trabalho dos administradores consiste em planejar, organizar, liderar, fazer, executar e controlar. A figura 1, abaixo, representa bem o funcionamento do conceito:

Figura 1 - As principais funções do processo de administração (adaptação de Fayol)



Fonte: Maximiano (2015)

Segundo Chiavenato (2014), a administração pode ser considerada uma das mais importantes áreas a serem utilizadas pela sociedade, na qual o esforço humano é fundamental. Administrar é fazer as coisas por meio das pessoas e dos recursos disponíveis com eficiência e

eficácia, procurando sempre gerar os melhores resultados com o menor custo possível. Vale acrescentar que “[...] a eficiência e a eficácia com que a pessoas trabalham em conjunto para alcançar objetivos comuns dependem diretamente da capacidade daqueles que exercem a função administrativa”. (CHIAVENATO, 2014, p. 12)

A administração como pessoas, na visão de Maximiano (2015), é o grupo de pessoas que dirige uma organização, independe da posição que ocupam ou do título de seus cargos, quem quer que esteja manejando recursos ou tomando decisões está administrando. Já a administração como disciplina é a junção do conhecimento, frutos de experiências e pesquisas, formada de teorias, princípios, técnicas e outros elementos.

Administrar requer habilidade e pode ser considerada uma arte, pois algumas pessoas descobrem e desenvolvem suas habilidades como administradores nos mais diversos tipos de organização. Como arte, a administração é mais antiga do que a própria disciplina: os primeiros administradores foram considerados arqueologicamente, na pré-história, quando eram organizadas as caças em grupos. Já administração como profissão é resultado do crescimento da disciplina e da demanda das empresas por administradores qualificados. A pessoa que estuda a administração é considerada administrador profissional, havendo diferentes modalidades: o administrador financeiro, o gerente de projetos, os administradores gerais, entre outras possibilidades (MAXIMIANO, 2015).

Sobre o ato de administrar, é importante ressaltar que não é uma atividade mecânica, nem há uma fórmula pronta: está muito além de planejar, organizar, dirigir e controlar. Administrar envolve decisões e ações variadas para diferentes organizações em distintos momentos, por conta de sua estruturação, da cultura organizacional e de seu porte. Coordenar é unir atitudes e esforços coletivos, de maneira harmônica, fazendo com que uma organização se torne única em busca do mesmo objetivo. Controlar é confirmar que tudo foi colocado em prática, que tudo foi da maneira planejada (CHIAVENATO, 2014).

Por outro lado, para a visão clássica de Fayol (segundo sua conhecida e reconhecida obra **Administração Industrial e Geral**, publicada em 1916), administrar é prever, avaliar o futuro e planejar ações. Organizar é fazer com que o funcionamento da empresa possa ser dividido em material e social. E comandar uma organização é fazer funcionar, ou seja, buscar sempre o melhor retorno dos empregados.

2.1.1 Administração e organizações

Segundo Maximiano (2015), a principal razão de estudar administração é entender o que é administrar e também por conta do impacto gerado sobre o desempenho das organizações. A sociedade moderna é considerada uma sociedade organizacional. Para que haja uma boa administração e que os objetivos sejam realizados, é necessário competência e, em razão disso, estudar administração é indispensável.

As empresas aplicam recursos para fornecer serviços ou produtos com objetivo de resolver problemas de seus clientes. Assim, quando os recursos são utilizados de forma eficiente e acabam por resolver os problemas dos usuários, todos ficam satisfeitos. O desempenho pode ser considerado satisfatório ou aceitável, por isso as organizações utilizam os termos eficiência e eficácia.

Segundo Maximiano (2015), eficácia é usada para indicar que a organização realiza seus objetivos. Dito de outra maneira, de forma diretamente proporcional, quanto mais atingir o objetivo, mais a organização é eficaz. Já eficiência é usada para indicar que a organização é produtiva e econômica quanto aos seus recursos. Quanto mais elevado o grau de produtividade, ou economia na utilização de recursos, mais eficiente a organização é: em outras palavras, fazer mais, com menos.

A classificação de ideias em escolas, enfoques e modelos pode ser verificado conforme o quadro 1, abaixo:

Quadro 1 - Trilha das teorias

Escola Clássica	• Seus integrantes criaram e sistematizaram os conceitos fundamentais da administração, na transição para o século XX. • Taylor, Fayol, Ford e Weber são considerados seus principais protagonistas, embora outros também possam se alinhar com eles. • Os conceitos clássicos, mais que perenes, são atemporais: eficiência, organização e processos produtivos são os principais conceitos da escola clássica. • Alguns desses conceitos vem da Antiguidade: qualidade, estratégia, organização.
Evolução da Escola Clássica	• Com o avanço da sociedade industrial e o crescimento das organizações, as ideias originais evoluíram.

	• Surgiram conceitos e técnicas para a administração da organização – grandes estruturas organizacionais, administração estratégica, administração do desempenho da empresa. • A escola da qualidade se desenvolveu com base nas necessidades da produção massificada. • O sistema Toyota de produção aprimorou e integrou diversas ideias dos clássicos.
Enfoque Comportamental	• Também tem suas origens na Antiguidade, com diversas raízes: primeiras tentativas de entender as pessoas, as motivações e a liderança. • Ênfase humanista da filosofia e das religiões é outra influência importante. • Recebeu grande impulso com a Revolução Industrial, que teve duas consequências importantes – os conflitos entre os trabalhadores e os empresários e a necessidade de lidar com grandes contingentes de trabalhadores. • As ciências do comportamento, a partir do século XX, consolidaram o tratamento sistemático dos temas comportamentais.
Pensamento Sistêmico	• O pensamento sistêmico, ou holístico (de *holos*, todo), lida com a complexidade – representada pelas situações com muitas variáveis para serem administradas. • O pensamento sistêmico é disciplina com vida própria – tem conceitos e ferramentas para lidar com a ideia de sistema e com a complexidade. • Todavia, em certa medida, as outras trilhas tem elementos de pensamento sistêmico. • Interpretar as organizações como sistemas complexos – feitos de sistemas técnicos e sociais – é uma aplicação importante do pensamento sistêmico.

Fonte: Maximiano (2015).

2.1.2 Administrador

Com a administração vem o papel do administrador e como deve ser seu desempenho. O administrador é responsável pelas mudanças que ocorrerão dentro da organização. Com isso, seu desempenho deve ser exemplar para que as expectativas da organização sejam alcançadas. Além de seu bom desempenho, deve estimular o restante dos colaboradores a buscar sempre o seu melhor, a fim de que os objetivos em comum dentro da organização sejam alcançados. (CHIAVENATO, 2014)

Segundo Gitman (2010), existem algumas atividades principais em que um administrador deve desempenhar. Além de ter uma constância com análise e planejamento financeiro, os administradores financeiros devem tomar decisões de investimento e financiamento, nas quais podem ser mais bem compreendidas quando feito um balanço patrimonial. No entanto, as decisões são tomadas efetivamente baseadas nos efeitos do fluxo de caixa, considerando o valor geral da organização.

Além disso, Mintzberg (*apud* CHIAVENATO, 2014 p. 7) identifica dez papéis do administrador. São eles: o de representação, o de liderança, o de ligação, o de monitoração, o de disseminação, o de porta-voz, o que empreende, o que resolve conflitos, o de alocação de recursos e o de negociação. Os dez papéis, identificados como representações do administrador, são voltados sempre para que a organização melhore seu desenvolvimento e, consequentemente, seus resultados - sempre com a expectativa de crescimento financeiro, fazendo da melhor forma e com o menor custo.

2.2 GESTÃO FINANCEIRA

A administração financeira enfatiza a maximização da riqueza do acionista, o gerenciamento da estrutura de capital da empresa e o processo de fusões e incorporações (SANTOS, 2010). A administração financeira resume-se no conhecido dilema *risco vs. retorno*. O mantimento de saldos em caixa proporciona uma folga financeira imediata à empresa, fazendo com que possua melhor capacidade de pagamento para cumprir com suas obrigações (ASSAF NETO & SILVA, 2012).

Junto a isso, a administração financeira utiliza de ferramentas, como o regime de caixa, para que se tenha um controle e, assim, realizar planejamentos futuros sobre as necessidades e sobras de caixa, além de conseguir apurar mais adequadamente o resultado financeiro da organização. O resultado financeiro positivo, como o superávit, ou o resultado negativo, como

o déficit de caixa, podem ser controlados ou evitados, através do controle real das atividades financeiras da empresa. Basicamente o regime de caixa ajuda a reconhecer as receitas e as despesas no efetivo momento de recebimento e pagamento (HOJI, 2003).

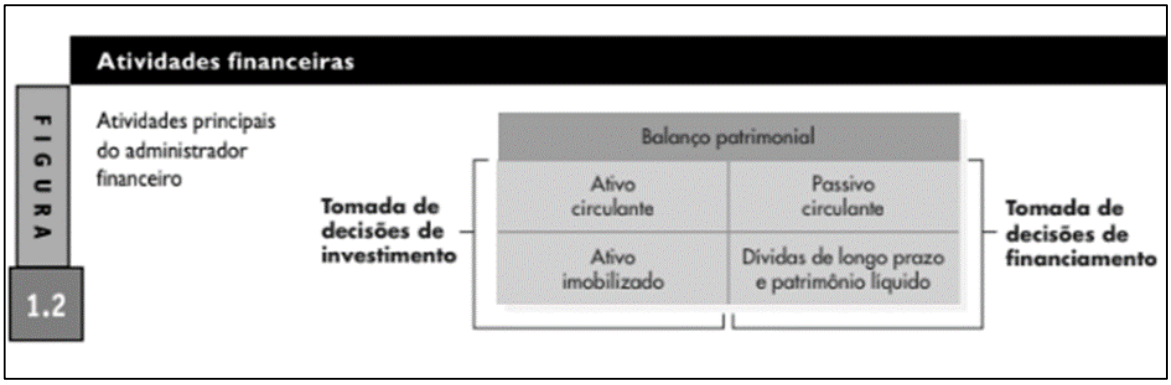
De acordo com Wernke (2008), a administração financeira entre tantos conceitos é sempre considerada como a junção entre métodos e técnicas que auxiliam no gerenciamento dos recursos financeiros da entidade, sempre mantendo o objetivo de maximizar o retorno do capital investido pelo proprietário ou acionistas dependendo de seu porte. Em outras palavras, o administrador usufrui da administração financeira para aumentar a riqueza do seu investidor ou acionistas.

2.2.1 Administrador financeiro

A gestão financeira de uma empresa é exercida por uma pessoa ou um grupo de pessoas que podem ter diversas denominações. O executivo responsável pela gestão financeira de uma determinada organização será chamado *administrador financeiro*. As funções básicas do administrador financeiro são a análise, o planejamento e o controle financeiro, além das tomadas de decisões de investimentos e tomadas de decisões de financiamentos (HOJI, 2003).

Segundo Gitman (2010), o administrador financeiro desempenha as principais atividades nas quais são tomadas de decisões de investimentos e financiamentos:

Figura 2 - Principais atribuições do administrador



Fonte: Gitman (2010).

Analisar, planejar e controlar a área financeira de uma entidade consiste em coordenação, monitoramento e avaliação de todas as atividades da empresa, por meio de dados financeiros, capitados e armazenados de diversas formas, bem como determinar o volume de capital necessário. Além disso, as decisões de investimentos são relacionadas com o destino do recurso financeiro que podem ser ativos correntes (circulantes) e não-correntes (realizáveis a

longo prazo e permanente), sempre levando em consideração a relação entre risco e retorno do capital investido (HOJI, 2003).

O administrador financeiro não deve administrar a organização com o pensamento de "dono", mas sim como de "investidor", mesmo que seja o proprietário da empresa. Essa simples mudança de pensamento pode fazer com que a empresa cresça com muito mais facilidade, menos tempo e obtendo mais retorno (WERNKE, 2008).

Segundo Hoji (2003), as decisões de financiamentos são feitas para captar recursos financeiros, assim financiando o ativo corrente e não-corrente, levando em consideração a combinação entre financiamento de curto prazo e a estrutura de capital.

Já as decisões de investimentos ou aplicações são a junção do capital investido pelos sócios ou pelo proprietário em ativos tangíveis (estoques, contas a receber, automóveis, p.e.) ou ativos intangíveis (a própria marca, p.e.), com o intuito de aumentar o retorno do investidor (WERNKE, 2008).

2.3 ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO

Segundo Assaf Neto & Silva (2012), a administração do capital de giro de uma organização significa decisões interdependentes sobre os ativos e os passivos correntes, tendo em vista que uma gestão inadequada do capital de giro pode resultar em graves problemas financeiros. A administração do capital de giro faz parte do contexto decisório das finanças de uma empresa, fazendo com que se tenha melhor entendimento sobre a área de gerar e aplicar recursos financeiros, tendo assim uma melhor visão para gerenciamento deles.

> Neste contexto, são estudados fundamentalmente o nível adequado de estoques que a empresa deve manter, seus investimentos em créditos a clientes, critérios de gerenciamento do caixa e a estrutura dos passivos correntes, de forma consistente com os objetivos enunciados pela empresa e tendo por base a manutenção de determinado nível de rentabilidade e liquidez.
> ASSAF NETO & SILVA (2012, p. 15)

Na figura 3, abaixo, é representado o balanço patrimonial de uma empresa, por meio do qual permite-se identificar algumas definições da administração do capital de giro:

Figura 3 - Balanço patrimonial e capital de giro

Ativo Circulante (AC) Disponibilidades Valores a Receber Estoques	**Passivo Circulante (PC)** Fornecedores Salários e Encargos Sociais Empréstimos e Financiamentos
Ativo Não Circulante Investimentos Imobilizado	**Passivo Não Circulante**
	Patrimônio Líquido Capital Social Reservas de Lucros Ajustes de avaliação Patrimonial

Fonte: Assaf Neto & Silva (2012).

Para o mesmo autor, o capital de giro pode ser classificado em fixo (permanente) ou variável (sazonal). O capital de giro permanente se refere ao mínimo de ativo circulante necessário para manter uma empresa em condições normais de funcionamento. Já o capital de giro variável é definido pelas necessidades adicionais e temporais de recursos.

Uma administração adequada do fluxo de caixa pressupõe a obtenção de resultados positivos para a empresa, devendo ser focalizada como um segmento lucrativo para seus negócios. O foco principal do gerenciamento do fluxo de caixa é conseguir fazer com que as entradas obtenham maior rapidez, ou diminuir a velocidade dos desembolsos. Sendo assim, a administração financeira, segundo Assaf Neto & Silva (2012), dá-se através de:

- Negociações com fornecedores e outros credores, visando alongar os prazos de pagamentos;
- Medidas mais eficientes de valores a receber, sem prejuízo de vendas futuras, objetivando reduzir o volume de clientes em atraso e inadimplentes;
- Decisões tomadas na área com intuito de diminuir os estoques e incrementar seu giro;
- Concessão de descontos financeiros, sempre que economicamente justificados, na expectativa de redução dos prazos de recebimentos das vendas.

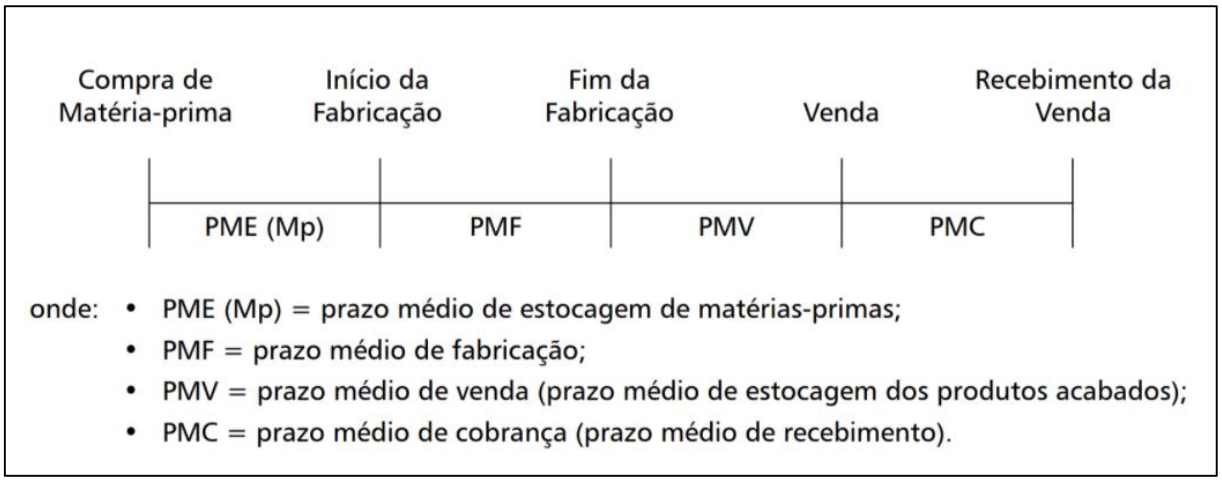
Quanto à gestão de caixa, segundo Frezatti (1997), entende-se como *caixa* tudo aquilo que se tem em mãos para comprar algo - de forma mais clara, seria propriamente o dinheiro vivo. Após essa definição, pode-se observar que o *caixa* é algo tão simples e tão usado no dia a dia, que acabamos por dificultar seu entendimento. O *caixa*, em si, significa o resultado de

algumas escolhas por meio das quais são alocados recursos financeiros dentro de uma organização. É o ativo mais líquido disponível em uma empresa, podendo estar presente nas formas de dinheiro em espécie, de contas em bancos e de mercado financeiro de extremo curto prazo. Diante disso, gerar caixa é algo fundamental para uma empresa, desde o estágio inicial até a sua extinção.

Segundo Assaf Neto & Silva (2012), sobre a saúde do negócio, pode-se destacar a percepção pelo fluxo operacional. A escassez de caixa pode significar problemas na gestão dos recursos financeiros de uma empresa, i.e., por meio da escassez de caixa, é identificado que o negócio vai mal, cujo problema não seria percebido caso não houvesse uma diferenciação nas naturezas dos fluxos.

Sobre o ciclo operacional, segundo Assaf Neto & Silva (2012), o capital de giro convive com duas outras importantes características: curta duração e rápida conversão. No ativo, existe a presença de fluxo contínuo e permanente de recursos, por exemplo, o disponível é reduzido por compra de estoques, que por sua vez são transformados em vendas, quando as vendas são realizadas de forma a vista o disponível consequentemente aumenta, quando as vendas são realizadas de forma a prazo, os valores a receber consequentemente aumentam, que se transformam em disponível após o recebimento.

Figura 4 - Ciclo operacional de uma empresa industrial



Fonte: Assaf Neto & Silva (2012)

Os fluxos de caixa apresentam-se sobre diferentes formas (restritos, operacionais e residuais), podendo ainda relacionar o conjunto das atividades financeiras da empresa dentro de um sentido amplo, decorrente das operações (ASSAF NETO & SILVA, 2012).

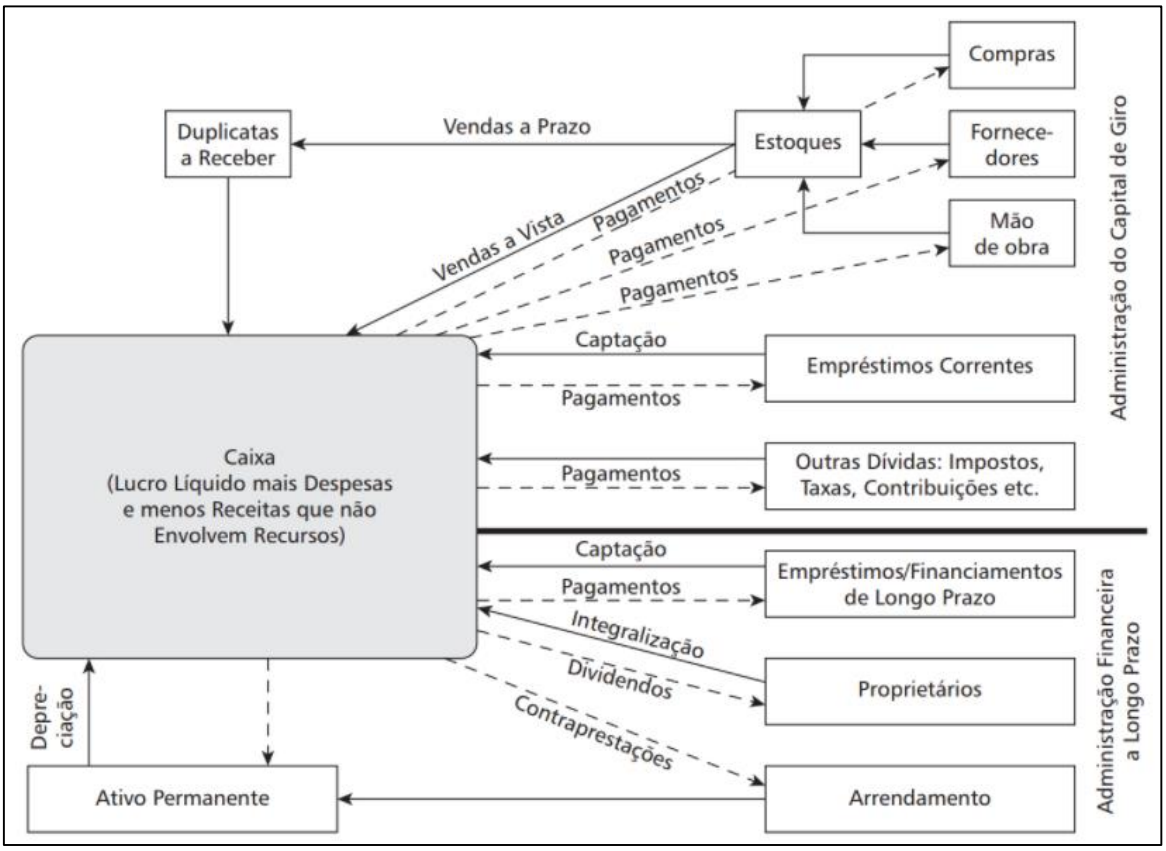
Para Gitman (2010), fluxo de caixa mantém a solvência da organização. Com o planejamento dos fluxos de caixa, é necessário que a mesma cumpra com suas obrigações e adquira ativos necessários para alcançar suas metas. Assim, aplica-se o regime de caixa para que as despesas e receitas sejam reconhecidas. Independes de lucro ou prejuízo, cada empresa deve ter fluxo de caixa suficiente para atender as obrigações.

Para que se otimize resultados, é necessário que haja um entendimento adequado sobre os possíveis gerenciamentos de recursos. Por sua vez, a falta de existência de informações com detalhamentos pode dificultar ou até mesmo impossibilitar o gerenciamento do caixa, haja vista que os fluxos ocasionais podem ser confundidos com os fluxos permanentes (ASSAF NETO & SILVA, 2012).

Os indicadores de liquidez empresariais, segundo Assaf Neto & Silva (2012), são o volume de capital circulante líquido (CCL), que é medido pela diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante, conforme largamente comentado pelos autores citados. Empresas com o mesmo porte e do mesmo setor ainda podem apresentar o valor de CCL diferentes em função de suas características operacionais internas e suas posturas frente aos riscos, ou seja, a empresa que apresentar maior CCL será a de maior folga financeira.

A gestão financeira tem o fluxo de caixa como um instrumento para projeções de períodos futuros, por meio do qual todas as entradas e saídas financeiras da empresa em questão serão analisadas e estudadas, indicando sempre o saldo de caixa para o período que foi projetado. Além de ser uma estrutura flexível, dependendo das necessidades da empresa, o empresário deve inserir informações indispensavelmente. Com todas essas informações, pode-se estruturar os resultados, a rentabilidade, o prazo de retorno e também verificar a saúde financeira da organização (SEBRAE, 2011).

Figura 5 - Diagrama geral do fluxo de caixa



Fonte: Assaf Neto & Silva (2012).

A abrangência do fluxo do caixa descreve as diversas movimentações financeiras da empresa em um determinado período de tempo. Já a administração do caixa tem como objetivo principal manter a liquidez imediata essencial à manutenção das atividades da organização. Ao apurar o saldo líquido desses fluxos monetários, o instrumento do fluxo de caixa permite que estabeleçam prognósticos com relação a eventuais sobras ou faltas de recursos, em função do nível de caixa desejado pela empresa (ASSAF NETO & SILVA, 2012).

2.4 GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares se diferenciam das demais organizações empresarias por diversas características. Segundo Bernhoeft (1987), empresa familiar é muito mais do que um grau de parentesco envolvido, é também a valorização da confiança, independente dos vínculos familiares, laços afetivos fortes, influenciando no comportamento, no relacionamento e nas decisões organizacionais, ocasionando dificuldade de separação entre emocional e racional, entre outras características.

No Brasil, as empresas familiares de pequeno porte constituem a base da economia nacional. A empresa de pequeno porte é aquela na qual normalmente possui um nível hierárquico, em que as atividades são controladas e dirigidas pelo próprio proprietário da empresa. Todavia, são encontradas algumas dificuldades nas pequenas empresas familiares no Brasil. Os problemas começam a surgir quando as práticas gerenciais são mal aplicadas e acabam por não garantir o futuro da empresa (BORBA, MARTENDAL & MURCIA, 2006).

2.5 PRÓ-LABORE

O pagamento de pró-labore aos sócios que constam no contrato social da empresa é uma maneira de organizar e quantificar as despesas administrativas, pois ele é deduzido através do lucro do exercício. O empresário acaba por arcar com a despesa do imposto de renda, obedecendo ao valor limite para o desconto da previdência social (ONZI, 2003).

A vantagem desta modalidade reside no fato de o montante distribuído a título de pró-labore ser dedutível da base de cálculo de imposto de renda, sendo que não há limite para tal, podendo-se assim considerá-lo como despesa ou custo operacional (SILVA, 2000). Observando-se o Código Civil, há uma rigidez quanto à formalidade da regra de recebimento do pró-labore, fazendo jus a sua percepção somente àqueles que, pelo contrato social, tiverem direito ao seu recebimento, diferentemente do que ocorre com o lucro, que será devido para todos os sócios (COELHO, *apud* BERTINI, 2017).

O pró-labore não tem limites quanto ao seu valor. É classificado como custo ou despesas operacionais, segundo o **Guia IOB de Contabilidade** (*apud* ONZI, 2003, p. 32):

> "[...] não existem limites para a dedução dos rendimentos pagos a título de pró-labore, sendo que estes devem configurar como custo ou despesa operacional, fazendo parte das deduções para empresas tributadas pelo lucro real no que tange a base de cálculo do imposto de renda e da contribuição social"

Diante dessa afirmação, podemos também observar no Quadro 2, abaixo, como se estruturam e se dividem os dividendos e o pró-labore:

Quadro 2 - Resumos de dividendos e pró-labore

	Empresa	**Sócios/titular**
Dividendos	Destinação de resultados	Valor não tributável pelo IR, limitado ao lucro contábil
Pró-labore	Despesa administrativa ou custo	Rendimentos pagos pelos serviços prestados à

		empresa, tributado pelo IR e INSS

Fonte: elaborado pela autora (2020)

Diante disso, pode-se perceber que os impactos no fluxo de caixa da organização, consequentes das retiradas monetárias superiores ao valor do pró-labore, causam desequilíbrios na empresa, atrapalham a administração do capital de giro, haja vista que este sustenta as operações do dia a dia, conforme afirmam Magalhaes, Amaral & Rodrigues (2020).

A seguir, será caracterizada a empresa em estudo, na qual englobam-se micro e macro ambientes e suas abordagens.

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A organização Despachante Danilo LTDA ME é uma prestadora de serviços relacionados à documentação veicular, cujo foco se dá nos processos de licenciamento, de transferências, de indicação de condutor, entre outros. A empresa oferece serviços especializados para pessoas físicas e jurídicas. Ela é uma microempresa com mais de 20 anos de mercado, conta com uma sede própria, onde tem a participação ativa dos sócios e conta com a contribuição de dois funcionários. A empresa localiza-se no município de Paulo Lopes, no estado de Santa Catarina.

A principal atividade da empresa é o parcelamento de documentos em relação ao final da placa, as transferências veiculares e o primeiro emplacamento. A empresa possui aproximadamente quatro mil placas cadastradas em um sistema de gestão da qualidade imposto pela ISO 9001. Esse cadastramento facilita mensalmente a comunicação com todos os clientes, de acordo com suas placas veiculares, pois o sistema imposto pela ISO 9001 gera relatórios com os dados requisitados. Os clientes são informados por meio de ligação ou mensagem via "*WhatsApp*" empresarial. Há também a disponibilidade de entrar em contato através das redes socais (principalmente *Facebook* e *Instagram*) para retirada de dúvidas.

Além disso, a empresa possui uma prestação de serviço personalizada para as pessoas jurídicas, em que a frota da empresa é monitorada mensalmente, por meio do envio de *e-mail* com as guias para pagamento nos meses referentes ao final da placa do veículo. Como rotina, após a compensação do pagamento dessas guias, realiza-se a emissão do documento de cada veículo, sendo entregue por meio do serviço "express" oferecido gratuitamente pela empresa.

3.1 HISTÓRICO DO SETOR DO QUAL PERTENCE A EMPRESA

O setor de prestação de serviços de despacho documental de trânsito, junto ao DETRAN, começou a ser regularizado em 1976. Ele surgiu a partir da dificuldade que as pessoas tinham na hora de juntar a documentação necessária para a regularização de seus veículos. Com isso, empresários se atentaram a um novo ramo de prestação de serviços, no qual cada representante seria um agente facilitador entre a burocracia solicitada pelo DETRAN e o conforto das pessoas ao pagarem para alguém (o despachante de trânsito) resolver a tramitação.

Com o passar do tempo, os despachantes foram ganhando autonomia do DETRAN, por se mostrarem responsáveis com as normas impostas e cumprimento das leis. Aos poucos, os despachantes de trânsito foram crescendo no mercado de trabalho, oferecendo seus serviços,

trazendo mais rapidez e agilidade na vida das pessoas. A partir desse leque de mercado, foi notória a diminuição do fluxo de pessoas nas CITRANs e DETRANs do estado. Com todo esse crescimento, os despachantes então foram liberados aos poucos a prestar seus serviços no próprio escritório, sem precisar se dirigirem até sua CITRAN municipal, ou seja, seus serviços cada vez menos dependiam do DETRAN (CORAL, 2019).

Atualmente, serviços como licenciamentos (impressão do documento anual) e transferências (que possuem comunicação de venda feita em cartório) podem ser realizadas diretamente no escritório de despachante, dependendo apenas do sistema que o DETRAN fornece para realizar esses serviços.

Os perfis traçados dos clientes que frequentam um escritório de despachante são bem diversificados. Contudo, pode-se destacar como principais clientes desse tipo de organização aqueles que buscam por bem-estar, conforto, praticidade e agilidade. Seus objetivos ao contratarem um serviço de qualidade, com transparência e fornecendo segurança, dá-se na negativa de enfrentarem filas, de idas e vindas ao DETRAN por falta de documentos, de se depararem com sistemas da entidade sobrecarregados, de ter que lidarem com faltas diárias nos seus locais de trabalho, entre outros fatores.

3.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa Despachante Danilo LTDA ME, foi fundada em novembro de 1997 pelo proprietário Danilo Freitas Junior, com formação em técnico agrícola e em agronegócio. Atualmente, a empresa conta com uma sócia, Amanda Costa Freitas (formada em processos gerenciais), e com dois colaboradores, Diana Costa Freitas (com a função de auxiliar administrativo) e Douglas Cardoso (com a função de atendimento ao público).

A empresa foi aberta após o proprietário perceber que os habitantes de Paulo Lopes tinham que se descolocar, no mínimo, por 40 quilômetros até o município vizinho, Garopaba, a fim de realizar a emissão dos seus documentos veiculares de trânsito. Ele percebeu que, por Paulo Lopes ser uma cidade pequena e mais tradicional, muitos clientes eram mais velhos e tinham dificuldade em se deslocar até outra cidade onde estava localizado o Detran. Na época, para abertura de um escritório de despachante de trânsito, era requisito passar em concurso público.

No início, a empresa não possuía sede própria, era em uma sala menor que a atual e alugada, ainda que já fosse no centro paulolopense. Mesmo assim, o despacho dos documentos pelo representante levava em torno de sete a quinze dias úteis para ficar pronto, pois Paulo

Lopes não possuía CITRAN e DETRAN (e ainda não possui), tendo que a emissão documental ser realizada na CITRAN mais próxima, na cidade vizinha como mencionado antes, em Garopaba. Todo esse descolamento era realizado pelo proprietário durante, pelo menos, uma vez por semana, com o intuito de agilizar os serviços e de acompanhar os processos a fim de que não houvessem erros por conta do delegado responsável pelo setor de trânsito.

Atualmente, na empresa, os serviços de licenciamentos e algumas transferências específicas ficam prontos instantaneamente, levando em torno de cinco a vinte minutos, dependendo do serviço e do funcionamento do sistema. Essas impressões documentais podem ser realizadas pelo proprietário e sócio majoritário, Danilo Freitas Junior, ou pela colaboradora Diana Costa Freitas, os quais são credenciados juntamente ao DETRAN-SC.

O deslocamento a Garopaba se concentrou fixamente a uma vez por semana, em toda quarta-feira, e, em decorrência da alta demanda prezando pela alta quantidade de serviço, esse deslocamento é feito mais de uma vez na mesma semana. Pela observação na empresa, pode-se constatar que o crescimento pela procura de um despachante vem aumentando, principalmente por causa do atual cenário pandêmico em decorrência da COVID-19.

Na Despachante Danilo, são os sócios e a colaboradora que a controlam e a gerem, realizando todos os serviços burocráticos, como decisões de mudanças, investimentos, pagamentos, pedidos aos fornecedores e administração financeira. Já o atendimento ao público fica, exclusivamente, por conta dos dois colaboradores, sendo a colaboradora mais experiente na empresa responsável por dar assessoria ao cliente “pré e pós-serviço prestado”, como estratégia de fidelização desse cliente aos serviços da empresa.

Atualmente, os clientes conseguem contato com a organização Despachante Danilo Ltda ME por meio de redes sociais (principalmente *WhatsApp, Instragram, Facebook*), por contato presencial (no escritório localizado no centro de Paulo Lopes - SC) e também por meio de ligação para telefone fixo empresarial.

3.3 OBJETIVOS DA EMPRESA

Os objetivos da empresa então na política de qualidade, isto é, dispor aos clientes soluções ágeis e seguras, atendendo suas necessidades e expectativas. Além disso, visa-se também integrar esforços com órgãos de trânsito para estabelecer parcerias de benefícios mútuos e eficazes no atendimento ao cliente, manter e estimular continuamente o desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades de colaboradores. Por fim, a empresa também tem por objetivo melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão da qualidade

e o resultado dos seus processos gerenciais, além de atingir resultados financeiros que permitam à empresa investimentos constantes no seu desenvolvimento.

Junto aos objetivos da empresa estão alinhados a **missão**, a **visão** e os **valores**, todos abaixo descritos.

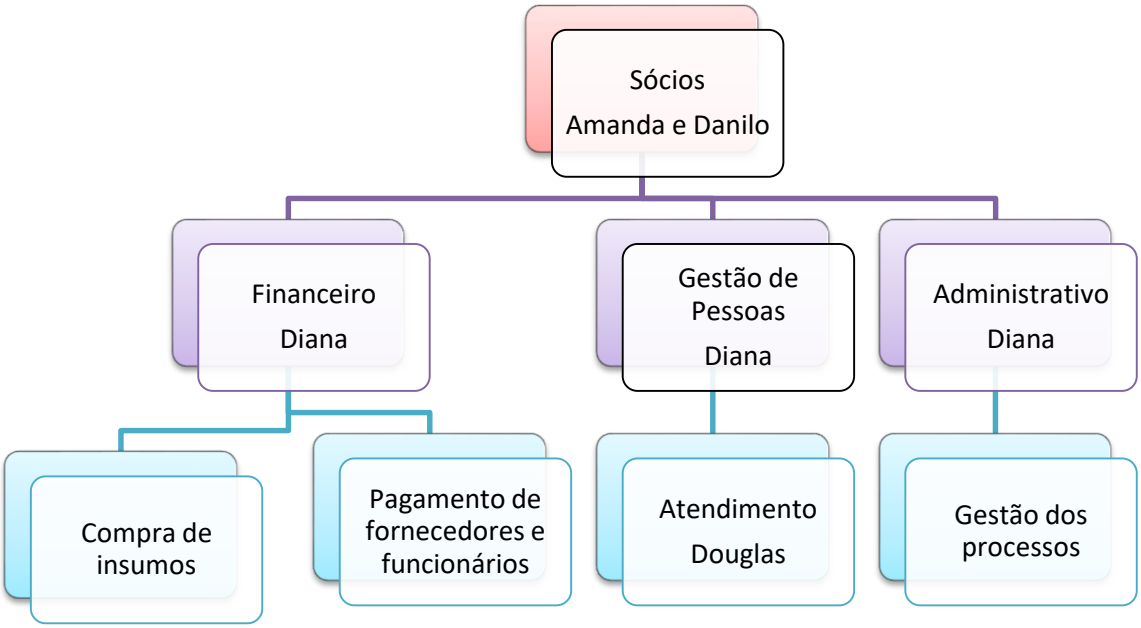
- **Missão**: representar nossos clientes em serviços relativos à regularização de veículos automotores junto aos órgãos de trânsito. Atuar como um agente facilitador nas operações, devolver qualidade e confiança nos serviços prestados, respeitar sempre os requisitos legais e superar as expectativas de todas as partes interessadas.
- **Visão**: ser referência no mercado de Despachante documentalista com reconhecimento de nossos clientes pela nossa excelência, qualidade, agilidade, transparência e responsabilidade socioambiental.
- **Valores**: Ética, honestidade, transparência, efetividade, comprometimento, respeito, responsabilidade e paixão pelo que fazem.

Todos esses objetivos que a empresa possui estão relacionados diretamente com o crescimento da empresa e, como resultado, uma melhor prestação de serviços aos clientes. A empresa preza muito por fidelizar o cliente, entendendo-os como uma grande família. Essa estratégia se torna possível devido o município ser de população pequena e praticamente todos serem conhecidos.

3.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Pelo fato de a empresa ser familiar, possui um organograma bem enxuto e ilustrativo de como a empresa se organiza nos níveis estratégico, tático e operacional representado na figura 6.

Figura 6 - Organograma da empresa



Fonte: elaborado pela autora (2020)

As decisões estratégicas, que possuem impactos de longo prazo na organização e requerem um investimento mais alto, ficam sobre a reponsabilidade dos sócios, Amanda e Danilo, juntamente com a colaboradora, Diana. Já as decisões táticas, como administrativas e financeiras, resultantes de mudanças que geram médios e pequenos impactos na empresa contém a participação da auxiliar administrativo, Diana, contribuindo em todos os níveis organizacionais de modo a somar nos resultados da organização. E, por fim, a parte operacional fica total sobre responsabilidade dos colaboradores, Diana e Douglas, aos quais cabem as atividades de atendimento ao cliente, de cadastro de informações que alimentam o sistema de gestão da qualidade presente no escritório e de fechamento diário de caixa.

A parte financeira em especifico da empresa é gerenciada pela colaboradora Diana, com a supervisão do sócio majoritário da empresa, Danilo, na qual são realizadas as compras dos insumos (materiais de escritório, carteirinhas, carimbos) e todos os pagamentos (despesas administrativas e alguns gastos esporádicos), tendo acesso total às contas bancárias da organização.

3.5 AMBIENTES DIRETO E INDIRETO EM QUE A EMPRESA ATUA

A empresa Despachante Danilo LTDA ME está pouco mais de 20 anos no mercado, é uma organização de pequeno porte, totalmente familiar, conta com apenas um escritório físico,

no qual é sua matriz, e contrata dois colaboradores para os cargos de auxiliares administrativos. Vale acrescentar que a empresa está localiza em uma cidade de 8 (oito) mil habitantes aproximadamente. Sendo uma das poucas empresas que ofertam a prestação de serviços na cidade, tem apenas um concorrente direto, o qual oferece o mesmo portfólio de serviços prestados que a organização aqui selecionada para o estudo final de curso.

O diferencial entre os concorrentes são a maneira como é feita a prestação do serviço, a agilidade com que ele é prestado e a competência mostrada ao cliente, através da transparência e confiança transmitida pelo escritório. Por ser uma atividade presente no mercado em que se tem por cultura a transmissão da confiança e do conforto para o cliente, a organização Despachante Danilo tem como lema *qualidade e confiança*, os quais são prezados pelos colaboradores e isso observado por meio de pesquisas de satisfação do cliente.

A pesquisa de satisfação do cliente é feita através de uma caixa de sugestões disponibilizada ao cliente no balcão do estabelecimento. A metodologia de pesquisa foi elaborada por conta da obrigatoriedade do cumprimento da ISO 9001, implementada no escritório há 2 anos.

3.6 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

As decisões relacionadas à administração em geral são tomadas através de reuniões no dia a dia entre os sócios e a colaboradora. Por ser uma empresa familiar, possuem essa vantagem de interações diárias, sem ser necessário agendar horário com superiores, tendo uma comunicação vertical efetiva. Juntos, julgam o que é melhor para a empresa - desde a divisão de funções básicas até as decisões de investimento, que geram impactos de longo prazo.

Na parte de recursos humanos, a colaboradora Diana, quando necessário, analisa o currículo antes de entrevistar os candidatos à vaga de trabalho, adotando algumas exigências nas capacitações (experiência em atendimento ao cliente, curso de Excel, facilidade de mexer em sistemas de informação e ensino médio completo, p.e.), não tendo preferência por sexo, haja vista que a organização conquistou respeito à figura feminina em um ambiente historicamente machista.

A empresa não possui um plano de marketing, com planejamentos e área especifica para esse setor; porém, utiliza-se muito das redes sociais - uma ferramenta gratuita, que funciona como uma vitrine para a marca, ajudando a divulgar e mostrar a forma de trabalho da organização e também servindo como fonte informativa aos clientes. Também utiliza-se as redes sociais para lembrar individualmente os clientes das datas, por exemplo de vencimento,

de seus documentos veiculares, transmitindo e esclarecendo informações sobre valores, datas e situação das documentações.

Por tratar-se de uma empresa familiar, o setor de informações é informal e a comunicação acontece verticalmente, por conter um organograma enxuto, contendo poucos colaboradores. O processo comunicativo acontece no próprio dia a dia, no horário de expediente, ou no próprio escritório ou por meio das redes sociais (*WhatsApp*, p.e.) quando algum colaborador não se encontrar no estabelecimento. A empresa também conta com um quadro de informações em que são visualizadas por todos da organização: nessa ferramenta, encontram-se algumas informações de acesso aos sistemas, indicativo de placas com pendências, informativo do número mensal de documentos a se alcançar a meta, entre outras.

A Despachante Danilo conta com uma cultura enraizada de honestidade e de transparência, conquistada pelo sócio majoritário no decorrer do seu tempo de atividade. Colocando em primeiro lugar sempre a satisfação do cliente e a transparência perante ao dinheiro, também honra com seus pagamentos em dia e seus serviços prestados dentro dos prazos, seguindo um padrão de tempo de retorno.

A empresa sempre mantém um padrão mensal de atividades e compromissos a serem realizados. Há o costume de sempre estipular prazos para o seu cumprimento, justamente por conta de os serviços prestados terem datas de vencimentos estipuladas pelo próprio DETRAN, não havendo folgas nessas datas limites. A rotina padrão da empresa é demostrada a seguir no quadro 3.

Quadro 3 - Rotina organizacional da empresa Despachante Danilo LTDA ME

Dia do mês	Atividade a ser desenvolvida
01-05	Lista de orçamentos para parcelamento de documento em 3x (três vezes) sem juros e sem necessitar de cartão de crédito
06-08	Aviso individualizado, via *WhatsApp* e ligação, a cada cliente sobre a situação dos documentos de seu veículo
09-10	Foco no atendimento presencial
11-30	Atendimento ao cliente de forma on-line e presencial, emissão de notas fiscais eletrônicas, organização das planilhas, idas ao DETRAN etc.

Fonte: elaborado pela autora (2020)

Em relação à administração financeira e de orçamentos, a empresa conta com um serviço empresarial terceirizado de contabilidade. Para além disso, a empresa realiza fechamento diário e mensal das entradas e saídas e, sobre o lucro do mês, a colaboradora Diana trabalha com um orçamento apenas para suprir as despesas fixas mensais posteriores ao mês de fechamento. O restante do lucro líquido é retirado integralmente pelo sócio majoritário.

Na organização, há um livro caixa manual, o qual é preenchido diariamente com as informações referentes aos valores, à placa do veículo e ao serviço que foi prestado. Também consta nesse livro, quando houver, as retiradas diárias para depósito em banco ou para pagamento de despesas (pessoais e/ou organizacionais), as quais são colocadas em uma planilha em que é feito o fechamento mensal da empresa.

Na planilha de fechamento mensal, constam as seguintes informações: despesas organizacionais fixas e variáveis e retiradas feitas pelo proprietário (consideradas como *vales*) para suas despesas pessoais, ambas indicando valores, datas e descrições do serviço pago. Consta também valor em caixa e saldo do último dia de cada mês das duas contas bancárias.

Além desses dois controles, a Despachante Danilo LTDA ME trabalha com algumas empresas parceiras de médio e grande porte, as quais realizam 100% dos seus serviços veiculares com a Despachante Danilo, obtendo um diferencial no tipo de pagamento mediante as despesas do mês. Essas parcerias realizam pagamentos de forma bem particular, conforme os dois exemplos abaixo:

- **SUL COMÉRCIO DE ÔNIBUS EIRELI**: essa parceria realiza, em todo começo de mês, um pagamento antecipado de valor X e utiliza esse valor com diversos serviços ao longo do mês. A empresa Despachante Danilo faz esse controle por meio de outra planilha (Figura 7) que é alimentada toda vez que um serviço é prestado ou quando há entrada de algum valor por parte do cliente.

- **JONAS AUTOMOVÉIS:** essa parceria realiza, em todo final de mês, o pagamento das suas despesas através de transferência bancária. Esse controle é feito através de uma planilha mensal (Figura 8) que é enviada por parte da despachante via e-mail ou *WhatsApp*, sempre no prazo de 2 a 5 dias para o fechamento do mês.

Figura 7 - Planilha de controle mensal: cliente Sul Comércio

Parceiro:				
SUL COMÉRCIO DE ONIBUS EIRELI				
CNPJ:				
19.362.006/0001-37				
Mês de referência:	OUTUBRO	2020		
Data	**Placa**	**Renavam**	**Serviço**	**Valor**
27/10/2020	MMJ7370	909432678	LICENCIAMENTO	R$ 875,00
27/10/2020	LLA7350	181000067	LICENCIAMENTO	R$ 2.345,00
27/10/2020	MHX4910	873550021	LICENCIAMENTO	R$ 505,00
16/10/2020	NJN1960	940782979	LICENCIAMENTO	R$ 65,00
01/10/2020	ODP6972	526617691	TRANSFERENCIA	R$ 250,00
01/10/2020	ODD6973	526619201	TRANSFERENCIA	R$ 250,00
15/10/2020	IXP1882	1104950720	TRANSFERENCIA	R$ 250,00
PAGOU				R$ 13.610,00
DEVE				R$ 4.540,00
TROCO				R$ 9.070,00

Fonte: elaborado pela autora (2020)

Figura 8 - Planilha de controle mensal: cliente Jonas Automóveis

JONAS AUTOMOVEIS - OUTUBRO/2020			
DATA	SERVIÇO	PLACA	VALOR
01/out	TRANSFERENCIA	IVI4127	R$ 220,00
23/set	TRANSFERENCIA	MLU6706	R$ 220,00
01/out	TRANSFERENCIA	IOE1497	R$ 220,00
29/set	TRANSFERENCIA	IXE8616	R$ 220,00
08/out	PRIMEIRO EMPLACAMENTO	RLI2E97	R$ 240,00
08/out	TRANSFERENCIA	MLT5504	R$ 220,00
08/out	TRANSFERENCIA	IWE0934	R$ 220,00
19/out	TRANSFERENCIA	IWE0934	R$ 220,00
19/out	TRANSFERENCIA	MKF6281	R$ 220,00
19/out	TRANSFERENCIA	RAI1I43	R$ 220,00
19/out	TRANSFERENCIA	QIK7630	R$ 1.750,00
19/out	TRANSFERENCIA	PZX3F83	R$ 220,00
19/out	TRANSFERENCIA	EMS6535	R$ 220,00
21/out	TRANSFERENCIA	MLE2932	R$ 220,00
19/out	TRANSFERENCIA	MEW3694	R$ 220,00
26/out	TRANSFERENCIA	AME7425	R$ 220,00
28/out	LICENCIAMENTO	MHC6339	R$ 50,00
26/out	2ª VIA IMBITUBA	LZW6724	R$ 470,00
VALOR TOTAL			R$ 5.590,00

Fonte: elaborado pela autora (2020)

A organização tem como perspectiva de ampliação o portfólio de serviços prestados e, assim, o crescimento financeiro mensal da empresa. Hoje, trabalha apenas com serviços ligados à documentação veicular, mas pretende aprimorar seus colaboradores para que possam prestar serviços como contrato de compra e venda de imóveis, declarações e contratos em geral, entre outros.

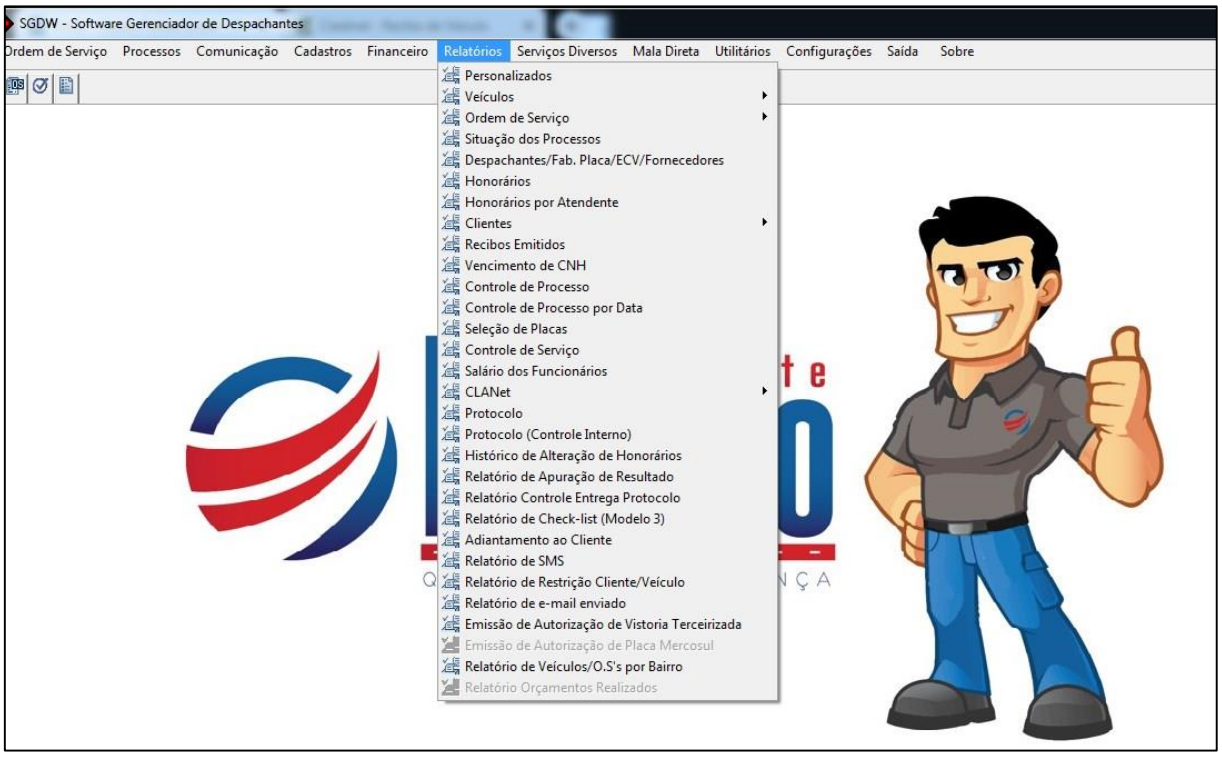
Atualmente, a organização conta com um sistema de gestão da qualidade, auxiliando com o cadastramento de dados, no intuito de fidelizar o cliente, e também com a prestação de serviços mais ágeis, pois ele é alimentado com todos os modelos de documentos utilizados na organização.

Figura 9 - Sistema de gestão da qualidade: parte de cadastramento de dados

Fonte: elaborado pela autora (2020)

Na parte de cadastramento de dados do sistema, é possível alimentar o cadastro do cliente, do veículo, cadastrar despachantes parceiros, funcionários e usuários do sistema. É possível também cruzar os dados do cliente, como telefone e endereço, quando for o mesmo proprietário do veículo, assim fazendo uso das mesmas informações. É possível cadastrar serviços (há possibilidade de aumentar o portfólio) e acompanhar, através do sistema, as situações dos processos existentes fisicamente no escritório além de realizar o reajuste de valores anuais dos serviços prestados.

Figura 10 - Sistema de gestão da qualidade: parte de relatórios

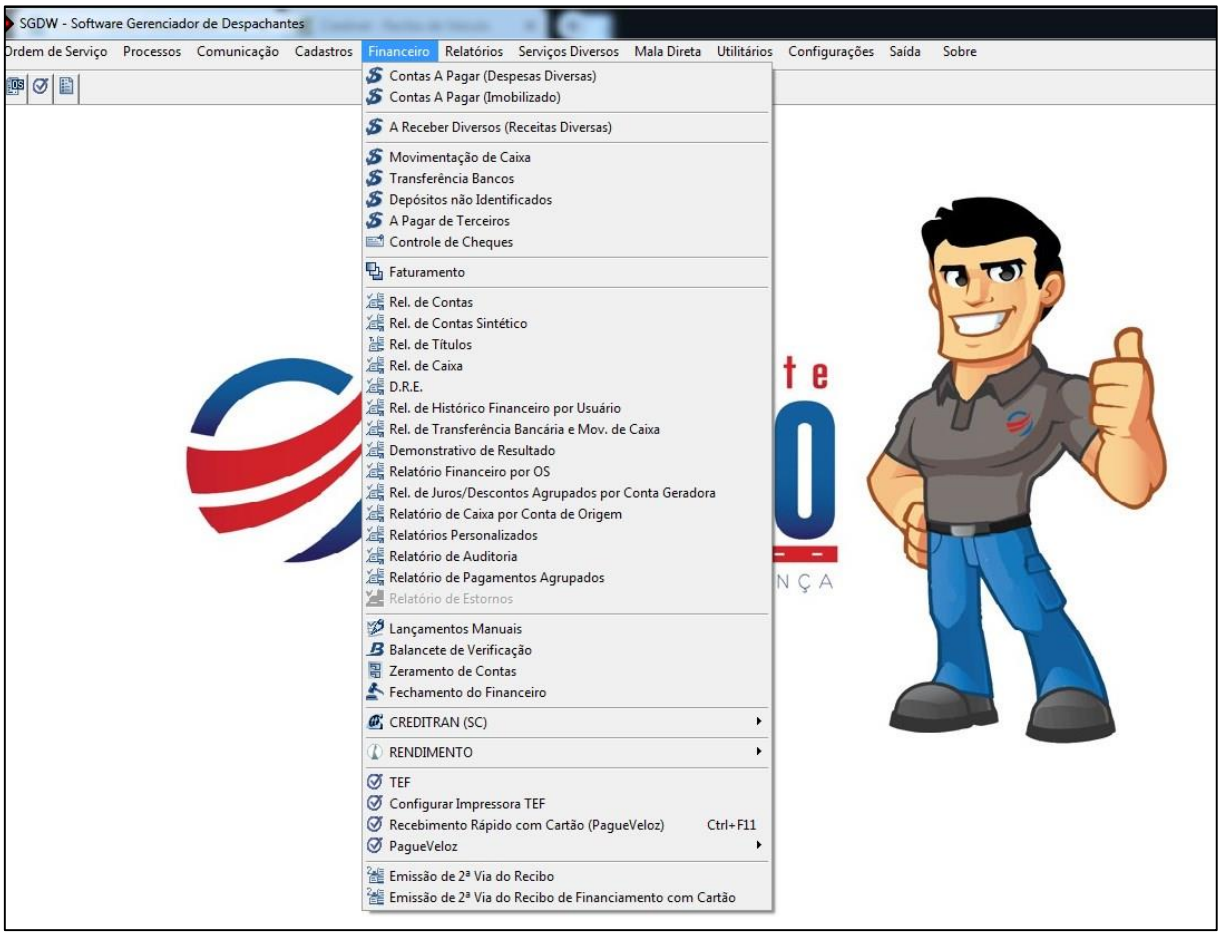


Fonte: elaborado pela autora (2020)

O sistema também oferece geração de relatórios personalizados a partir da necessidade da empresa. Normalmente, é emitido relatório mensal de acordo com o final da placa relacionado ao mês corrente, ou seja, no mês de janeiro é emitido um relatório com todos os veículos cadastrados com placa final 1 e assim sucessivamente, para lembrar os clientes dos seus veículos e dos prazos de pagamentos.

O setor financeiro da empresa pretende organizar seus custos e suas despesas através de um planejamento financeiro anual, aprimorando as técnicas de separação entre despesas pessoais e empresarias, evitando transtornos financeiros no fechamento diário de caixa e assim não atrapalhando o ciclo operacional da empresa. O sistema utilizado oferece essa ferramenta integrada com todos os outros serviços, conforme a figura 11, a seguir:

Figura 11 - Sistema de gestão da qualidade: parte de controle financeiro



Fonte: elaborado pela autora (2020)

A parte financeira disponível no sistema de gestão da qualidade é completa, porém não é utilizada nem em partes pela empresa. Quando o sistema foi implementado na organização, havia um colaborador no qual foi treinado para manusear o sistema; quando esse colaborador se desligou da empresa, não foi possível realizar outro treinamento, inutilizando-se assim essa ferramenta importante do sistema de gestão da empresa.

Após a caracterização da empresa em estudo, a seguir será apresentado o seu diagnóstico, no qual se abordarão as atividades financeiras da organização e a maneira como elas acontecem.

4 DIAGNÓSTICO

Este trabalho será importante para futuras mudanças dentro da organização, para investimentos em equipamentos e treinamentos para melhoria dos processos internos, para correção de possíveis falhas e erros cometidos na empresa atualmente.

Ainda de acordo com a colaboradora da empresa, “atualmente a empresa não é mais só conhecida pelo seu serviço prestado, mas sim pelo seu nome que acabou se transformando em uma marca de reconhecimento”.

O mercado que a organização está inserida é o de prestação de serviços, com apenas um concorrente na cidade de poucos habitantes. Assim, o atendimento e a confiança são fatores decisivos na escolha do cliente: o preço nem sempre é um peso na escolha do cliente, entre um ou outro, pois os serviços de despachantes são tabelados pelo DETRAN/SC. O proprietário da empresa é muito conhecido entre os moradores do município, por sempre ajudar os outros e por ser confiável. Dessa maneira, seu escritório herda a mesma confiabilidade e referência.

4.1 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS ATUAIS

A empresa Despachante Danilo LTDA ME presta serviços personalizados de acordo com o perfil do cliente, busca também aperfeiçoamento nos serviços já prestados e conhecimento em novos serviços procurados. Além disso, a organização se tornou uma “marca” ao prestar serviços personalizados e diferenciados, o que gera e agrega valor. Fora isso, a organização promove campanhas principalmente relacionadas a trânsito, como o *Maio Amarelo*.

Sobre a rotina da organização, vários momentos durante um mês são idênticos aos do outro mês, haja vista a organização das atividades prestadas pela colaboradora, conforme descritas abaixo:

Do dia 01 ao dia 04 de cada mês, é preparado o orçamento de todos os clientes listados no sistema do escritório, referente ao mês do final da placa. Esse primeiro passo serve para que os clientes listados sejam avisados do dia 05 ao dia 07, sobre o parcelamento do documento e que possam comparecer sempre até o dia 10 do mesmo mês, que é o prazo máximo para dividir o valor em 3 vezes. Nesse período do dia 01 ao dia 10, ocorre o maior fluxo de pessoas no escritório e as atividade como fechamento diário de caixa ficam sem acontecer, ou seja, não é conferido se o dinheiro que entrou de cada cliente está correto e nem fica registrado o que está entrando de cada placa separadamente.

Quadro 4 - Rotina das atividades internas da organização

Período das atividades	Atividades a serem desenvolvidas e concluídas
01 a 04	• Lista de orçamentos referente ao mês corrente;
05 a 07	• Aviso aos clientes, via ligação e/ou *WhatsApp*, sobre o vencimento do parcelamento do documento veicular; • Emissão das guias referente às empresas parceiras do escritório e suas respectivas frotas;
08 a 10	• Foco no atendimento presencial ao cliente no escritório físico; • Pagamento de taxas, para não exceder o prazo todo final do dia;
11 a 20	• Ocorre a organização dos documentos emitidos no escritório; • Retirada de nota fiscal eletrônica; • Atendimento via *WhatsApp* com mais frequência; • Depósitos bancários e pagamento de contas;
21 a 28	• Conferência de assinaturas faltantes e avisar clientes para o comparecimento ao escritório;
29 e 30/31	• Organização da prestação de contas; • Fechamento do mês; • Pagamento de salários .

Fonte: elaborado pela autora (2020)

A empresa Despachante Danilo LTDA ME não possui um setor financeiro definido e também não conta com um profissional específico para essas operações do setor. Assim como muitas empresas familiares, o Despachante possui apenas uma funcionária, filha do proprietário, que possui diversas atribuições: atendimento aos clientes, gestão financeira e gestão administrativa. Além da necessidade de contratação de mais um atendente à organização, observa-se a falta de um controle específico para o setor financeiro.

4.2 ROTINA FINANCEIRA

A rotina financeira é feita da seguinte forma, de acordo com o relato da funcionária: após o dia 10 até o dia 20, a colaboradora busca organizar todas as atividades pendentes, como retirar nota fiscal eletrônica, organizar as emissões de documentos feitas no próprio escritório. Nesse período, ela programa o pagamento de contas pela conta online, para que não haja esquecimento de datas e evitar o pagamento de juros.

O controle de caixa é feito a mão no livro-caixa. A empresa conta com um sistema com todas as ferramentas para fazer um planejamento e controle financeiro mais moderno e eficaz, porém não é utilizado por falta de treinamento dos colaboradores. Entretanto, por conta de o controle ser manual, algumas vezes o controle não é realizado diariamente. A funcionária organiza o livro-caixa quando lhe sobra tempo, que seria pelo menos uma vez por semana, aos sábados. Por ser uma empresa familiar, a cobrança não ocorre e se trabalha com base na confiança de que a funcionária irá realizar o trabalho de maneira correta. O fluxo de caixa é feito por meio das entradas e saídas relatadas no extrato bancário. As faturas pagas pela empresa são enviadas mensalmente para o serviço de contabilidade terceirizado.

Quanto às contas a receber, a empresa (sendo uma prestadora de serviços) não possui inadimplentes, justamente por não trabalhar com contas a receber. Assim, funciona da seguinte maneira: **a)** os serviços só serão prestados após o pagamento do cliente; **b)** os pagamentos das taxas só serão realizados após o recebimento pela Despachante Danilo; **c)** os prazos de pagamento são definidos pelo próprio Detran do estado, no caso o catarinense; e **d)** a máquina de cartão, que a empresa tem permissão para usar, cobra os juros do cliente, sendo que a organização recebe "instantâneo" após a aprovação.

As contas a pagar do escritório são fixas e mensais. Quando há algum gasto variável, como compra de carteirinhas ou problemas com a impressora, ele é colocado na planilha para o fechamento do mês, para que fica registrado quando e quanto foi gasto a mais e o motivo da despesa, conforme a tabela 1, abaixo:

Tabela 1 - Despesas organizacionais (fixas e variáveis) referentes ao mês de maio de 2020

DESPESAS (MAIO 2020)			
DESCRIÇÃO		VALOR	
FIXO	Contador	R$	475,00
FIXO	FGTS	R$	162,52
FIXO	GPS	R$	108,34
FIXO	Simples Nacional	R$	144,66
FIXO	Funcionária	R$	1.800,00
FIXO	Telefone	R$	200,00
FIXO	Sistema da gestão da qualidade	R$	240,00
FIXO	Propaganda	R$	67,42
VARIÁVEL	ISO9001	R$	88,00
TOTAL		R$	3.285,94

Fonte: elaborado pela autora (2020)

No meio de toda essa rotina de atividades da empresa, na qual entra muito dinheiro em espécie do dia 01 ao dia 10 (principalmente neste), é identificado o seguinte problema: os sócios fazem retiradas do caixa sem ainda saber se haverá lucro no final do mês. Os sócios retiram *vales*, quando também efetuam pagamentos para despesas pessoais com os valores do caixa. Em vista disso, há um controle dessas saídas por meio da emissão de recibos e planilhas eletrônicas e efetuado o devido desconto no fechamento do mês.

A colaboradora é autorizada a pagar pessoas que venham até o escritório receber pagamentos em dinheiro referente às despesas pessoais do sócio. Sempre que isso acontece, é feito um recibo, no qual a pessoa que está recebendo assina. O recibo fica anexado ao livro caixa da organização para que, no fechamento do mês, seja descontado do proprietário e os resultados financeiros da organização sejam mais próximos da realidade possível. No final do mês, esses dados são repassados para a planilha, conforme a tabela 2, abaixo:

Tabela 2 - Vales retirados pelo sócio majoritário, referente ao mês de maio de 2020

VALES DANILO (SÓCIO MAJORITÁRIO):			
DATA	DESCRIÇÃO	VALOR	
05/05/2020	Parcela empréstimo (Amanda)	R$	900,00
06/05/2020	Vale (mel)	R$	40,00
06/05/2020	Vale (marmita)	R$	40,00
07/05/2020	Vale (Maicon ferrador)	R$	120,00
07/05/2020	Depósito honorário (conta. Física)	R$	85,00
08/05/2020	Vale (Manequinha ferrador)	R$	140,00
08/05/2020	Depósito honorário (conta. Física)	R$	65,00
TOTAL		R$	1.390,00

Fonte: elaborado pela autora (2020)

Nessa tabela, é percebível através das datas que o sócio majoritário já inicia o mês fazendo retirada de vales para realizar pagamento de despesas pessoais. Isso prejudica a empresa de forma que não sabe se já estará havendo déficit de caixa ou superávit. Em consequência, ocasiona-se um transtorno no fluxo de caixa da empresa, gerando uma grande dificuldade para a sua gestão.

O fechamento do mês, então, leva em consideração as despesas fixas e variáveis descritas acima, juntamente com as retiradas realizadas pelo sócio majoritário da empresa no decorrer do mês. A empresa possui duas contas bancárias, conforme falado anteriormente: uma

no Banco do Brasil e outra na CREDITRAN (vinculada ao SICOOB). Em ambas, mantém-se mensalmente o mesmo padrão financeiro: ao finalizar o mês, a conta do Banco do Brasil fica com um saldo positivo alto e a da CREDITRAN com um saldo negativo. Diante desse quadro, é realizado o fechamento mensal da empresa da seguinte forma, de acordo com a tabela 3, abaixo:

Tabela 3 - Fechamento mensal, referente ao mês de maio de 2020

CONTAS BANCÁRIAS		
INSTITUIÇÃO	VALOR	
BANCO DO BRASIL	R$	14.643,00
CREDITRAN	-R$	4.262,00
CAIXA	R$	2.090,00
TOTAL	R$	12.471,00
RECEITAS		
DESCRIÇÃO	VALOR	
DANILO	R$	1.390,00
BANCO DO BRASIL	R$	14.643,00
CAIXA	R$	2.090,00
TOTAL RECEITAS	R$	18.123,00
DESPESAS		
DESCRIÇÃO	VALOR	
DESPESAS OPERACIONAIS	R$	3.285,94
CREDITRAN	R$	4.262,00
TOTAL DESPESAS	R$	7.547,94
RESUMO		
TOTAL BRUTO	R$	18.123,00
TOTAL LÍQUIDO	R$	10.575,06

Fonte: elaborado pela autora (2020)

Analisando o fechamento referente ao mês de maio de 2020 da empresa Despachante Danilo, vê-se que a mesma não possui pró-labore definido. O sócio majoritário da empresa retira 100% do lucro ao final de todo mês, deixando a empresa sem reserva de emergência ou capital para investimentos. O pró-labore é um salário destinado aos sócios baseado na lucratividade da empresa durante o exercício, deixando assim um capital de giro ativo mensalmente e, ao final do ano, o lucro acumulado pode ser retirado pelos sócios, como se fosse o decimo terceiro salário.

Na organização, a empresa chega ao final de cada mês praticamente com o caixa zerado. O único ativo que permanece em caixa é o suficiente para pagar as despesas fixas do mês consecutivo, privando a empresa de melhorias como investimentos em equipamentos, treinamento dos colaboradores e segurança financeira.

Diante desse diagnóstico, a seguir, será apresentado o prognóstico para a empresa em estudo, no qual abrange-se as propostas de melhorias e as correções a serem feitas nas atividades financeiras da organização.

5 PROGNÓSTICO

Após diagnosticar todas as atividades financeiras da organização e identificar algumas possíveis falhas cometidas no setor financeiro da empresa, serão pontuadas algumas propostas corretivas de melhoria para serem colocadas em prática, visando o crescimento econômico da organização no mercado, conforme o plano a seguir baseado no modelo 5W2H.

Quadro 5 – 5W2H para a empresa Despachante Danilo LTDA ME

O que?	Controle de caixa diário, via sistema de gestão da qualidade	Separar despesas pessoais de despesas organizacionais	Implementar o pró-labore como pagamento aos sócios	Implementar retiradas de parte dos lucros anualmente
Quem?	Auxiliares administrativos	Colaboradora responsável pelo setor financeiro	Sócios e contabilidade terceirizada	Os sócios
Onde?	Empresa / finanças	Empresa / finanças	Empresa / finanças	Empresa / finanças
Por quê?	Para organizar os dados, ter controle diário e realizar planejamento financeiro anual	Para evitar despesas de financiamentos (juros a pagar) e instabilidade em caixa (ativo circulante)	Para que a empresa fique sempre com saldo em caixa e possa ter segurança financeira perante suas decisões	Para evitar que a empresa fique sem saldo para investimentos e melhorias
Quando?	Imediato, mudança de curto prazo	Imediato, mudança de curto prazo	Imediato, mudança de curto prazo	Imediato, mudança de curto prazo
Como?	Por meio do treinamento contratado pela empresa com o	Impondo regras financeiras na organização	Informando à contabilidade terceirizada o valor desejado	Através da DRE anual onde há apuração do lucro líquido

	suporte do sistema		de pró-labore, realizando mensalmente apenas aquele valor de retirada	ainda contido na empresa
Quanto?	Gratuito, pois o sistema já é pago mensalmente no valor de R$ 285,00 e o suporte de treinamento está incluso	Gratuito	A implementação do pró-labore é gratuita, porém em cima do valor escolhido irá ter incidências de impostos	

5.1 CONTROLE DE CAIXA DIÁRIO

Foi diagnosticado que a empresa não fazia controle de caixa diário por conta da demanda de serviço que o escritório possui e por contar apenas com uma colaboradora para todas as áreas da organização. Perante isso, é vista a necessidade de contar com mais um colaborador na empresa, com as funções de atendimento ao cliente e suporte on-line. Desse modo, a parte de gerência administrativa e financeira da organização ficará a cargo da colaboradora Diana, assistente administrativo da empresa de despacho e também filha do proprietário.

Com isso, é proposto que haja um planejamento financeiro anual no início de cada ano, a fim de evitar possíveis déficits de caixa. Também é necessário um controle de caixa diário, com a descrição de todas as entradas e saídas realizadas pela organização, além de projeções de contas a pagar e contas a receber, de reserva de emergência para possíveis imprevistos e para investimentos à melhoria nas prestações de serviços.

Também foi verificado que a empresa conta com um controle financeiro e todas as suas especificações em um sistema informatizado de gestão da qualidade do qual a empresa não utiliza em decorrência da falta de treinamento dos funcionários, deixando obsoleta uma ferramenta de extremo valor. Vale ressaltar que esse sistema contribuiria muito para a organização no setor financeiro da Despachante Danilo LTDA ME. Assim, é recomendado à empresa que invista em um treinamento para os colaboradores utilizarem todas as ferramentas

disponíveis no sistema informatizado de gestão de qualidade, principalmente a ferramenta de gestão financeira, sabendo que haveria agregação de mais valor e organização de dados para a própria empresa.

Foi visto também que a empresa já inicia o mês fazendo *vales* ao sócio majoritário, em período que ainda nem a lucro contabilizado (início do mês). É recomendado, diante disso, que haja uma política financeira com prevalência a não liberação de *vales* aos funcionários e aos sócios, no período vigente até o 20º dia de cada mês. Dessa forma, a empresa não precisará trabalhar com recursos da instituição bancária a qual é associada, não tendo então que custear com juros a pagar e, assim, diminuindo também mais uma despesa financeira mensal no controle de caixa.

5.2 DESPESAS PESSOAIS E DESPESAS ORGANIZACIONAIS

Muitas das despesas pessoais do sócio majoritário são pagas através do caixa da organização, sem nenhum planejamento para o devido desembolso. Isso ocasiona muitas inconsistências no fluxo de caixa, além de muitas vezes ser considerada uma despesa organizacional.

Para isso, é proposto que a organização familiar e de pequeno porte imponha regras financeiras, como o não-pagamento de contas pessoais através da conta jurídica, para que esse tipo de situação não persista e para que a empresa expanda financeiramente. Vale lembrar que as despesas organizacionais são de cunho fixas ou variáveis, nas quais as fixas são aquelas que acontecem periodicamente e as variáveis são aquelas casuais, mas ainda assim podem constar no planejamento financeiro, por conta do histórico da empresa de 20 anos de mercado.

5.3 PRÓ-LABORE

A empresa atualmente paga seus sócios através da lucratividade total mensal, ou seja, deixa-se a empresa com o ativo circulante zerado, prevendo-se que no mês seguinte a empresa lucrará. Isso não é possível ocorrer, pois a empresa depende da demanda de clientes para que haja uma prestação de serviços, sabendo-se que as despesas com salários de funcionários já iniciam o mês negativamente, ou seja, com um déficit de caixa.

É proposto para a empresa Despachante Danilo LTDA ME a definição de um pró-labore para os sócios, por meio do qual terão também a oportunidade de planejar as despesas pessoais. O pró-labore faz com que a organização tenha mais estabilidade e segurança financeira, que evite déficit de caixa e também despesas com financiamento e juros. Essa definição do pró-

labore poderia ser requisitada à contabilidade terceirizada, a qual faria uma análise da lucratividade da empresa despachante, através da DRE, e proporia aos sócios um valor fixo de salário mensal.

5.4 RETIRADA DO LUCRO

Organizar e planejar as retiradas do lucro ao final de cada ano é uma das mudanças propostas para a empresa, pois atualmente ao final de cada mês ela fica com o ativo circulante zerado. Dito de forma simples, a empresa retira ao final de cada mês todo o lucro obtido dentro do período. Ao planejar essa retirada uma vez ao ano, a empresa consegue se manter, ou seja, terá sempre superávit ao final de cada mês, podendo realizar alguns investimentos no ativo imobilizado da empresa, realizando a aquisição de bens (moto própria para prestar serviços de entrega *express* ou melhores computadores, p.e.), melhoria na estrutura do ambiente, entre outros. Essa retirada anual também seria calculada através das sobras de lucros, após a implementação do pró-labore. No final de ano, essa retirada seria considerada um 13º salário aos sócios, de maneira a não deixar a empresa no vermelho e mantendo uma estabilidade anual em caixa.

6 CONCLUSÃO

O objetivo geral desse trabalho foi verificar as condições de implementação adequada da retirada do lucro anual e do pagamento de pró-labore na empresa familiar Despachante Danilo LTDA ME. A empresa foi colocada em estudo a fim de que os problemas financeiros pudessem ser identificados e pontuados, sempre com a perspectiva de uma melhora. Nesse sentido, o objetivo geral do trabalho foi alcançado.

Em relação aos objetivos específicos, a seguir são apresentados os principais achados. Assim, neste trabalho, foi feita a conceituação de toda a parte administrativa e financeira, descrito o fluxo de caixa da empresa situada, diagnosticado as suas principais atividades exercidas mensalmente (pagamento de despesas pessoais e organizacionais), encontrando as dificuldades da organização e propondo melhorias para que se obtenha um desenvolvimento financeiro eficiente e eficaz.

Foi visto que a organização não possui um controle financeiro ativo, seu fluxo de caixa não é diário, ou seja, sua gestão financeira possui déficit, além de o pagamento das despesas pessoais serem realizadas através do caixa da empresa logo no início do mês, causando uma falta de ativo circulante e o pagamento dos sócios ocorrer de forma equivocada de modo a prejudicar o desempenho financeiro da organização. Pode-se, diante disso, concluir que a área financeira da empresa é falha e não possui muito monitoramento por parte do sócio majoritário, evidenciando também ser ele quem mais mexe inadequadamente no ativo da empresa, sem planejamentos.

Percebe-se que a gestão de caixa não é feita por completo e, assim, acaba por gerar outros problemas, como a falta de controle de entradas (pagamento recebidos de clientes), falta de controle de saídas para gastos eventuais, indefinição de um pró-labore para os sócios e a retirada indevida mensalmente do lucro.

A metodologia utilizada foi suficiente para realizar os procedimentos desse estudo de caso da empresa Despachante Danilo LTDA ME, não havendo nenhuma limitação quanto ao acesso de informações, afinal houve observação-participante em todas os setores da empresa.

Para que a organização possa ter crescimento no mercado e, consequentemente, no seu setor financeiro, aumentando sua lucratividade e podendo investir para melhorar a qualidade dos serviços prestados, ela deve realizar um planejamento financeiro, impondo regras de melhorias e separação entre as despesas pessoais e as organizacionais. Além disso, a Despachante Danilo deve treinar seus colaboradores para que haja uma melhor utilização do sistema já existente na organização. Por fim, mas não menos importante, deve planejar uma

reunião com os sócios, a fim de que o pró-labore e a retirada anual dos lucros seja colocadas em prática.

Uma sugestão para a empresa estudada é investir em um planejamento de marketing, já que atualmente esse setor da empresa ainda é bem restrito e não muito desenvolvido. Sugere-se ainda realizar treinamentos periódicos com os funcionários sobre atendimento e fidelização do cliente, já que é a estratégia de diferenciação ao seu concorrente. Recomenda-se, por último, que haja estudos futuros sobre o crescimento do setor de prestação de serviços diante do cenário de pandemia de COVID-19.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do Capital de Giro**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar:** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1987.

BERTINI, Daniel Haddad. **A vedação de cláusulas leoninas e o pró-labore**. 2017. JusBrasil. Disponível em: <https://dhbertini.jusbrasil.com.br/artigos/425834447/a-vedacao-de-clausulas-leoninas-e-o-pro-labore#:~:text=A%20regra%2C%20no%20Direito%20Brasileiro,s%C3%B3cio%2C%20nos%20lucros%20da%20sociedade>. Acesso em: 20 jun. 2020.

BORBA, José Alonso; MARTENDAL, Thaise; & MURCIA, Fernando Dal-Ri. Analisando a utilização da contabilidade nas empresas familiares de pequeno porte de Santa Catarina: um estudo múltiplo de casos. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 5, n. 14, p. 09-22, out. 2011. Disponível em: <http://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/1159>. Acesso em: 11 jun. 2020.

CAVALCANTE, Marcelo José; MOREIRA, Enzo de Oliveira. **Metodologia para estudo de caso**. 4. ed. Palhoça: Ed. Unisul Virtual, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**: abordagens prescritivas e normativas. 7. Ed. São Paulo: Manole, 2014.

CORAL, Carolina. Empreendedorismo familiar e renovação na história do Despachante Sonagli. **Notícias do Dia**. Florianópolis. 27 jul. 2019. Disponível em: https://ndmais.com.br/noticias/empreendedorismo-familiar-e-renovacao-na-historia-do-despachante-sonagli/. Acesso em: 14 maio 2020.

FRIEDRICH, João; BRONDANI, Gilberto. Fluxo de caixa - sua importância e aplicação nas empresas. **Revista Eletrônica de Contabilidade**. Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 135-151, jun.-nov. 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/115>. Acesso em: 14 maio 2020.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do fluxo de caixa diário**: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio. São Paulo: Atlas, 1997.

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

HOJI, Masakazu. **Administração financeira**: uma abordagem prática. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira na prática**: guia para educação financeira corporativa e gestão financeira pessoal. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MAGALHAES, Gustavo Ferreira de; AMARAL, Ana Clara Fonseca do; RODRIGUES, Cleyde Cristina. Impactos no fluxo de caixa empresarial com relação a retiradas monetárias

superiores ao valor do pró-labore. **Scientia Generalis**, Patos de Minas, v. 1, n. 2, p. 66-76, fev. 2020. Disponível em: <http://scientiageneralis.com.br/index.php/SG/article/view/27<. Acesso em: 20 jul. 2020.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à teoria geral da administração.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ONZI, Sidineia Maria Delai. **Qual a melhor opção de tributação**: destinação de lucros, pagamentos de juros sobre o capital próprio ou pró-labore. 2003. 57 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis300711.PDF>. Acesso em: 23 nov. 2020.

PEREIRA, José Matias. **Manual de metodologia da pesquisa científica.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RAUEN, Fábio José. **Elementos da iniciação à pesquisa**. Rio do Sul: Nova Era, 1999.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SEBRAE (Brasil). **Negócios familiares**: entenda como eles funcionam. 2013. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 14 maio 2020.

SEBRAE (Brasil). **Análise e planejamento financeiro: apoio às micro e pequenas empresas**. 2011. Disponível em: <https://docs.google.com/document/d/1D15CsoNrlhJqZRXrUXmeMOImrbg Y6Z_EesiJZyl4MV4/edit>. Acesso em: 14 maio 2020.

SILVA, de Plácido. **Vocabulário jurídico**. Rio de Janeiro: Forense, 2000

WERNKE, Rodney. **Gestão financeira:** ênfase em aplicações e casos nacionais. Rio de janeiro: Saraiva, 2008.