

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Daniel Tonelli

**Estruturação Profissional da
Transportes Arni Ltda.**

Porto Alegre

2007

Dedico essa monografia à minha família, amigos e colegas que estiveram sempre ao meu lado mesmo nos momentos mais difíceis.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a toda minha família por me apoiar nos momentos de dificuldade.

Agradeço também aos meus poucos, mas grandes amigos no qual posso contar sempre com eles tanto nos bons quanto nos maus momentos apesar de nossa distância nesses últimos dois anos.

E aos meus colegas da faculdade que passaram o limite de simples colegas e se tornaram grandes amigos.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo principal propor a criação de controles administrativos para a microempresa Transportes Arni Ltda. a qual atua no setor de transportes de carga rodoviário. Em todo o tempo se teve o cuidado de construir controles pouco complexos, isto é, de entendimento simples e fácil manuseio pelos usuários da empresa. Logo após a elaboração dos controles se verificou a eficácia dos novos controles com sua aplicação no cotidiano da organização e através das informações obtidas foi realizada uma breve análise financeira da microempresa. Por fim, concluiu-se o estudo.

Palavras-chave: controles administrativos, empreendedorismo e microempresa.

ABSTRACT

This study seeks to propose the creation of administrative controls for the Transportes Arni Ltda. small company. At all time it was taken care of build simple controls for the user of the small company. After the elaboration it was check out the effective of the new controls with their application in day-by-day of the organization and through the information provided by the new controls a financial analysis was carried out. At last, the study is concluded.

Palavras-chave: administrative controls, entrepreneurship and small company.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Representação gráfica de um fluxo de caixa..... | 28 |
|--|----|

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – Representação de um fluxo de caixa em colunas separadas e em coluna única | 28 |
| Tabela 2 – Controle Acerto de Contas..... | 40 |
| Tabela 3 – Controle Contas a Pagar..... | 42 |
| Tabela 4 – Controle Contas a Receber..... | 43 |
| Tabela 5 – Controle do Caixa..... | 45 |
| Tabela 6 – Controle Contas a Pagar outubro/02 de 2007..... | 50 |
| Tabela 7 – Controle de Contas a Receber outubro/02 de 2007..... | 51 |
| Tabela 8 – Controle do Caixa outubro de 2007..... | 54 |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 12 |
| 1 1 PROBLEMA..... | 14 |
| 1 2 JUSTIFICATIVA..... | 16 |
| 1 3 OBJETIVOS..... | 17 |
| 1 3 1 OBJETIVO GERAL..... | 17 |
| 1 3 2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 17 |
| 2 REVISÃO TEÓRICA..... | 18 |
| 2 1 EXPERIÊNCIA PRÁTICA..... | 18 |
| 2 2 IMPORTÂNCIA SOCIAL DA ADMINISTRAÇÃO..... | 18 |
| 2 3 ADMINISTRAÇÃO | 19 |
| 2 3 1 OBJETIVOS DA ADMINISTRAÇÃO..... | 20 |
| 2 3 2 AS FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO..... | 21 |
| 2 3 3 ADMINISTRAÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS..... | 21 |
| 2 4 EMPREENDEDORISMO..... | 22 |
| 2 4 1 PAPEL DO EMPREENDEDORISMO NO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO..... | 22 |
| 2 5 CONTROLES..... | 23 |
| 2 5 1 DADOS E INFORMAÇÕES..... | 24 |
| 2 5 2 CARACTERÍSTICAS DAS INFORMAÇÕES VALIOSAS..... | 24 |
| 2 6 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA..... | 25 |
| 2 6 1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO..... | 26 |
| 2 7 FLUXO DE CAIXA..... | 27 |
| 2 7 1 OPERACIONALIZAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA..... | 28 |
| 2 7 2 OBJETIVOS COM O FLUXO DE CAIXA..... | 29 |
| 2 7 3 ADMINISTRAÇÃO DO CAIXA..... | 29 |
| 2 7 4 SINCRONIZANDO O FLUXO DE CAIXA..... | 30 |
| 3 A ORGANIZAÇÃO..... | 31 |
| 4 MÉTODO..... | 33 |
| 4 1 A REUNIÃO DOS DADOS..... | 34 |

| | |
|--|----|
| 4 2 ELABORAÇÃO DOS CONTROLES ADMINISTRATIVO-FINANCEIROS..... | 34 |
| 4 3 A ANÁLISE DOS CONTROLES PROPOSTOS..... | 34 |
| 4 3 A ANÁLISE FINANCEIRA..... | 35 |
| 5 O ESTUDO DE CASO..... | 36 |
| 5 1 A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES..... | 36 |
| 5 2 A CONSTRUÇÃO DOS CONTROLES..... | 36 |
| 5 3 OS CONTROLES PROPOSTOS..... | 37 |
| 5 3 1 O CONTROLE DE ACERTO DE CONTAS..... | 38 |
| 5 3 2 O CONTROLE DE CONTAS A PAGAR E RECEBER..... | 41 |
| 5 3 3 O CONTROLE DO CAIXA..... | 43 |
| 5 4 O FUNCIONAMENTO DOS CONTROLES..... | 45 |
| 5 5 O PROCESSO DE USO..... | 46 |
| 5 6 OS DADOS DOS CONTROLES PROPOSTOS..... | 47 |
| 5 7 OS RESULTADOS DOS CONTROLES..... | 48 |
| 5 8 A ANÁLISE FINANCEIRA DAS INFORMAÇÕES OBTIDAS..... | 48 |
| 6 RECOMENDAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 57 |
| 7 CONCLUSÃO..... | 59 |
| 8 REFERÊNCIAS..... | 61 |
| ANEXO I – CONTROLES ACERTO DE CONTAS DE OUTUBRO/02 DE 2007. | 63 |

1 INTRODUÇÃO

O intuito de criar uma rede de transportes ligando todo o país nasceu com as democracias desenvolvimentistas, em especial as de Getúlio Vargas e Juscelino Kubitschek. Àquela época, o símbolo da modernidade e do avanço em termos de transporte era o automóvel. Isso provocou uma especial atenção dos citados governantes na construção de estradas. Desde então, o Brasil tem sua malha viária baseada no transporte rodoviário.

Este projeto causou um impacto no escoamento de produção do país, que passou de uma base ferroviária para rodoviária. No Rio Grande do Sul as conseqüências do incentivo às rodovias foram sentidas fortemente pois na época o estado era o celeiro do Brasil.

Percebendo as transformações ocorridas em meados do século vinte, muitas famílias descendentes de italianos e alemães que viviam de pequenas propriedades rurais do Rio Grande do Sul se lançaram em financiar a compra de caminhões para escoar a produção de sua propriedade e de propriedades vizinhas. Esse movimento se evidencia até hoje.

O setor de transportes se tornou um dos setores de serviço da economia brasileira com maior número de empresas familiares. Entretanto, muitas dessas empresas foram fechadas por falta de conhecimento administrativo. Outras tantas se mantiveram bem ou até se profissionalizaram e cresceram tornando-se grandes empresas.

Inserida nesse contexto está a empresa onde o trabalho será feito. A Transportes Arni Ltda. é uma empresa do setor de transportes de cargas em que conta com uma frota de sete caminhões graneleiros e está localizada na cidade de Canoas e é administrada pelo proprietário Luiz Tonelli Filho.

O presente trabalho inicialmente irá apresentar o problema encontrado na microempresa pelo proprietário que tentará ser solucionado pelo autor e em seguida virá a justificativa para a realização deste estudo. O objetivo geral e os objetivos específicos que deverão ser alcançados durante a realização do trabalho serão introduzidos após. Logo, o autor apresentará a literatura utilizada para solução do problema de ocorrência na empresa.

O método será abordado em seguida demonstrando como o estudo irá prosseguir. Logo após haverá uma breve apresentação da empresa para conhecimento do leitor. Finalmente, será apresentado o estudo de caso com os resultados apurados pelo autor e suas recomendações à empresa. Por fim, chegasse à última etapa do trabalho onde o estudo é concluído.

1 1 PROBLEMA

Muitas das atuais empresas de transporte no país possuem histórico de criação parecido. Começaram com uma única pessoa que comprou seu primeiro caminhão e de maneira austera conseguiu progredir e adquirir mais veículos deixando de ser um autônomo e passando a contratar funcionários e se tornar uma empresa. Nesse ponto é onde se delimita quais as empresas que vão crescer das empresas que vão se estagnar.

As grandes empresas de transporte que atuam hoje no setor, quando perceberam que para crescer era preciso se estruturar, viram-se obrigadas a criar controles operacionais, administrativos e financeiros e tiveram mais chances de progredir do que outras empresa que mantiveram o mesmo modo de administrar de forma imediatista.

O principal problema encontrado na Transportes Arni Ltda é uma carência de controles administrativos e de programação das suas operações para construção de um planejamento apropriado de curto, médio e longo prazo. A empresa lida com as situações por imediatismo, os problemas são resolvidos à medida que vão aparecendo.

Para se ter uma idéia de onde se está e para onde se quer chegar é necessário contar com dados para a realização de análises comparativas, e desse modo, chegar-se a uma conclusão do que é melhor para o crescimento da organização. No entanto, a microempresa não possui nenhum tipo de controle para auxílio na tomada de decisões e sua contabilidade é terceirizada.

Antes de qualquer coisa, é preciso estruturar a organização, assim, fazendo com que ela conheça bem sua situação atual, suas operações, para poder se programar dentro de uma escala de tempo de um ano e depois de

concluída essa etapa, então sim poder pensar em um planejamento de curto, médio e longo prazo para a organização.

Para fazer com que a empresa cresça é preciso estabelecer controles eficientes e de fácil utilização, que garantam, da melhor maneira possível, o planejamento administrativo-financeiro da microempresa.

1 2 JUSTIFICATIVA

É importante que pequenas empresas saibam se planejar para os mais diversos cenários que possam vir a ocorrer, para isso, necessitam possuir uma estrutura de apoio as suas decisões.

Este trabalho não servirá somente para a Transportes Arni Ltda, como também poderá servir de modelo para outras organizações do mesmo setor, visto que há escassez de modelos e literatura específicos para pequenas empresas familiares de transporte.

A melhor compreensão pela Transportes Arni Ltda. de sua situação financeira através de controles possibilitaria ainda que ela viesse a investir melhor os seus recursos e talvez até pudesse fazer uma alavancagem financeira para poder aumentar sua frota de caminhões se se sentir segura para poder solver suas obrigações futuramente.

1 3 OBJETIVOS

1 3 1 OBJETIVO GERAL

Propor controles administrativos para a empresa Transportes Arni Ltda que sejam de simples aplicabilidade e, ao mesmo tempo, sirvam de ferramenta de planejamento para a empresa.

1 3 2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atingir o objetivo proposto, os seguintes objetivos específicos serão desenvolvidos para o alcance do objetivo geral:

- Reunir dados sobre a atividade econômica da empresa;
- Criar controles administrativo-financeiros para a empresa a partir dos dados obtidos;
- Analisar a aplicabilidade dos controles administrativos na microempresa e
- Fazer uma análise financeira sobre as informações obtidas com os controles desenvolvidos.

2 REVISÃO TEÓRICA

Através da revisão teórica buscam-se fundamentos teóricos sobre os assuntos abordados neste trabalho. O objetivo é buscar na literatura os conhecimentos adquiridos pelos estudiosos da administração durante anos para que tal conhecimento seja utilizado para o este estudo. É por meio da teoria que o autor na tentativa de solucionar o problema apresentado será conduzido.

2.1 EXPERIÊNCIA PRÁTICA

Como o trabalho será uma aglutinação entre a prática e a teoria é importante conceituar a experiência prática antes de apresentar os principais conceitos dos temas relacionados ao estudo.

Desde que existam as organizações, os administradores vêm criando um acervo de conhecimento que aumentam e refinam-se, de geração a geração. O administrador atual dispõe de considerável acervo teórico, que faz parte da cultura coletiva e é produto da transmissão de conhecimentos empíricos desde que as primeiras organizações humanas foram criadas. Esse acervo de conhecimentos práticos resulta também em um processo de seleção natural. Os princípios e técnicas que se revelam mais úteis são preferidos sobre aqueles cuja aplicação produz resultados duvidosos.

A experiência prática continua sendo importante fonte de conhecimento sobre como administrar. Muitas contribuições teóricas continuam a ser feitas por praticantes de administração, que refletem e registram sua própria experiência. Maximiano (2006, p. 33).

2.2 IMPORTÂNCIA SOCIAL DA ADMINISTRAÇÃO

Antes de conceituar os principais termos utilizados no andamento do trabalho, é interessante ressaltar a importância social da administração no país

e no mundo para a diminuição da pobreza e aumento da mobilidade social. Organizações mal administradas acabam por aumentarem a mortalidade de empresas. O custo dessa mortalidade para a sociedade é expressivo sob o ponto de vista de eliminação de postos de trabalho e de perda financeira para o país. Devido a esse problema, é importante deixar neste estudo o que o autor Maximiano destaca.

Para Maximiano (2006) embora o processo administrativo seja importante em qualquer contexto de utilização de recursos, a razão principal para estudá-lo é seu impacto sobre o desempenho das organizações. As organizações assumiram importância sem precedentes na sociedade e na vida das pessoas. Há poucos aspectos da vida contemporânea que não sejam influenciados por alguma espécie de organização. A sociedade moderna é uma sociedade organizacional.

Sendo tão importante para a realização de objetivos sociais, as organizações afetam a qualidade de vida tanto positiva quanto negativamente. Organizações bem administradas são importantes por causa do impacto sobre a qualidade de vida da sociedade. Administradores competentes são recursos sociais importantes. A predominância das organizações e sua importância para a sociedade moderna, bem como a necessidade de administradores competentes, justificam e fundamentam o desenvolvimento e o estudo da teoria geral da administração.

2 3 ADMINISTRAÇÃO

Primeiramente, seria interessante conceituar termos básicos como administração de maneira que o trabalho é fundamentado no estudo administrativo, mais especificamente a respeito da implantação de uma administração profissional em uma microempresa.

A palavra administração vem do latim, ad (junto de) e ministratio (prestação de serviço) e significa a ação de prestar serviço e ajuda. Modernamente, administração representa não somente o governo e a condução de uma empresa, mas todas as atividades relacionadas com planejamento, organização, direção e controle da ação empresarial. (CHIAVENATO, 1994).

O pensamento de Maximiano (2006, p. 6) é de que “a administração é o processo de tomar decisões sobre objetivo e utilização de recursos. O processo administrativo abrange cinco tipos principais de decisões, também chamadas processos ou funções: planejamento, organização, liderança, execução e controle”.

2 3 1 OBJETIVOS DA ADMINISTRAÇÃO

Dentre diversos autores que divergem sobre os reais objetivos da administração moderna a maioria entra em consenso com o conceito de que a administração basicamente procura promover a eficiência e eficácia nos processos organizacionais.

Segundo Chianato (1994) a administração tem dois objetivos principais: proporcionar eficiência e eficácia às empresas. A eficiência refere-se aos meios: os métodos, processos, regras e regulamentos sobre como as coisas devem ser feitas na empresa, afim de que os recursos sejam adequadamente utilizados. A eficácia refere-se aos fins: os objetivos e resultados a serem alcançados pela empresa.

2 3 2 AS FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO

Ainda conforme Chiavenato (1995) as funções administrativas são também chamadas de funções do administrador, porque se referem ao próprio ato de administrar. Assim, administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar. Em outras palavras, as funções administrativas são constituídas do processo administrativo, o qual envolve planejamento, organização, direção e controle. Em seguida, caracteriza-se cada um desses quatro componentes do processo administrativo:

- Planejamento: significa visualizar o futuro e traçar o programa de ação;
- Organização: significa constituir o organismo social e material da empresa;
- Direção: significa conduzir e orientar o pessoal e
- Controle: significa verificar se o que foi planejado e organizado foi, de fato, executado.

2 3 3 ADMINISTRAÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS

A administração de uma corporação ou uma empresa de grande porte com um uma grande folha de pagamento e centenas de fornecenedores difere de uma administração em uma empresa de pequeno porte ou uma microempresa. Entretanto a administração aplicada a uma pequena empresa não difere da administração de uma microempresa visto que toda microempresa é uma pequena empresa e é importante não esquecer que o estudo será realizado em uma microempresa.

Drucker (1974) assevera que a pequena empresa necessita de administração organizada e sistemática ainda mais do que a grande empresa. Não necessita de elaborados processos e técnicas em muitas áreas. Na

verdade, não comporta grandes “staffs” nem processos esmerados. Mas precisa de administração de primeira ordem.

A pequena empresa necessita de seu próprio sistema de controle e informação. Seus recursos são limitados, tanto em pessoal quanto em dinheiro. Tem que assegurar que seus recursos sejam empregados aonde produzam resultados. Sua capacidade de conseguir recursos adicionais é igualmente limitada. Portanto necessita certificar-se de que não esgotará sua base financeira. Precisa saber com bastante antecedência quando e onde suas necessidades financeiras aumentarão.

2 4 EMPREENDEDORISMO

Como o estudo será realizado em uma microempresa, não se poderia deixar de conceituar este termo que faz parte do tema do trabalho acadêmico. Dos diversos conceitos encontrados sobre o assunto durante o estudo, um dos mais completos é o de Dolabela (1999, p.43) o qual afirma que “empreendedorismo são as atividades de quem se dedica à geração de riquezas, seja na transformação de conhecimento ou na inovação em áreas como *marketing*, produção, organização etc”.

2 4 1 PAPEL DO EMPREENDEDORISMO NO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

A pesquisa de Reynolds mencionada por Dolabela (1999) se refere ao tema afirmando a que a principal ação para promover o crescimento econômico consiste em estimular e apoiar o empreendedorismo. Existem evidências conclusivas de que, como os Estado Unidos, que têm uma empresa para cada doze pessoas, as perspectivas de crescimento econômico são significativamente

maiores do que em países como a Finlândia, onde essa relação é de 67 pessoas para cada empresa.

Hisrich e Peters (2004) ainda asseguram que o empreendedorismo atualmente é o método mais eficiente de criar novas empresas e levar novos produtos e serviços ao mercado. As atividades empreendedoras afetam de modo significativo a economia de uma área ao construir uma base econômica e gerar empregos. Dado o seu impacto na economia global e no nível de emprego em uma área.

2.5 CONTROLES

A importância de conceituar este assunto deve-se ao fato de ele ser a cerne do estudo, visto que todo o trabalho calcará na construção de controles administrativo-financeiros para a microempresa estudada. Através dos conceitos abordados a frente o estudo será fundamentado.

Braga (1989, p. 230) afirma que “o controle envolve o acompanhamento dos fluxos (encomendas, matérias-primas, energia, pessoas, equipamentos, informações e recursos monetários), dos quais o denominador comum é o fluxo de informações. Fundamentalmente, um sistema de controle consiste na obtenção de informações e nos processos daí decorrentes de registro, armazenagem, processamento, retorno e análise das informações, bem como o seu uso na modificação e no aperfeiçoamento do funcionamento da empresa”.

O planejamento e o controle estão inter-relacionados. O planejamento é necessário para a fixação de padrões e metas. O controle permite obter informações com rapidez, comparar os planos com os desempenhos reais e fornecer um meio para a realização de um processo de “feedback” no qual o sistema pode ser transformado para que se atinja uma mais perfeita atuação”.

Já Hampton (1992) argumenta que a intenção implícita nos controles administrativos é o aperfeiçoamento do controle organizacional. Os controles fornecem o elo entre os planos e as decisões. Medem o desempenho e esses dados realimentam os tomadores de decisão, que podem comparar o realizado com o esperado e decidir o que fazer, se houver algo para ser feito.

2 5 1 DADOS E INFORMAÇÕES

Apesar da tendência de usarem as palavras dados e informações de modo intercambiável, há uma grande diferença entre os dois conceitos. Para se compreender adequadamente os conceitos de dados e informações Chiavenato (1987) instrui que:

- Dado: é um registro ou anotação a respeito de um determinado evento ou ocorrência. Um banco de dados, por exemplo, é um meio de se acumular e armazenar conjuntos de dados para serem posteriormente combinados e processados. Quando um conjunto de dados possui um significado, temos uma informação. Os dados constituem a matéria-prima para a informação e podem ser definidos como um grupo de símbolos não-aleatórios representando quantidades, ações, coisas etc.
- Informação: é um conjunto de dados com um significado, ou seja, que reduz a incerteza a respeito de algo ou que aumenta o conhecimento a respeito de algo.

2 5 2 CARACTERÍSTICAS DAS INFORMAÇÕES VALIOSAS

Para Daft (1999) as organizações dependem de informações de alta qualidade para desenvolver planos estratégicos, auxiliar os empregados, identificar problemas e interagir com outras organizações. Um meio de

considerar a avaliação é avaliá-la em termos das características que são importantes para a organização. Os atributos de uma informação importante incluem tempo, conteúdo e forma.

Características das informações de alta qualidade:

- Tempo: a informação é fornecida quando necessário, atualizada e para o passado, presente e futuro;
- Conteúdo: a informação está livre de erro, atende as necessidades do destinatário, toda a informação necessária é fornecida e somente a informação necessária é fornecida e;
- Forma: a informação é fornecida numa forma de fácil compreensão, em detalhes ou resumida, apresentada em forma narrativa, numérica ou espacial.

Daft (1999, p. 414) ainda alerta que “o intercâmbio para gerar mais informação apresenta um sério desafio para os técnicos de informática e administradores. Eles devem selecionar em uma enorme quantidade de dados e identificar somente as informações necessárias para uma determinada finalidade”.

2.6 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

O trabalho se propõe a construir controles administrativo-financeiros para uso nas operações diárias da microempresa. Como os controles irão apresentar resultados financeiros da atividade econômica, então se faz necessário conceituar assuntos relacionados à administração financeira, administração financeira de curto prazo e fluxo de caixa o qual é uma ferramenta de curto prazo.

Gitman (2002, p. 4) afirma que a administração financeira diz respeito às responsabilidades do administrador financeiro numa empresa. Os administradores financeiros administram ativamente as finanças de todos os tipos de empresas, financeiras ou não, privadas ou públicas, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos. Eles desempenham uma variedade de tarefas, tais como orçamentos, previsões financeiras, administração do caixa, administração do crédito, análise de investimentos e captação de fundos.

2 6 1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO

Há uma grande divergência entre os administradores financeiros, contadores e economistas a respeito da duração de um curto prazo. Devido a essa situação foi proposto colocar no trabalho conceitos administrativos a respeito do assunto apesar de mesmo entre os administradores financeiros haver discussão sobre o tema.

Para Ross, Westerfield e Jordan (2002) não há uma definição universal aceita de finanças de curto prazo. A diferença mais importante entre finanças de curto prazo e finanças a longo prazo é a distribuição de fluxos de caixa no tempo. As decisões financeiras de curto prazo tipicamente envolvem entradas e saídas de caixa que ocorrem no prazo de um ano, ou menos.

No curto prazo o plano financeiro preocupa-se principalmente com decisões que afetam os ativos e passivos circulantes.

No entanto, Gitman (1997) diz que considera como de curto prazo os planos operacionais, cujas ações são projetadas para um período de no máximo dois anos. Nesse contexto, os principais insumos para o planejamento de curto prazo seriam: a previsão de vendas, o orçamento de caixa, os orçamentos operacionais e as demonstrações financeiras projetadas.

2.7 FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa é um controle administrativo básico que qualquer empresa deve possuir. É uma ferramenta ideal para ser utilizada em pequenas empresas e microempresas. Esses tipos de organizações se caracterizam pela baixa complexidade das operações, pelo pequeno número de funcionários e por envolverem baixos valores em suas operações.

“Entende-se como Fluxo de Caixa o registro e controle sobre a movimentação do caixa de qualquer empresa, expressando as entradas e saídas de recursos financeiros ocorridos em determinados períodos de tempo”. (CAMPOS FILHO, 1997).

Braga (1989) afirma que todas as entradas e saídas de numerário decorrentes de transações realizadas antes e durante o período orçamentário são reunidas no orçamento global de caixa, evidenciando os superávits e déficits mensais. Considerando os saldos desejados para as disponibilidades, serão orçadas as aplicações financeiras por prazos mais prolongados ou os recursos adicionais necessários. Estes recursos poderão provir de empréstimos de curto prazo, financiamentos a longo prazo ou integralizações de capital, de forma a estruturar adequadamente as fontes de financiamento dos ativos e preservar a liquidez da empresa.

De maneira diferente Ross, Westerfield e Jordan (2002) conceituam fluxo de caixa como querendo simplesmente dizer a diferença entre a quantidade de dinheiro que entrou no caixa e a quantidade de dinheiro que saiu do caixa. É importante observar que há uma demonstração financeira padronizada, denominada de demonstração do fluxo de caixa, mas que diz respeito a um assunto diferente que não deve ser confundido com o fluxo de caixa.

2 7 1 OPERACIONALIZAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

Hoji (2006) instrui que o fluxo de caixa é um esquema que representa as entradas e saídas de caixa ao longo do tempo. Em um fluxo de caixa deve existir pelo menos uma saída de caixa e uma entrada (ou vice-versa).

Um fluxo de caixa pode ser de forma analítica ou gráfica. Na forma analítica é construído em colunas separadas as entradas e saídas ou em coluna única.

| Meses | (1) Em colunas separadas | | (2) Em coluna única |
|-------|--------------------------|--------|---------------------|
| | Entradas | Saídas | Entradas/Saídas |
| 0 | | 10.000 | -11.000 |
| 1 | 2.000 | | 2.000 |
| 2 | 3.500 | | 3.500 |
| 3 | | 2.600 | -2.600 |
| 4 | | | |
| 5 | 1.100 | | 1.100 |
| 6 | 3.000 | | 3.000 |

Tabela 1 – Representação de um fluxo de caixa em colunas separadas e em coluna única.

Fonte: Hoji (2006)

A representação gráfica, por convenção, a flecha no sentido “para baixo” representa uma saída de caixa, e no sentido “para cima” representa uma entrada de caixa.

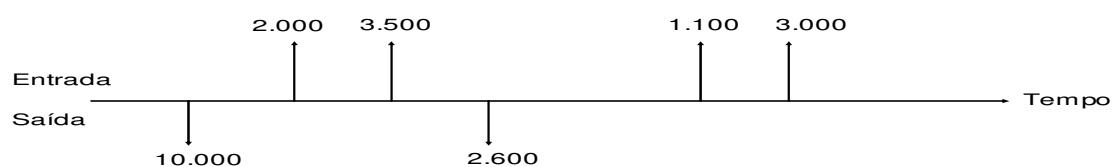


Figura 1 – Representação gráfica de um fluxo de caixa.

Fonte: Hoji (2006)

2 7 2 OBJETIVOS COM O FLUXO DE CAIXA

Segundo Zdanowicz (2004), os objetivos que podem ser alcançados ao se elaborar um fluxo de caixa na empresa são:

- Proporcionar o levantamento de recursos financeiros necessários para a execução do plano geral de operações, bem como na realização das transações econômico-financeiras da empresa;
- Planejar e controlar os recursos financeiros da empresa, em termos de ingressos e desembolsos de caixa, através das informações constantes nas projeções de vendas, produção e despesas operacionais, assim como de dados relativos aos índices de atividades: prazos médios de rotação de estoques, de valores a receber e de valores a pagar;
- Saldar as obrigações da empresa na data do vencimento;
- Buscar o perfeito equilíbrio entre ingressos e desembolsos de caixa da empresa;
- Evitar desembolsos vultosos pela empresa, em época de baixo encaixe.

2 7 3 ADMINISTRAÇÃO DO CAIXA

Brigham, Gapenski e Ehrhardt (2001) destacam que a maior parte das atividades de administração de caixa é desempenhada conjuntamente pela empresa e pelos bancos. A administração de caixa eficiente inclui o gerenciamento correto das entradas e saídas de caixa, que abrange:

- Melhorar previsões de fluxo de caixa;
- Sincronizar as entradas e saídas de caixa;
- Utilizar o *float* (conciliação bancária);
- Acelerar os recebimentos;

- Deslocar os fundos disponíveis para onde são necessários; e
- Controlar os desembolsos.

2 7 4 SINCRONIZANDO FLUXO DE CAIXA

Para Ross, Westerfield e Jordan (2002), as entradas de caixa (recebimentos) e as saídas de caixa (pagamentos) não são perfeitamente sincronizadas, e é preciso manter certo nível de caixa como reserva. A liquidez perfeita é a característica que faz com que o saldo de caixa seja capaz de satisfazer às necessidades de transação.

Brigham, Gapenski e Ehrhardt (2001), asseveram que a sincronização de fluxos de caixa proporciona caixa quando ele é necessário e assim possibilita à empresa reduzir seus saldos de caixa, diminuir empréstimos bancários, diminuir despesas com juros e aumentar os lucros.

3 A ORGANIZAÇÃO

Em 1969, Luíz Tonelli Filho exercia a profissão de dentista e morava na cidade de Descanço em Santa Catarina, neste ano adquiriu seu primeiro caminhão, um Mercedes 1111 que o deixou nas mãos de um empregado. Após seis meses o negócio não progrediu e o veículo foi vendido. Em 1971 foi comprado um novo Mercedes 113 e o próprio Luíz Tonelli Filho passou a dirigir seu veículo. Em 1974, outro Mercedes 113 foi comprado devido ao rendimento do primeiro caminhão.

Em 1977 Luíz Tonelli Filho sofreu um acidente de caminhão e ficou internado durante seis meses no hospital Nossa Senhora da Caridade em Santa Maria, no Rio Grande do Sul. Ele ficou três anos sem poder trabalhar se recuperando do acidente e acabou por vender seus dois caminhões. Somente em 1980 Luíz Tonelli Filho novamente passou a adquirir caminhões começando por um Scania 141 graneleiro.

Em 1981, um Mercedes 1924 foi comprado. Como na região de Descanço não havia muitos fretes para caminhões-carreta como ainda acontece hoje, Luíz Tonelli Filho decidiu mudar-se para a cidade de Canoas, no Rio Grande do Sul. Até 1993 ficou trabalhando como motorista autônomo. Como adquiriu mais um caminhão, viu-se obrigado a abrir uma empresa, a Transportes Arni Ltda.

Em 1995 financiou mais um graneleiro passando a possuir três. Em 1997 adquiriu mais um Scania 113. Em 1999, outro caminhão foi adquirido, era um Scania 124 da série quatro. Em 2001 comprou mais um Scania 124 série quatro. Em 2004, adquiriu seu primeiro caminhão Volvo. Em fevereiro de 2005 foi roubado um de seus veículos, até então a Transportes Arni Ltda possuía cinco caminhões. Em junho do mesmo ano foi comprado mais um Scania 124 à vista.

Em 2007 adquiriu mais um Volvo financiado pelo Banco Volvo. Com este a empresa conta com sete caminhões-carreta com idade média de quatro anos de uso. A empresa é familiar e reside na Rua Doutor Sarmiento Leite, 128, em Canoas, Rio Grande do Sul.

Atualmente, o destino dos fretes da microempresa é da rota sul – centro-oeste o qual produtos manufaturados produzidos no Rio Grande do Sul como sapatos, tintas e motores são transportados para o centro-oeste do Brasil. E produtos agrícolas vindos do centro-oeste vêm a atender a demanda da região sul ou até sendo exportados pelos portos de Rio Grande, Paranaguá e Itajaí.

4 O MÉTODO

Neste capítulo será definido o método de como vai ser desenvolvida a pesquisa, os procedimentos empregados para coleta de dados e análises.

Maximiano (2006, p. 11) afirma que o segundo vetor do moderno conhecimento administrativo é a aplicação da ciência à observação das organizações e dos administradores. A produção de conhecimento administrativos por meio da aplicação de métodos científicos (processos sistemáticos de aquisição e tratamento da informação) é semelhante a outras formas de pesquisa, que se dedicam ao estudo de outros fenômenos, como a observação do universo ou da vida no mar. A metodologia é essencialmente a mesma. O que muda é apenas o objeto de estudo.

Empregou-se na pesquisa deste trabalho o método de estudo de caso exploratório. Segundo Roesch (1999) esta é a estratégia mais adequada para estudo de processos, pois possibilita a análise do caso sobre vários ângulos e com maior profundidade.

Os passos seguidos para a concretização do trabalho serão:

- Reunir dados sobre a atividade econômica da empresa;
- Criar controles administrativo-financeiros para a empresa a partir dos dados obtidos;
- Analisar a aplicabilidade dos controles administrativos na microempresa e
- Fazer uma análise financeira sobre as informações obtidas com os controles desenvolvidos.

4.1 A REUNIÃO DOS DADOS

Os dados foram obtidas em três passos:

- Inicialmente ocorreu uma entrevista com o proprietário da micro-empresa o qual foi questionado que espécie de controle seria importante a empresa possuir para gerenciar suas contas;
- Através da contabilidade terceirizada da transportadora foram adquiridos dados para a formulação dos controles;
- Amostras de controle de uma empresa de transporte de grande porte com a qual a empresa estudada mantém negócios foram obtidos.

4.2 A ELABORAÇÃO DOS CONTROLES ADMINISTRATIVOS-FINANCEIROS

Prima-se pela criação de controles que possam ser simples e práticos em seu uso para que possam realmente serem úteis à empresa e não se tornem controles sem serventia ou até controles meramente sem utilidade, burocráticos. É importante que os usuários que se encarregarem de lançarem dados nos controles não se intimidem a utilizar as planilhas de controle também.

4.3 A ANÁLISE DOS CONTROLES PROPOSTOS

Formulados os controles com os dados levantados através de observações, documentos e informações, devem ser avaliados a eficácia dos mesmos. A forma de teste é o uso das planilhas no cotidiano da organização. Deve haver o cuidado na avaliação para verificar se as planilhas são de fácil manuseio, rápido lançamento e simples entendimento.

4.4 A ANÁLISE FINANCEIRA

Depois do uso na rotina de trabalho da microempresa. Os dados antes inseridos nos controles passam a ser informações. Estas informações demonstram importantes características financeiras da empresa em determinado período que serão analisadas pelo autor. Terminada esta etapa, o estudo será concluído.

5 O ESTUDO DE CASO

5.1 A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES

Para que a empresa possa crescer é preciso que ela possua uma base de dados que sustente o seu planejamento. Essa base de dados para que exista é necessário que seja criado planilhas de controle e informação. Sabe-se que os controles têm de fazer parte da vida diária da empresa, e requerem paciência e dedicação. Para que isso ocorra é importante que haja comprometimento de todos em sua utilização e que os mesmos percebam a importância de controles para a organização e para a rotina de trabalho.

Como a microempresa nunca trabalhou com controles efetivos anteriormente, não tem um departamento administrativo em virtude do seu tamanho e de um faturamento inferior a cinco milhões ao ano, possui a contabilidade terceirizada e tudo o que ocorre em relação à organização sempre passa pelo proprietário que centraliza as informações e termina por sobrecarregar-se. Previligiou-se controles que viessem ao encontro das características da empresa.

Tais controles devem primar pela simplicidade e pela praticidade para que realmente possam ser utilizados e que agreguem valor à empresa. É importante que eles sejam controles de manuseio e respostas simples e que não intimidem o usuário a utilizar. Se esse objetivo for alcançado, certamente os controles poderão ser úteis como ferramenta de planejamento.

5.2 A CONSTRUÇÃO DOS CONTROLES

Três etapas foram seguidas para a elaboração das planilhas:

- Entrevista com o proprietário da microempresa,
- Entrevista com o contador terceirizado da transportadora e;
- Obtenção de modelos de controles administrativos em uma empresa de logística de grande porte com a qual a Transportes Arni presta serviço.

Inicialmente, foi questionado ao proprietário da empresa que espécie de controle seria mais importantes a transportadora possuir. Ele afirmou que seria interessante um controle que pudesse informá-lo quanto foi gasto em uma viagem e qual o resultado mensal da empresa com sua atividade econômica.

A segunda etapa de busca de informações para a construção dos controles contou com o apoio do contador terceirizado da empresa o qual tem experiência na prestação de serviços de contabilidade a empresas de transporte de cargas há mais de vinte anos.

A última etapa foi uma visita a uma empresa de logística de grande porte que mantém negócios com a microempresa estudada. Esta empresa distribui os fretes entre seus próprios caminhões para cargas em que necessitam modelo “baú” e para terceiros em carregamentos que precisam de caminhões graneleiros. Um dos funcionários da empresa citada forneceu uma planilha modelo de controle de viagens a qual serviu de base para a construção de um dos controles propostos, o controle Acerto de Contas.

5.3 OS CONTROLES PROPOSTOS

A partir das informações coletadas percebeu-se que seria impossível desenvolver um único controle que abrangesse as principais necessidades da empresa citadas pelo proprietário. Então foram criados três controles sendo que um complementa o outro fazendo com que os três sejam um só no final

englobando as principais necessidades de informação da transportadora. Os três controles propostos para auxiliar na administração da microempresa são:

- Controle Acerto de Contas;
- Controle Contas a Pagar e Receber e
- Controle do Caixa.

5 3 1 O CONTROLE ACERTO DE CONTAS

A única remuneração da empresa são os fretes feitos pelos seus sete caminhões. O controle de Acerto de Contas está intimamente ligado ao objeto social da empresa em questão. É este controle que determinará quanto cada caminhão contribui por viagem. Também servirá de comparação entre cada veículo e entre cada destino para que o proprietário possa vislumbrar quais as possibilidades são as mais rentáveis.

O controle funciona conforme os fretes de cada caminhão são finalizados. Sua principal função é determinar quanto cada parte envolvida nos fretes consumiu em despesas. Ao final é sabido quanto do valor total do frete restou para o proprietário utilizar para pagamento de outras despesas não envolvidas diretamente com os fretes ocorridos, para capital de giro, para pró-labore e para investimentos.

Como mencionado anteriormente o único ingresso do controle de Acerto de contas é o frete que são os carregamentos em que o caminhão transporta produtos manufaturados das empresas da região metropolitana de Porto Alegre para atender a demanda do centro-oeste do Brasil e carrega de volta produtos agrícolas usados no consumo da população do sul do país ou na indústria.

Os principais egressos do controle Acerto de Contas durante um frete são:

- Abastecimento: enumera todas as vezes em que o caminhão necessitou abastecer o caminhão com diesel durante uma viagem;
- Comissão: parte do valor do frete em que fica com o motorista do veículo. Esta parte corresponde a 12% do total dos fretes;
- Pedágio: despesa de pagamento de tarifa por uso do caminhão-trator de alguma estrada com concessão a uma empresa privada;
- Chapa (Carga e descarga): em alguns fretes é utilizada uma pessoa para auxiliar na carga ou descarga de um caminhão. Esta pessoa não tem nenhum vínculo empregatício com a empresa estudada ou qualquer empresa em que a Transportes Arni Ltda. mantenha alguma negociação;
- Agenciador de carga: pagamento a uma pessoa que trabalha para uma empresa em que agrupa as cargas da região que precisam ser transportadas e distribui à empresas transportadoras. Este tipo de despesa é comum para a microempresa estudada quando algum caminhão precisa vir do centro-oeste para o sul do país. Do sul para o centro-oeste esta despesa não ocorre porque a transportadora carrega produtos sempre da mesma empresa de distribuição;
- Lavagem: despesa ocorrida em casos de necessidade de limpeza do caminhão-trator durante alguma viagem;
- Pneus: esta despesa significa a compra de algum pneu durante algum frete;
- Recapagem: em alguns casos não é necessário a compra de um pneu, somente um recapeamento, ou seja, os danos ao pneu incorridos durante a viagem são simplesmente consertados para que o caminhão possa seguir viagem;
- Lonas de freio: ocorrência de algum dano grave às lonas de freio do veículo durante um frete em que é preciso trocá-las por uma nova;
- Filtros: é uma peça do motor que serve para filtrar (limpar) o óleo diesel. É constantemente trocada durante uma viagem;

- Lubrificação: é comum durante viagens a necessidade de lubrificar o jumelo de mola e cruzetas que se localizam embaixo do veículo;
- Manutenção: refere-se a qualquer espécie de dano que possa vir a ocorrer ao motor do caminhão no meio da viagem que não consta na lista de despesas;
- Estacionamento: em alguns casos durante a viagem é preciso pagar estacionamento durante a noite em lugar seguro para descanso do motorista;
- Outras despesas: despesas extraordinárias incorridas durante algum frete são lançadas nesta conta.

Abaixo segue o controle criado para o momento de acerto de contas:

| TRANSPORTES ARNI LTDA. | | | | | |
|--------------------------------|--------|---------------|---|-------|-------|
| RELATÓRIO DE ACERTOS DE CONTAS | | | | | |
| MOTORISTA: | | Frete | Movimentação | Data | Valor |
| PLACA: | | FRETE SAÍDA | ADIANTAMENTO | | |
| DESTINO: | | | RECEBIMENTO | | |
| ORDEM: | | FRETE CHEGADA | ADIANTAMENTO | | |
| | | | RECEBIMENTO | | |
| TOTAL FRETES | | | | | 0,00 |
| TOTAL DESPESAS | | | | | 0,00 |
| RECEITA LÍQUIDA | | | | | 0,00 |
| | | | DESPESAS | | |
| Nota fiscal | Litros | Valor | Listagem | Valor | |
| | | | COMISSÃO (12%) | 0,00 | |
| | | | PEDÁGIO | | |
| | | | CHAPA (CARGA E DESCARGA) | | |
| | | | AGENCIADOR DE CARGA | | |
| | | | LAVAGEM | | |
| | | | PNEUS | | |
| | | | RECAPAGEM PNEUS | | |
| | | | LONAS DE FREIO | | |
| | | | FILTROS | | |
| | | | LUBRIFICAÇÃO | | |
| | | | MANUTENÇÃO (OFICINA MECÂNICA E ESTOFARIA) | | |
| TOTAL | 0,00 | | ESTACIONAMENTO | | |
| TOTAL LITROS | 0,00 | | DESPESAS GERAIS | | |

Tabela 2 – Controle Acerto de Contas

5 3 2 O CONTROLE DE CONTAS A PAGAR E RECEBER

O controle de contas a pagar e receber é um dos controles básicos que qualquer organização necessita possuir. Na Transportes Arni Ltda. isso não é diferente. Sua importância básica consta na possibilidade do administrador poder verificar se a empresa está com prejuízo ou lucro em determinado período. Diferente do controle de acerto de contas o qual é específico para a atividade fim da microempresa, o controle Contas a Pagar e Receber é mais genérico, possibilitando ser utilizado em praticamente qualquer empresa.

Ao contrário do controle Acerto de Contas em que as contas já existem e somente são lançados os valores e outras particularidades com raras exceções, o controle Contas a Pagar e Receber não há contas prontas, elas devem ser lançadas conforme movimentação da empresa. Outro fato importante é que enquanto a o controle Acerto é criado uma cópia para cada fim de viagem com a finalidade de saber o resultado financeiro, o controle Contas a Pagar e Receber é mensal.

É importante ainda salientar que enquanto as despesas do controle Acerto de Contas é relacionada às despesas ocorridas durante os fretes exercidos, o controle Contas a Pagar e Receber consta todas as despesas incorridas em um mês na empresa, isto é, além das despesas operacionais, também ocorrem as despesas administrativas, com seguros e com impostos incidentes.

Segue o controle Contas a Pagar e Receber criado:

| TRANSPORTES ARNI LTDA. | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|--------|----------|-----------|-----------|---------|-----------|-------------|----------------|-------|-----------|
| RELATÓRIO DE CONTAS A PAGAR | | | | | | | | | | |
| Mês/Ano: | | | | | | | | | | |
| Data | Credor | Condutor | Histórico | Nº Docum. | A pagar | Valor R\$ | Data Pagto. | Valor Pago R\$ | Juros | Descontos |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| TOTAL | | | | | | - | | - | - | - |

Tabela 3 – Controle Contas a Pagar

| TRANSPORTES ARNI LTDA. | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|---------|----------|-----------------|-----------|-----------|-----------|-------------|----------------|-------|-----------|
| RELATÓRIO DE CONTAS A RECEBER | | | | | | | | | | |
| Mês/Ano: | | | | | | | | | | |
| Data | Devedor | Condutor | Histórico Frete | Nº Docum. | A Receber | Valor R\$ | Data Pagto. | Valor Pago R\$ | Juros | Descontos |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| TOTAL | | | | | | - | | - | - | - |

Tabela 4 – Controle Contas a Receber

5 3 3 O CONTROLE DO CAIXA

Este controle registra todas as entradas e saídas de caixa evidenciando os déficits e superávits correntes. Sua importância reside no fato do administrador ter o conhecimento da saúde financeira da empresa visto que ele reflete a geração de caixa pela empresa através de suas atividades. O controle

do Caixa tem uma grande relevância na construção de um planejamento financeiro.

É importante não esquecer que os controles criados nada mais são que um único controle, sendo que uma “alimenta” o outro com informações. Isso não poderia ser diferente de maneira que em todo o tempo se preocupou com o dinamismo dos controles.

O controle Acerto de Contas é o que foca na atividade fim da organização. O controle Contas a Pagar e Receber além de ter as informações do controle Acerto também inclui outras despesas incorridas durante um mês. E o controle do Caixa possui todas as informações mensais do controle Contas a Pagar e Receber e adicionalmente todo o valor disponível na empresa sendo um controle global.

A seguir, o controle do Caixa elaborado:

| TRANSPORTES ARNI LTDA. | | | | | | |
|-------------------------------|---------------------|--------------------|----------------|--------------|--------------|--------------------|
| CONTROLE DO CAIXA | | | | | | |
| Mês/Ano: | | | | | | |
| Dia | N° Documento | Histórico | Entrada | Saída | Saldo | Conciliação |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | SALDO FINAL | - | - | - | |

Tabela 5 – Controle do Caixa

5.4 O FUNCIONAMENTO DOS CONTROLES

Os três controles da microempresa, Acerto de Contas, Contas a Pagar e Receber e Caixa estão intimamente ligados. Para que não haja retrabalho no lançamento das despesas operacionais a solução encontrada foi que para todas

as despesas com fretes fossem lançadas somente no controle Acerto de Contas e só o resultado das despesas e dos fretes fossem lançados no controle Contas a Pagar e Receber juntos com as demais despesas incorridas, por fim, as despesas pagas ou recebidas lançadas no Contas a Pagar e Receber também seriam lançadas no controle do Caixa.

Com essa solução se evitou que o usuário demorese muito tempo lançando despesas já lançadas em outra planilha e também fez com que as planilhas se tornassem mais dinâmicas reforçando o uso e eficácia das mesmas.

5.5 O PROCESSO DE USO

Conforme um frete é finalizado é de costume em empresas de transporte que o condutor do veículo “preste contas” a respeito da viagem e receba a sua comissão pelo frete. Há uma planilha específica para apurar todos os custos envolvidos no frete e calcular quanto é devido pela empresa ao motorista e quanto do valor residual pertence realmente à empresa.

O controle Acerto de Contas é a planilha criada para esse momento. Ela apura todos os custos do frete. Como esses lançamentos devem ser lançados no controle Contas a Pagar e Receber, para que não ocorra retrabalho somente o total dos fretes e das despesas são lançados nessa planilha. Já o restante das despesas da empresa são lançadas diretamente no Contas a Pagar e Receber.

No entanto, algumas despesas do Contas a Pagar e Receber ainda são direitos ou obrigações não liquidadas, em consequência disso, há o controle do Caixa justamente para os lançamentos ocorridos somente em regime de caixa. O Caixa também possui a receita global da empresa o que o Contas a Pagar e Receber não têm, em contrapartida o Contas a Pagar e Receber informa os

direitos e obrigações futuros da microempresa possibilitando o planejamento do administrador, função a qual o controle do Caixa não consta.

Em resumo, o controle de Caixa possui informações onde somente ele as detém e as principais informações do controle Contas a Pagar e Receber, o mesmo acontece entre o Contas a Pagar e Receber e o Controle Acerto de Contas. Esse processo é chamado de “drilldown”, isto é, conforme o administrador vai entrando de uma planilha mais global para uma mais específica, os dados vão ficando mais detalhados.

5.6 OS DADOS DOS CONTROLES PROPOSTOS

Nessa seção se descreve as principais características contidas nos controles criados:

- **As Planilhas:** as planilhas foram construídas utilizando o Microsoft Excel que é um sistema de informação transacional. Nessas planilhas está o conjunto de compromissos financeiros, de ganhos ou despesas, que movimentam a vida financeira da microempresa.
- **Usuário:** é a pessoa que utiliza o aplicativo, tendo acesso através de nome e senha previamente cadastrados. Os usuários que estarão aptos a usarem será o proprietário da microempresa e filhos.
- **Movimento:** é o registro de um lançamento financeiro, um compromisso, seja ele um débito ou um crédito (despesa ou ganho), o qual possui uma data, um valor e um destino ou origem. Os lançamentos deverão ocorrer no controle Acerto de Contas toda a vez em que um frete terminar. Já o Controle contas a Pagar e Receber e Caixa devem ser feitos no mínimo semanalmente, isto é, é necessário que os usuários guardarem um tempo durante a semana para o lançamento dos ingressos e egressos ocorridos.
- **Conta:** no controle Acerto de Contas cada conta possui uma natureza distinta de todas as demais contas. As ocorrências mais cotidianas

possuem uma conta pronta. Em casos de exceção, o lançamento ocorre na conta Outras Despesas ou então, pode ser criada uma nova conta.

5.7 RESULTADOS DOS CONTROLES

Os controles foram aplicados entre os dias 15 de outubro de 2007 e 31 de outubro de 2007. Neste tempo foram coletadas diversas informações que provinham de várias origens como: da empresa de contabilidade prestadora de serviço, dos bancos que a microempresa mantém contas correntes, poupanças e aplicações, dos funcionários e do proprietário.

Observou-se que os controles propostos exerceram sua função que fora estabelecida anteriormente. As principais conclusões percebidas pelos funcionários da empresa a respeito dos controles propostos foram:

- Dinamizaram o processo de cálculos;
- Aumentaram a confiabilidade nos resultados e;
- Melhoraram o conhecimento sobre a própria empresa.

Evidenciou-se com estas conclusões a satisfação dos funcionários e do proprietário com a aplicação dos controles na microempresa. Percebeu-se por parte da organização a relevância de uma empresa possuir controles administrativos-financeiros.

5.8 ANÁLISE FINANCEIRA DAS INFORMAÇÕES OBTIDAS

Em primeiro lugar, é difícil fazer uma análise financeira confiável em vista que a partir do segundo período de outubro de 2007 foi que a empresa passou a utilizar um controle de contas a pagar e receber e Caixa como um teste. Devido

a isso, há uma grande limitação na análise. A diante segue o controle Contas a Pagar e Receber com os resultados do período testado:

| TRANSPORTES ARNI LTDA. | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|---------------------------------|----------|-------------------------------|---------------------|----------|-----------|-------------|------------------|-------|--------------|
| RELATÓRIO DE CONTAS A PAGAR | | | | | | | | | | |
| Mês/Ano: out/02 | | | | | | | | | | |
| Data | Credor | Condutor | Histórico | Nº Docum. | A pagar | Valor R\$ | Data Pagto. | Valor Pago R\$ | Juros | Descontos |
| 15/10/07 | Diversos | Valquer | Despesas com frete | 37985 | | | 15/10/07 | 4.215,44 | - | - |
| 15/10/07 | SIMPLES | | Imposto incidente em setembro | 01070728200224820-0 | 15/10/07 | | 15/10/07 | 661,36 | - | - |
| 16/10/07 | Diversos | Ranieri | Despesas com frete | 38083 | | | 16/10/07 | 4.380,80 | - | - |
| 16/10/07 | Suvesa Eldorado do Sul | | Despesas extras | | | | 16/10/07 | 310,00 | - | - |
| 17/10/07 | Diversos | Zanella | Despesas com frete | 38084 | | | 17/10/07 | 3.998,44 | - | - |
| 17/10/07 | Diversos | Alonso | Despesas com frete | 38135 | | | 17/10/07 | 3.358,50 | - | - |
| 18/10/07 | Ipiranga | | Combustivel | | | | 18/10/07 | 80,00 | - | - |
| 19/10/07 | Savar | | Manutenção | 854689 | | | 19/10/07 | 115,00 | - | 25,00 |
| 20/10/07 | Diversos | Luis | Despesas com frete | 38225 | | | 20/10/07 | 4.311,30 | - | - |
| 22/10/07 | Diversos | Marcos | Despesas com frete | 38306 | | | 22/10/07 | 4.214,81 | - | - |
| 23/10/07 | Diversos | Valquer | Despesas com frete | 38346 | | | 23/10/07 | 4.250,75 | - | - |
| 24/10/07 | Ipiranga | | Combustivel | | | | 24/10/07 | 120,00 | | |
| 24/10/07 | Diversos | Juarez | Despesas com frete | 38352 | | | 24/10/07 | 3.678,71 | - | - |
| 25/10/07 | Drugovich | | Filtro de Ar Fk998 | 812994 | | | 25/10/07 | 315,00 | | 35,00 |
| 26/10/07 | Rapido Transpaulo | | Despesas extras | | | | 26/10/07 | 55,00 | | |
| 28/10/07 | Sindtrodovcanoas | | Sindicato | 303/002012 | | | 28/10/07 | 29,70 | | |
| 28/10/07 | Ipiranga | | Combustivel | | | | 28/10/07 | 100,00 | | |
| 29/10/07 | Diversos | Ranieri | Despesas com frete | 38386 | | | 29/10/07 | 4.366,36 | - | - |
| 29/10/07 | Diversos | Zanella | Despesas com frete | 38430 | | | 29/10/07 | 4.243,79 | - | - |
| 29/10/07 | Diversos | Alonso | Despesas com frete | 38432 | | | 29/10/07 | 4.182,45 | - | - |
| 29/10/07 | Diversos | Luis | Despesas com frete | 38487 | | | 29/10/07 | 3.583,80 | - | - |
| 29/10/07 | FGTS | | Imposto incidente em outubro | 017980-9 | 07/11/07 | | 29/10/07 | 498,68 | - | - |
| 29/10/07 | INSS | | Imposto incidente em outubro | 72043151/0001-38 | 10/11/07 | | 29/10/07 | 576,93 | - | - |
| 29/10/07 | Localiza | | Troca de veiculos | | | | 29/10/07 | 10.500,00 | - | - |
| 29/10/07 | Arquimedes Consultoria Contábil | | Serviço contábil | | | | 29/10/07 | 190,00 | - | - |
| 30/10/07 | Savar | | Manutenção | 854712 | | | 30/10/07 | 145,00 | - | 16,00 |
| 30/10/07 | Diversos | Marcos | Despesas com frete | 38498 | | | 30/10/07 | 5.052,50 | - | - |
| 30/10/07 | Diversos | Valquer | Despesas com frete | 38500 | | | 30/10/07 | 4.786,03 | - | - |
| 31/10/07 | Recursos humanos | | Salarios adm | | | | 31/10/07 | 2.000,00 | - | - |
| 31/10/07 | Recursos humanos | | Pro-labore | | | | 31/10/07 | 1.500,00 | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| TOTAL | | | | | | - | | 75.820,35 | - | 76,00 |

Tabela 6 – Controle Contas a Pagar outubro/02 de 2007

| TRANSPORTES ARNI LTDA. | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|---------------------|----------|-----------------|-----------|-----------|------------------|-------------|------------------|-------|-----------|
| RELATÓRIO DE CONTAS A RECEBER | | | | | | | | | | |
| Mês/Ano: | | Out/02 | | | | | | | | |
| Data | Devedor | Condutor | Histórico Frete | Nº Docum. | A receber | Valor R\$ | Data Pagto. | Valor Pago R\$ | Juros | Descontos |
| 12/10/07 | Bunge / Walmart | Valquer | Porto Alegre | 37945 | | | 15/10/07 | 3.542,00 | - | - |
| 13/10/07 | Bunge / Walmart | Ranieri | Porto Alegre | 38038 | | | 16/10/07 | 3.400,00 | - | - |
| 15/10/07 | Bunge / Walmart | Zanella | Porto Alegre | 38084 | | | 17/10/07 | 3.542,00 | - | - |
| 15/10/07 | Pillate | Alonso | Porto Alegre | 38135 | | | 17/10/07 | 2.200,00 | - | - |
| 17/10/07 | Bunge / Walmart | Luis | Porto Alegre | 38224 | | | 20/10/07 | 3.400,00 | - | - |
| 19/10/07 | Bunge / Walmart | Marcos | Porto Alegre | 38306 | | | 22/10/07 | 3.400,00 | - | - |
| 20/10/07 | Bunge / Walmart | Valquer | Porto Alegre | 38346 | | | 23/10/07 | 4.185,00 | - | - |
| 17/10/07 | Rapido Transpaulo | Valquer | Goiania | 38346 | 05/11/07 | 3.500,00 | | | | |
| 20/10/07 | Pillate | Juarez | Porto Alegre | 38352 | | | 24/10/07 | 2.300,00 | - | - |
| 17/10/07 | Rapido Transpaulo | Juarez | Campo Grande | 38352 | 05/11/07 | 3.000,00 | | | | |
| 08/10/07 | Rapido Transpaulo | Valquer | Cuiaba | 37945 | | | 25/10/07 | 3.500,00 | | |
| 09/10/07 | Rapido Transpaulo | Ranieri | Cuiaba | 38038 | | | 25/10/07 | 3.500,00 | | |
| 09/10/07 | Rapido Transpaulo | Zanella | Cuiaba | 38084 | | | 25/10/07 | 3.500,00 | | |
| 11/10/07 | Rapido Transpaulo | Alonso | Campo Grande | 38135 | | | 25/10/07 | 3.000,00 | | |
| 12/10/07 | Rapido Transpaulo | Luis | Cuiaba | 38224 | | | 25/10/07 | 3.500,00 | | |
| 15/10/07 | Rapido Transpaulo | Marcos | Cuiaba | 38306 | | | 30/10/07 | 3.500,00 | | |
| 19/10/07 | Rapido Transpaulo | Ranieri | Cuiaba | 38386 | 05/11/07 | 3.500,00 | | | | |
| 19/10/07 | Bunge / Walmart | Ranieri | Porto Alegre | 38386 | | | 29/10/07 | 3.542,00 | | |
| 20/10/07 | Rapido Transpaulo | Zanella | Cuiaba | 38430 | 05/11/07 | 3.500,00 | | | | |
| 26/10/07 | Bunge / Walmart | Zanella | Porto Alegre | 38430 | | | 29/10/07 | 3.542,00 | | |
| 20/10/07 | Rapido Transpaulo | Alonso | Cuiaba | 38432 | 05/11/07 | 3.400,00 | | | | |
| 25/10/07 | Bunge / Walmart | Alonso | Porto Alegre | 38432 | | | 29/10/07 | 3.400,00 | | |
| 23/10/07 | Rapido Transpaulo | Luis | Campo Grande | 38487 | 05/11/07 | 3.000,00 | | | | |
| 27/10/07 | Pillate | Luis | Porto Alegre | 38487 | | | 29/10/07 | 2.300,00 | | |
| 24/10/07 | Rapido Transpaulo | Marcos | Cuiaba | 38498 | 05/11/07 | 3.500,00 | | | | |
| 27/10/07 | Zaffari | Marcos | Brusque - Poa | 38498 | | | 30/10/07 | 5.260,00 | | |
| 24/10/07 | Rapido Transpaulo | Valquer | Cuiaba | 38500 | 05/11/07 | 3.500,00 | | | | |
| 24/10/07 | Bunge / Walmart | Valquer | Porto Alegre | 38500 | | | 30/10/07 | 4.185,00 | | |
| 30/10/07 | Ressarcimento Multa | | | | | | 30/10/07 | 102,15 | | |
| 31/10/07 | Rapido Transpaulo | Juarez | Cuiaba | 38518 | 15/11/07 | 3.500,00 | | | | |
| 31/10/07 | Rapido Transpaulo | Juarez | Cuiaba | 38518 | 03/11/07 | 3.400,00 | | | | |
| 31/10/07 | Rapido Transpaulo | Ranieri | Cuiaba | 38571 | 15/11/07 | 3.500,00 | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| | | | | | | | | | - | - |
| TOTAL | | | | | | 37.300,00 | | 68.800,15 | - | - |

Tabela 7 – Controle de Contas a Receber outubro/02 de 2007

Entretanto, pelo curto espaço de tempo em que os controles foram testados verificou-se que a empresa está com fluxo de caixa negativo na segunda quinzena de outubro, isto é, o contas a pagar tem valor excedente ao contas a receber. As entradas de caixa e as saídas de caixa não são perfeitamente sincronizadas, e é sabido que é preciso manter certo nível de caixa como reserva sendo que o saldo de caixa deve ser capaz de satisfazer às necessidades de transação da empresa.

O contas a pagar tem valor excedente ao contas a receber no período testado devido a dois fatores:

- Recebimentos de fretes com prazo de 15 dias e
- Compra de um veículo.

Ocorre que geralmente a empresa em que a transportadora presta serviço, paga pelo mesmo após 15 dias da saída do caminhão dos seus armazens, enquanto que geralmente na viagem de volta as empresas pagam uma parte do frete na saída do caminhão do local de carregamento e outra parte no destino final, no momento de descarga. Esta situação pode ser encarada como pagamento à vista de maneira que o dinheiro chega à empresa logo que o frete é finalizado.

Já as despesas em sua grande maioria são pagas à vista pela microempresa, tanto os gastos durante o frete quanto os gastos administrativos ou operacionais ocorridos fora de qualquer frete.

As despesas ocorridas durante os fretes são pagas à vista com dinheiro vindo de duas origens diferentes. Para os gastos incorridos nos fretes de Canoas para o Centro-oeste, a empresa que a transportadora presta serviços oferece duas possibilidades: sem adiantamento para os gastos ou com adiantamento para os gastos de viagem.

Se a empresa que fornece o veículo não pedir adiantamento a empresa de logística fornece o pagamento pelo frete em no mínimo de quinze dias, no entanto se a empresa pedir algum adiantamento para os gastos cotidianos que ocorrem durante o deslocamento da carga a empresa de logística paga pelo o valor restante do frete ao prestador após trinta dias da saída do caminhão de Canoas. A microempresa estudada nunca pede adiantamento pagando as despesas do frete de ida com seu caixa segundo o proprietário.

Já no frete de volta geralmente as empresas pagam em duas etapas. Adiantam metade do valor do frete no momento em que o caminhão deixa o estabelecimento e o restante na chegada do mesmo no destino final. Assim, as despesas incorridas durante a viagem são pagas pelo próprio frete recebido à vista. A segunda parte do frete recebido no final do frete paga despesas relacionadas à comissão do motorista, manutenção necessária após o término do frete e outras despesas que possam vir a ocorrer.

As despesas ocorridas fora de fretes ou despesas administrativas são sempre pagas à vista. Isso porque muitas delas podem sofrer algum desconto se pagas no ato, um dos principais motivos para o proprietário pagar à vista.

O outro fator que contribuiu para que o saldo de caixa fosse negativo para a empresa foi a compra de um veículo por R\$ 10.500,00. Esta despesa foi a grande responsável pelo saldo negativo. Se não tivesse havido a compra o saldo teria sido positivo, ou seja, os recebimentos teriam supridos os pagamentos mesmo os pagamentos sendo todos à vista e alguns recebimentos a prazo.

Por essa compra ter ocorrido, a análise ficou ainda mais distante da realidade da microempresa. Se a compra não tivesse sido efetuada, haveria uma sobra de caixa de R\$ 3.479,80 para a segunda quinzena de outubro de 2007.

Outro ponto importante é que algumas despesas são liquidadas no início do mês enquanto outras no fim. Como a análise do Controles a Pagar e Receber investigou somente a segunda metade do mês de outubro de 2007, muitas despesas que ocorrem mensalmente não aparecem a exemplo de despesas com telefone, luz e seguros.

Também é necessário ressaltar que apesar do saldo ter sido negativo devido à compra de um veículo o que foi extraordinário, o saldo poderia ter resultado negativo em um mês normal visto que em torno de metade dos recebimentos são a prazo e praticamente todas as despesas são à vista. Por essa falta de sincronia entre contas a pagar e receber é possível que alguns meses o proprietário deva recorrer ao caixa da empresa para liquidar dívidas pelo descompasso entre prazos.

Abaixo segue os resultados apurados pelo controle do Caixa:

| TRANSPORTES ARNI LTDA. | | | | | | |
|------------------------|---------------------|-------------------------------|----------|----------|-------------------|-------------|
| CONTROLE DO CAIXA | | | | | | |
| Mês/Ano: | | | | | | |
| Dia | Nº Documento | Histórico | Entrada | Saída | Saldo | Conciliação |
| | | SALDO INICIAL | | | 206.680,46 | |
| 15/10/07 | 37985 | Despesas com frete | | 4.215,44 | 202.465,02 | |
| 15/10/07 | 01070728200224820-0 | Imposto incidente em setembro | | 661,36 | 201.803,66 | |
| 15/10/07 | 37945 | Frete Porto Alegre | 3.542,00 | | 205.345,66 | |
| 16/10/07 | 38083 | Despesas com frete | | 4.380,80 | 200.964,86 | |
| 16/10/07 | | Despesas extras | | 310,00 | 200.654,86 | |
| 16/10/07 | 38038 | Frete Porto Alegre | 3.400,00 | | 204.054,86 | |
| 17/10/07 | 38084 | Despesas com frete | | 3.998,44 | 200.056,42 | |
| 17/10/07 | 38135 | Despesas com frete | | 3.358,50 | 196.697,92 | |
| 17/10/07 | 38084 | Frete Porto Alegre | 3.542,00 | | 200.239,92 | |
| 17/10/07 | 38135 | Frete Porto Alegre | 2.200,00 | | 202.439,92 | |
| 18/10/07 | | Combustível | | 80,00 | 202.359,92 | |
| 19/10/07 | 854689 | Manutenção | | 115,00 | 202.244,92 | |
| 20/10/07 | 38225 | Despesas com frete | | 4.311,30 | 197.933,62 | |
| 20/10/07 | 38224 | Frete Porto Alegre | 3.400,00 | | 201.333,62 | |
| 22/10/07 | 38306 | Despesas com frete | | 4.214,81 | | |

| | | | | | | |
|----------|------------------|------------------------------|------------------|------------------|-------------------|--|
| | | | | | 197.118,81 | |
| 22/10/07 | 38306 | Frete Porto Alegre | 3.400,00 | | 200.518,81 | |
| 23/10/07 | 38346 | Despesas com frete | | 4.250,75 | 196.268,06 | |
| 23/10/07 | 38346 | Frete Porto Alegre | 4.185,00 | | 200.453,06 | |
| 24/10/07 | | Combustivel | | 120,00 | 200.333,06 | |
| 24/10/07 | 38352 | Despesas com frete | | 3.678,71 | 196.654,35 | |
| 24/10/07 | 38352 | Frete Porto Alegre | 2.300,00 | | 198.954,35 | |
| 25/10/07 | 812994 | Filtro de Ar Fk998 | | 320,00 | 198.634,35 | |
| 25/10/07 | 37945 | Frete Cuiaba | 3.500,00 | | 202.134,35 | |
| 25/10/07 | 38038 | Frete Cuiaba | 3.500,00 | | 205.634,35 | |
| 25/10/07 | 38084 | Frete Cuiaba | 3.500,00 | | 209.134,35 | |
| 25/10/07 | 38135 | Frete Campo Grande | 3.000,00 | | 212.134,35 | |
| 25/10/07 | 38224 | Frete Cuiaba | 3.500,00 | | 215.634,35 | |
| 26/10/07 | | Despesas extras | | 50,00 | 215.584,35 | |
| 28/10/07 | 303/002012 | Sindicato | | 29,70 | 215.554,65 | |
| 28/10/07 | | Combustivel | | 100,00 | 215.454,65 | |
| 29/10/07 | 38386 | Despesas com frete | | 4.366,36 | 211.088,29 | |
| 29/10/07 | 38430 | Despesas com frete | | 4.243,79 | 206.844,50 | |
| 29/10/07 | 38432 | Despesas com frete | | 4.182,45 | 202.662,05 | |
| 29/10/07 | 38487 | Despesas com frete | | 3.583,80 | 199.078,25 | |
| 29/10/07 | 017980-9 | Imposto incidente em outubro | | 498,68 | 198.579,57 | |
| 29/10/07 | 72043151/0001-38 | Imposto incidente em outubro | | 576,93 | 198.002,64 | |
| 29/10/07 | | Troca de veiculos | | 10.500,00 | 187.502,64 | |
| 29/10/07 | | Serviço contábil | | 190,00 | 187.312,64 | |
| 29/10/07 | 38386 | Frete Porto Alegre | 3.542,00 | | 190.854,64 | |
| 29/10/07 | 38430 | Frete Porto Alegre | 3.542,00 | | 194.396,64 | |
| 29/10/07 | 38432 | Frete Porto Alegre | 3.400,00 | | 197.796,64 | |
| 29/10/07 | 38487 | Frete Porto Alegre | 2.300,00 | | 200.096,64 | |
| 30/10/07 | 854712 | Manutenção | | 145,00 | 199.951,64 | |
| 30/10/07 | 38498 | Despesas com frete | | 5.052,50 | 194.899,14 | |
| 30/10/07 | 38500 | Despesas com frete | | 4.786,03 | 190.113,11 | |
| 30/10/07 | 38306 | Frete Cuiaba | 3.500,00 | | 193.613,11 | |
| 30/10/07 | 38498 | Frete Brusque - Poa | 5.260,00 | | 198.873,11 | |
| 30/10/07 | 38500 | Frete Porto Alegre | 4.185,00 | | 203.058,11 | |
| 30/10/07 | | Ressarcimento multa | 102,15 | | 203.160,26 | |
| 31/10/07 | | Salarios adm | | 2.000,00 | 201.160,26 | |
| 31/10/07 | | Pro-labore | | 1.500,00 | 199.660,26 | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | SALDO FINAL | 68.800,15 | 75.820,35 | 199.660,26 | |

Tabela 8 – Controle do Caixa outubro de 2007

Apesar de o resultado ter sido saldo negativo na empresa no período testado, o controle do Caixa demonstrou que a empresa a princípio está com boa saúde financeira contando com saldo positivo de quase R\$ 200.000,00. E segundo o proprietário, as obrigações de curto e médio prazo têm um montante inferior ao resultado obtido pelo Caixa no fim de outubro.

Observou-se também que a transportadora em 15 de outubro de 2007 contava com um saldo de R\$ 206.680,42, isto é, houve uma perda de quase R\$ 7.000,00 dentro de quinze dias. Isso poderia ser preocupante, a não ser pelo fato que essa perda deve-se em parte à compra de um veículo já mencionado anteriormente.

6 RECOMENDAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A construção dos controles propostos pelo autor de fato contribuiu para a carência de controles administrativos e racionalização de processos em que se encontrava a microempresa. A partir deste trabalho a empresa poderá utilizar os controles em sua rotina de trabalho. Passa-se então, a desenvolver um fluxo de caixa mensal, futuramente a microempresa contará com um fluxo de caixa histórico onde possuirá uma fonte de informações de seu passado e poderá também usá-lo como uma ferramenta de planejamento.

A pesquisa somente não obteve mais sucesso devido ao pouco tempo de uso dos controles no cotidiano da transportadora, visto que foram testados os controles entre os dias 15 de outubro e 31 de outubro de 2007. O tempo foi o suficiente para testar a eficácia das planilhas na microempresa, no entanto, foi pouco para se fazer uma análise confiável das informações que elas trouxeram.

É preciso ressaltar a importância de manter os controles sempre atualizados além de alimentar os mesmos com informações idôneas. Também seria interessante que outros controles administrativos fossem construídos como um controle de estoques e de pessoal. Adicionalmente, o autor utilizou o programa Excel da Microsoft para construir os controles. Futuramente seria importante a empresa possuir algum sistema de informação que integrasse os dados e informações e trouxesse novas informações. Com certeza isso traria maior eficiência ao trabalho e ajudaria a empresa a crescer e se planejar melhor.

É importante salientar que o controle do Caixa criado é um simples controle de entrada e saída de dinheiro. Seria interessante que fosse desenvolvido um demonstrativo do fluxo de caixa da empresa nos padrões exigidos. Antes isso não era possível, mas agora com o controle do caixa isso se tornou muito simples.

Como recomendação final para dinamizar ainda mais os controles, em breve poderia haver a aglutinação do controle Contas a Pagar e Receber com o controle do Caixa. Isso reduziria ainda mais o retrabalho. Entretanto, é preciso que todas as informações trazidas nos dois controles sejam mantidas, sem perdas.

7 CONCLUSÃO

A realização do estudo foi de extrema valia para o autor, pois o mesmo pôde viver um pouco o dia-a-dia de uma microempresa. Assim foi possível perceber algumas das dificuldades encaradas diariamente por um empreendedor.

Inicialmente foi muito difícil colocar em prática o que foi aprendido na universidade. Em algumas vezes o que era de costume ser feito na microempresa ia de encontro com a teoria aprendida nas aulas de administração. No entanto, conforme o semestre foi passando algumas adaptações na teoria foram feitas com a finalidade de alcançar o objetivo do trabalho.

O primeiro passo dado foi uma entrevista com o proprietário da empresa para se tornar conhecido do autor as necessidades da organização. Revelou-se a necessidade de uma estruturação profissional na empresa com a criação de controles administrativos. Assim, com o problema identificado se partiu para uma pesquisa com o contador da empresa para a criação dos controles propostos a sanar os problemas de carência administrativa profissional que ocorria. A última etapa foi a obtenção de um controle operacional de uma empresa de logística de grande porte a qual mantém negócios com a microempresa do estudo.

Os controles foram criados primando sempre pela simplicidade e dinamismo indo ao encontro das características da microempresa. Com os controles elaborados, verificou-se a eficácia e aplicabilidade dos mesmos no cotidiano da organização.

Eles foram testados na segunda quinzena de outubro de 2007. Neste tempo percebeu-se que os controles foram extremamente eficazes. Esse curto espaço de tempo, entretanto foi um limitador para uma análise financeira confiável das informações obtidas com os novos controles.

Apesar do pouco tempo de uso para se fazer uma análise financeira, esses controles se usados servirão de ferramenta para que a empresa possa se planejar futuramente quando possuir uma base de dados para tanto. Assim, acredita-se que o objetivo do estudo foi alcançado e se espera que os controles criados continuem a ser usados pela organização. Somente assim, o estudo de um semestre na organização terá tido realmente importância.

REFERÊNCIAS

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.

BRIGHAM, Eugene F.; GAPENSKI Louis C.; EHRHARDT, Michael C.. **Administração Financeira – Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

CAMPOS FILHO, Ademar. **Fluxo de Caixa em Moeda Forte: Análise, decisão e controle**. 2 ed..São Paulo: Atlas.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração Geral**. 2 ed.. São Paulo: Makron Books, 1994.

DOLABELA, Fernando. **Empreendedor - A Metodologia de Ensino que Ajuda a Transformar Conhecimento em Riqueza**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DAFT, Richard L.. **Administração**. 4 ed.. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos, 1999.

DRUCKER, Peter F.. **Administração**. São Paulo: Pioneira, 1974.

GITMAN, Lawrence J.. **Princípios de Administração Financeira**. 7 ed.. São Paulo: Harbra, 2002.

HAMPTON, David R.. **Administração Contemporânea**. 3 ed.. São Paulo: Makron Books, 1992.

HISRICH, Robert D. ; PETERS Michael P.. **Empreendedorismo**. 5 ed.. Porto Alegre: Bookman, 2004

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira – Uma Abordagem Prática**. 5 ed.. São Paulo: Atlas, 2006

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração – Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6 ed..São Paulo: Atlas, 2006.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolf W.; JORDAN, Bradford D.. **Princípios de Administração Financeira**. 2 ed..São Paulo: Atlas, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso.** São Paulo: Atlas, 1999.

ZDANOWICZ, José E.. **Fluxo de Caixa: Uma decisão de planejamento e controle financeiro.** 10 ed.. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2004.

ANEXO I – CONTROLES ACERTO DE CONTAS DE OUTUBRO/02 DE 2007

| TRANSPORTES ARNI LTDA. | | | | | |
|--------------------------------|----------------|---------------|---|------------|----------|
| RELATÓRIO DE ACERTOS DE CONTAS | | | | | |
| MOTORISTA: | Valquer Soares | Frete | Movimentação | Data | Valor |
| PLACA: | IMI6099 | FRETE SAÍDA | ADIANTAMENTO | 8/10/2007 | 0,00 |
| DESTINO: | Cuiabá | | RECEBIMENTO | 25/11/2007 | 3.500,00 |
| ORDEM: | 37945 | FRETE CHEGADA | ADIANTAMENTO | 12/10/2007 | 0,00 |
| | | | RECEBIMENTO | 15/10/2007 | 3.542,00 |
| | | | TOTAL FRETES | | 7.042,00 |
| | | | TOTAL DESPESAS | | 4.215,44 |
| | | | RECEITA LÍQUIDA | | 2.826,56 |
| ABASTECIMENTO | | | DESPESAS | | |
| Nota fiscal | Litros | Valor | Listagem | Valor | |
| 145023 | 500,00 | 920,00 | COMISSÃO (12%) | 845,04 | |
| 265011 | 300,00 | 580,00 | PEDÁGIO | | |
| 23899 | 200,00 | 450,00 | CHAPA (CARGA E DESCARGA) | | |
| 12904 | 300,00 | 568,40 | AGENCIADOR DE CARGA | | |
| 19592 | 400,00 | 740,00 | LAVAGEM | 12,00 | |
| | | | PNEUS | | |
| | | | RECAPAGEM PNEUS | | |
| | | | LONAS DE FREIO | | |
| | | | FILTROS | 20,00 | |
| | | | LUBRIFICAÇÃO | | |
| | | | MANUTENÇÃO (OFICINA MECANICA E ESTOFARIA) | | |
| TOTAL | | 3.258,40 | ESTACIONAMENTO | | |
| TOTAL LITROS | | 1.700,00 | DESPESAS GERAIS | 80,00 | |

| TRANSPORTES ARNI LTDA. | | | | | |
|--------------------------------|--------------|---------------|---|------------|----------|
| RELATÓRIO DE ACERTOS DE CONTAS | | | | | |
| MOTORISTA: | José Ranieri | Frete | Movimentação | Data | Valor |
| PLACA: | IKA4876 | FRETE SAÍDA | ADIANTAMENTO | 9/10/2007 | 0,00 |
| DESTINO: | Cuiabá | | RECEBIMENTO | 25/11/2007 | 3.500,00 |
| ORDEM: | 38083 | FRETE CHEGADA | ADIANTAMENTO | 13/10/2007 | 0,00 |
| | | | RECEBIMENTO | 16/10/2007 | 3.400,00 |
| | | | TOTAL FRETES | | 6.900,00 |
| | | | TOTAL DESPESAS | | 4.380,80 |
| | | | RECEITA LÍQUIDA | | 2.519,20 |
| ABASTECIMENTO | | | DESPESAS | | |
| Nota fiscal | Litros | Valor | Listagem | Valor | |
| 178901 | 300,00 | 590,00 | COMISSÃO (12%) | 828,00 | |
| 227653 | 350,00 | 670,80 | PEDÁGIO | | |
| 190678 | 210,00 | 400,00 | CHAPA (CARGA E DESCARGA) | | |
| 190283 | 390,50 | 700,00 | AGENCIADOR DE CARGA | | |
| 20655 | 310,00 | 645,00 | LAVAGEM | 12,00 | |
| 157899 | 200,00 | 385,00 | PNEUS | | |
| | | | RECAPAGEM PNEUS | | |
| | | | LONAS DE FREIO | | |
| | | | FILTROS | | |
| | | | LUBRIFICAÇÃO | | |
| | | | MANUTENÇÃO (OFICINA MECANICA E ESTOFARIA) | | |
| TOTAL | | 3.390,80 | ESTACIONAMENTO | | |
| TOTAL LITROS | | 1.760,50 | DESPESAS GERAIS | 150,00 | |

| TRANSPORTES ARNI LTDA. | | | | | |
|--------------------------------|----------------|----------------------|---|-------------|-----------------|
| RELATÓRIO DE ACERTOS DE CONTAS | | | | | |
| MOTORISTA: | Juceli Zanella | Frete | Movimentação | Data | Valor |
| PLACA: | IIT0235 | FRETE SAÍDA | ADIANTAMENTO | 9/10/2007 | 0,00 |
| DESTINO: | Cuiabá | | RECEBIMENTO | 25/11/2007 | 3.500,00 |
| ORDEM: | 38084 | FRETE CHEGADA | ADIANTAMENTO | 15/10/2007 | 0,00 |
| | | | RECEBIMENTO | 17/10/2007 | 3.542,00 |
| TOTAL FRETES | | | | | 7.042,00 |
| TOTAL DESPESAS | | | | | 3.998,44 |
| RECEITA LÍQUIDA | | | | | 3.043,56 |
| ABASTECIMENTO | | | DESPESAS | | |
| Nota fiscal | Litros | Valor | Listagem | Valor | |
| 164912 | 400,00 | 720,00 | COMISSÃO (12%) | 845,04 | |
| 270920 | 240,00 | 415,90 | PEDÁGIO | | |
| 271486 | 400,00 | 725,00 | CHAPA (CARGA E DESCARGA) | | |
| 14715 | 250,00 | 525,00 | AGENCIADOR DE CARGA | | |
| 20759 | 330,00 | 640,50 | LAVAGEM | 12,00 | |
| | | | PNEUS | | |
| | | | RECAPAGEM PNEUS | | |
| | | | LONAS DE FREIO | | |
| | | | FILTROS | | |
| | | | LUBRIFICAÇÃO | 15,00 | |
| | | | MANUTENÇÃO (OFICINA MECÂNICA E ESTOFARIA) | | |
| TOTAL | | 3.026,40 | ESTACIONAMENTO | | |
| TOTAL LITROS | | 1.620,00 | DESPESAS GERAIS | 100,00 | |

| TRANSPORTES ARNI LTDA. | | | | | |
|--------------------------------|------------------|----------------------|---|-------------|-----------------|
| RELATÓRIO DE ACERTOS DE CONTAS | | | | | |
| MOTORISTA: | Alonso Conceição | Frete | Movimentação | Data | Valor |
| PLACA: | IFU9930 | FRETE SAÍDA | ADIANTAMENTO | 11/10/2007 | 0,00 |
| DESTINO: | Campo Grande | | RECEBIMENTO | 25/11/2007 | 3.000,00 |
| ORDEM: | 38135 | FRETE CHEGADA | ADIANTAMENTO | 15/10/2007 | 0,00 |
| | | | RECEBIMENTO | 17/10/2007 | 2.200,00 |
| TOTAL FRETES | | | | | 5.200,00 |
| TOTAL DESPESAS | | | | | 3.358,50 |
| RECEITA LÍQUIDA | | | | | 1.841,50 |
| ABASTECIMENTO | | | DESPESAS | | |
| Nota fiscal | Litros | Valor | Listagem | Valor | |
| 15672 | 320,00 | 620,90 | COMISSÃO (12%) | 624,00 | |
| 239072 | 300,00 | 597,80 | PEDÁGIO | | |
| 128996 | 250,00 | 520,00 | CHAPA (CARGA E DESCARGA) | | |
| 12563 | 400,00 | 715,80 | AGENCIADOR DE CARGA | | |
| 164558 | 100,00 | 200,00 | LAVAGEM | | |
| | | | PNEUS | | |
| | | | RECAPAGEM PNEUS | | |
| | | | LONAS DE FREIO | | |
| | | | FILTROS | | |
| | | | LUBRIFICAÇÃO | | |
| | | | MANUTENÇÃO (OFICINA MECÂNICA E ESTOFARIA) | | |
| TOTAL | | 2.654,50 | ESTACIONAMENTO | | |
| TOTAL LITROS | | 1.370,00 | DESPESAS GERAIS | 80,00 | |

| TRANSPORTES ARNI LTDA. | | | | | |
|--------------------------------|------------|---------------|---|------------|----------|
| RELATÓRIO DE ACERTOS DE CONTAS | | | | | |
| MOTORISTA: | Luis Marca | Frete | Movimentação | Data | Valor |
| PLACA: | INU4724 | FRETE SAÍDA | ADIANTAMENTO | 12/10/2007 | 0,00 |
| DESTINO: | Cuiabá | | RECEBIMENTO | 25/10/2007 | 3.500,00 |
| ORDEM: | 38224 | FRETE CHEGADA | ADIANTAMENTO | 17/10/2007 | 0,00 |
| | | | RECEBIMENTO | 20/10/2007 | 3.400,00 |
| TOTAL FRETES | | | | | 6.900,00 |
| TOTAL DESPESAS | | | | | 4.311,30 |
| RECEITA LÍQUIDA | | | | | 2.588,70 |
| ABASTECIMENTO | | | DESPESAS | | |
| Nota fiscal | Litros | Valor | Listagem | Valor | |
| 217851 | 270,00 | 460,50 | COMISSÃO (12%) | 828,00 | |
| 19832 | 300,00 | 602,50 | PEDÁGIO | | |
| 20118 | 300,00 | 577,80 | CHAPA (CARGA E DESCARGA) | | |
| 267893 | 450,00 | 790,10 | AGENCIADOR DE CARGA | | |
| 178901 | 100,00 | 185,40 | LAVAGEM | 12,00 | |
| 157899 | 357,90 | 700,00 | PNEUS | | |
| | | | RECAPAGEM PNEUS | 15,00 | |
| | | | LONAS DE FREIO | | |
| | | | FILTROS | | |
| | | | LUBRIFICAÇÃO | 20,00 | |
| | | | MANUTENÇÃO (OFICINA MECÂNICA E ESTOFARIA) | | |
| TOTAL | | 3.316,30 | ESTACIONAMENTO | | |
| TOTAL LITROS | | 1.777,90 | DESPESAS GERAIS | 120,00 | |

| TRANSPORTES ARNI LTDA. | | | | | |
|--------------------------------|-------------|---------------|---|------------|----------|
| RELATÓRIO DE ACERTOS DE CONTAS | | | | | |
| MOTORISTA: | Marcos Lima | Frete | Movimentação | Data | Valor |
| PLACA: | IMI6099 | FRETE SAÍDA | ADIANTAMENTO | 15/10/2007 | 0,00 |
| DESTINO: | Cuiabá | | RECEBIMENTO | 30/10/2007 | 3.500,00 |
| ORDEM: | 38306 | FRETE CHEGADA | ADIANTAMENTO | 19/10/2007 | 0,00 |
| | | | RECEBIMENTO | 22/10/2007 | 3.400,00 |
| TOTAL FRETES | | | | | 6.900,00 |
| TOTAL DESPESAS | | | | | 4.214,81 |
| RECEITA LÍQUIDA | | | | | 2.685,19 |
| ABASTECIMENTO | | | DESPESAS | | |
| Nota fiscal | Litros | Valor | Listagem | Valor | |
| 14956 | 350,00 | 618,70 | COMISSÃO (12%) | 828,00 | |
| 28974 | 245,00 | 553,60 | PEDÁGIO | | |
| 223699 | 250,00 | 582,30 | CHAPA (CARGA E DESCARGA) | | |
| 164213 | 450,00 | 743,21 | AGENCIADOR DE CARGA | | |
| 256983 | 213,53 | 500,00 | LAVAGEM | 12,00 | |
| 123657 | 150,00 | 352,00 | PNEUS | | |
| | | | RECAPAGEM PNEUS | | |
| | | | LONAS DE FREIO | | |
| | | | FILTROS | | |
| | | | LUBRIFICAÇÃO | | |
| | | | MANUTENÇÃO (OFICINA MECÂNICA E ESTOFARIA) | | |
| TOTAL | | 3.349,81 | ESTACIONAMENTO | | |
| TOTAL LITROS | | 1.658,53 | DESPESAS GERAIS | 25,00 | |

| TRANSPORTES ARNI LTDA. | | | | | |
|--------------------------------|----------------|---------------|---|------------|----------|
| RELATÓRIO DE ACERTOS DE CONTAS | | | | | |
| MOTORISTA: | Valquer Soares | Frete | Movimentação | Data | Valor |
| PLACA: | IMI6099 | FRETE SAÍDA | ADIANTAMENTO | 17/10/2007 | 0,00 |
| DESTINO: | Goiania | | RECEBIMENTO | 5/11/2007 | 3.500,00 |
| ORDEM: | 38346 | FRETE CHEGADA | ADIANTAMENTO | 20/10/2007 | 0,00 |
| | | | RECEBIMENTO | 23/10/2007 | 4.185,00 |
| TOTAL FRETES | | | | | 7.685,00 |
| TOTAL DESPESAS | | | | | 4.250,75 |
| RECEITA LÍQUIDA | | | | | 3.434,25 |
| ABASTECIMENTO | | | DESPESAS | | |
| Nota fiscal | Litros | Valor | Listagem | Valor | |
| 148546 | 400,00 | 840,62 | COMISSÃO (12%) | 922,20 | |
| 275644 | 300,00 | 580,00 | PEDÁGIO | | |
| 24579 | 350,00 | 612,30 | CHAPA (CARGA E DESCARGA) | 120,00 | |
| 137862 | 274,10 | 500,00 | AGENCIADOR DE CARGA | 50,00 | |
| 220013 | 200,00 | 395,63 | LAVAGEM | | |
| 12694 | 99,00 | 150,00 | PNEUS | | |
| | | | RECAPAGEM PNEUS | | |
| | | | LONAS DE FREIO | | |
| | | | FILTROS | | |
| | | | LUBRIFICAÇÃO | | |
| | | | MANUTENÇÃO (OFICINA MECÂNICA E ESTOFARIA) | | |
| TOTAL | | 3.078,55 | ESTACIONAMENTO | | |
| TOTAL LITROS | | 1.623,10 | DESPESAS GERAIS | 80,00 | |

| TRANSPORTES ARNI LTDA. | | | | | |
|--------------------------------|--------------|---------------|---|------------|----------|
| RELATÓRIO DE ACERTOS DE CONTAS | | | | | |
| MOTORISTA: | Juarez Nunes | Frete | Movimentação | Data | Valor |
| PLACA: | IDQ7188 | FRETE SAÍDA | ADIANTAMENTO | 17/10/2007 | 0,00 |
| DESTINO: | Campo Grande | | RECEBIMENTO | 5/11/2007 | 3.000,00 |
| ORDEM: | 38352 | FRETE CHEGADA | ADIANTAMENTO | 20/10/2007 | 0,00 |
| | | | RECEBIMENTO | 24/10/2007 | 2.300,00 |
| TOTAL FRETES | | | | | 5.300,00 |
| TOTAL DESPESAS | | | | | 3.678,71 |
| RECEITA LÍQUIDA | | | | | 1.621,29 |
| ABASTECIMENTO | | | DESPESAS | | |
| Nota fiscal | Litros | Valor | Listagem | Valor | |
| 294533 | 400,00 | 710,00 | COMISSÃO (12%) | 636,00 | |
| 127456 | 250,00 | 498,12 | PEDÁGIO | | |
| 16023 | 250,00 | 444,23 | CHAPA (CARGA E DESCARGA) | | |
| 68564 | 300,00 | 590,00 | AGENCIADOR DE CARGA | | |
| 129561 | 400,00 | 750,36 | LAVAGEM | | |
| | | | PNEUS | | |
| | | | RECAPAGEM PNEUS | | |
| | | | LONAS DE FREIO | | |
| | | | FILTROS | | |
| | | | LUBRIFICAÇÃO | | |
| | | | MANUTENÇÃO (OFICINA MECÂNICA E ESTOFARIA) | | |
| TOTAL | | 2.992,71 | ESTACIONAMENTO | | |
| TOTAL LITROS | | 1.600,00 | DESPESAS GERAIS | 50,00 | |

| TRANSPORTES ARNI LTDA. | | | | | |
|--------------------------------|--------------|---------------|---|-----------------|----------|
| RELATÓRIO DE ACERTOS DE CONTAS | | | | | |
| MOTORISTA: | José Ranieri | Frete | Movimentação | Data | Valor |
| PLACA: | IKA4876 | FRETE SAÍDA | ADIANTAMENTO | 19/10/2007 | 0,00 |
| DESTINO: | Cuiabá | | RECEBIMENTO | 5/11/2007 | 3.500,00 |
| ORDEM: | 38386 | FRETE CHEGADA | ADIANTAMENTO | 25/10/2007 | 0,00 |
| | | | RECEBIMENTO | 29/10/2007 | 3.542,00 |
| | | | | TOTAL FRETES | 7.042,00 |
| | | | | TOTAL DESPESAS | 4.366,36 |
| | | | | RECEITA LÍQUIDA | 2.675,64 |
| ABASTECIMENTO | | | DESPESAS | | |
| Nota fiscal | Litros | Valor | Listagem | Valor | |
| 164831 | 360,00 | 673,74 | COMISSÃO (12%) | 845,04 | |
| 270862 | 290,01 | 515,92 | PEDÁGIO | | |
| 258554 | 215,37 | 419,54 | CHAPA (CARGA E DESCARGA) | | |
| 271484 | 420,24 | 747,60 | AGENCIADOR DE CARGA | | |
| 20765 | 390,00 | 767,52 | LAVAGEM | 12,00 | |
| 165399 | 99,01 | 185,00 | PNEUS | | |
| | | | RECAPAGEM PNEUS | | |
| | | | LONAS DE FREIO | | |
| | | | FILTROS | | |
| | | | LUBRIFICAÇÃO | | |
| | | | MANUTENÇÃO (OFICINA MECÂNICA E ESTOFARIA) | 100,00 | |
| TOTAL | | 3.309,32 | ESTACIONAMENTO | | |
| TOTAL LITROS | | 1.774,63 | DESPESAS GERAIS | 100,00 | |

| TRANSPORTES ARNI LTDA. | | | | | |
|--------------------------------|----------------|---------------|---|-----------------|----------|
| RELATÓRIO DE ACERTOS DE CONTAS | | | | | |
| MOTORISTA: | Juceli Zanella | Frete | Movimentação | Data | Valor |
| PLACA: | IIT0235 | FRETE SAÍDA | ADIANTAMENTO | 20/10/2007 | 0,00 |
| DESTINO: | Cuiabá | | RECEBIMENTO | 5/11/2007 | 3.500,00 |
| ORDEM: | 38430 | FRETE CHEGADA | ADIANTAMENTO | 26/10/2007 | 0,00 |
| | | | RECEBIMENTO | 29/10/2007 | 3.542,00 |
| | | | | TOTAL FRETES | 7.042,00 |
| | | | | TOTAL DESPESAS | 4.243,79 |
| | | | | RECEITA LÍQUIDA | 2.798,21 |
| ABASTECIMENTO | | | DESPESAS | | |
| Nota fiscal | Litros | Valor | Listagem | Valor | |
| 164912 | 461,88 | 884,00 | COMISSÃO (12%) | 845,04 | |
| 270920 | 245,01 | 435,87 | PEDÁGIO | | |
| 271486 | 393,00 | 699,14 | CHAPA (CARGA E DESCARGA) | | |
| 14715 | 300,00 | 581,40 | AGENCIADOR DE CARGA | | |
| 20759 | 333,00 | 655,34 | LAVAGEM | 12,00 | |
| | | | PNEUS | | |
| | | | RECAPAGEM PNEUS | 31,00 | |
| | | | LONAS DE FREIO | | |
| | | | FILTROS | | |
| | | | LUBRIFICAÇÃO | | |
| | | | MANUTENÇÃO (OFICINA MECÂNICA E ESTOFARIA) | | |
| TOTAL | | 3.255,75 | ESTACIONAMENTO | | |
| TOTAL LITROS | | 1.732,89 | DESPESAS GERAIS | 100,00 | |

| TRANSPORTES ARNI LTDA. | | | | | |
|--------------------------------|------------------|---------------|---|------------|----------|
| RELATÓRIO DE ACERTOS DE CONTAS | | | | | |
| MOTORISTA: | Alonso Conceição | Frete | Movimentação | Data | Valor |
| PLACA: | IFU9930 | FRETE SAÍDA | ADIANTAMENTO | 20/10/2007 | 0,00 |
| DESTINO: | Cuiabá | | RECEBIMENTO | 5/11/2007 | 3.500,00 |
| ORDEM: | 38432 | FRETE CHEGADA | ADIANTAMENTO | 25/10/2007 | 0,00 |
| | | | RECEBIMENTO | 29/10/2007 | 3.400,00 |
| TOTAL FRETES | | | | | 6.900,00 |
| TOTAL DESPESAS | | | | | 4.182,45 |
| RECEITA LÍQUIDA | | | | | 2.717,55 |
| ABASTECIMENTO | | | DESPESAS | | |
| Nota fiscal | Litros | Valor | Listagem | Valor | |
| 270923 | 275,00 | 489,25 | COMISSÃO (12%) | 828,00 | |
| 14858 | 319,92 | 620,00 | PEDÁGIO | | |
| 20763 | 270,00 | 531,36 | CHAPA (CARGA E DESCARGA) | | |
| 271485 | 444,70 | 791,12 | AGENCIADOR DE CARGA | | |
| 165409 | 99,00 | 184,98 | LAVAGEM | 12,00 | |
| 164915 | 387,63 | 725,74 | PNEUS | | |
| | | | RECAPAGEM PNEUS | | |
| | | | LONAS DE FREIO | | |
| | | | FILTROS | | |
| | | | LUBRIFICAÇÃO | | |
| | | | MANUTENÇÃO (OFICINA MECÂNICA E ESTOFARIA) | | |
| TOTAL | | 3.342,45 | ESTACIONAMENTO | | |
| TOTAL LITROS | | 1.796,25 | DESPESAS GERAIS | | |

| TRANSPORTES ARNI LTDA. | | | | | |
|--------------------------------|--------------|---------------|---|------------|----------|
| RELATÓRIO DE ACERTOS DE CONTAS | | | | | |
| MOTORISTA: | Luis Marca | Frete | Movimentação | Data | Valor |
| PLACA: | INU4724 | FRETE SAÍDA | ADIANTAMENTO | 23/10/2007 | 0,00 |
| DESTINO: | Campo Grande | | RECEBIMENTO | 5/11/2007 | 3.000,00 |
| ORDEM: | 38487 | FRETE CHEGADA | ADIANTAMENTO | 27/10/2007 | 0,00 |
| | | | RECEBIMENTO | 29/10/2007 | 2.300,00 |
| TOTAL FRETES | | | | | 5.300,00 |
| TOTAL DESPESAS | | | | | 3.583,80 |
| RECEITA LÍQUIDA | | | | | 1.716,20 |
| ABASTECIMENTO | | | DESPESAS | | |
| Nota fiscal | Litros | Valor | Listagem | Valor | |
| 290456 | 400,00 | 710,00 | COMISSÃO (12%) | 636,00 | |
| 126045 | 300,00 | 597,80 | PEDÁGIO | | |
| 15672 | 230,00 | 540,00 | CHAPA (CARGA E DESCARGA) | | |
| 67532 | 300,00 | 590,00 | AGENCIADOR DE CARGA | | |
| 126773 | 200,00 | 460,00 | LAVAGEM | | |
| | | | PNEUS | | |
| | | | RECAPAGEM PNEUS | | |
| | | | LONAS DE FREIO | | |
| | | | FILTROS | | |
| | | | LUBRIFICAÇÃO | | |
| | | | MANUTENÇÃO (OFICINA MECÂNICA E ESTOFARIA) | | |
| TOTAL | | 2.897,80 | ESTACIONAMENTO | | |
| TOTAL LITROS | | 1.430,00 | DESPESAS GERAIS | 50,00 | |

| TRANSPORTES ARNI LTDA. | | | | | |
|--------------------------------|-------------|---------------|---|------------|----------|
| RELATÓRIO DE ACERTOS DE CONTAS | | | | | |
| MOTORISTA: | Marcos Lima | Frete | Movimentação | Data | Valor |
| PLACA: | IMI6099 | FRETE SAÍDA | ADIANTAMENTO | 24/10/2007 | 0,00 |
| DESTINO: | Cuiabá | | RECEBIMENTO | 5/11/2007 | 3.500,00 |
| ORDEM: | 38498 | FRETE CHEGADA | ADIANTAMENTO | 27/10/2007 | 0,00 |
| | | | RECEBIMENTO | 30/10/2007 | 5.260,00 |
| TOTAL FRETES | | | | | 8.760,00 |
| TOTAL DESPESAS | | | | | 5.052,50 |
| RECEITA LÍQUIDA | | | | | 3.707,50 |
| ABASTECIMENTO | | | DESPESAS | | |
| Nota fiscal | Litros | Valor | Listagem | Valor | |
| 15093 | 299,28 | 580,00 | COMISSÃO (12%) | 1.051,20 | |
| 29269 | 277,94 | 519,48 | PEDÁGIO | 96,50 | |
| 225750 | 346,00 | 691,33 | CHAPA (CARGA E DESCARGA) | | |
| 165097 | 520,00 | 976,64 | AGENCIADOR DE CARGA | 50,00 | |
| 259393 | 231,35 | 400,00 | LAVAGEM | | |
| 271197 | 234,04 | 416,35 | PNEUS | | |
| | | | RECAPAGEM PNEUS | | |
| | | | LONAS DE FREIO | | |
| | | | FILTROS | | |
| | | | LUBRIFICAÇÃO | | |
| | | | MANUTENÇÃO (OFICINA MECÂNICA E ESTOFARIA) | 120,00 | |
| TOTAL | | 3.583,80 | ESTACIONAMENTO | | |
| TOTAL LITROS | | 1.908,61 | DESPESAS GERAIS | 151,00 | |

| TRANSPORTES ARNI LTDA. | | | | | |
|--------------------------------|----------------|---------------|---|------------|----------|
| RELATÓRIO DE ACERTOS DE CONTAS | | | | | |
| MOTORISTA: | Valquer Soares | Frete | Movimentação | Data | Valor |
| PLACA: | IMI6099 | FRETE SAÍDA | ADIANTAMENTO | 24/10/2007 | 0,00 |
| DESTINO: | Cuiabá | | RECEBIMENTO | 5/11/2007 | 3.500,00 |
| ORDEM: | 38500 | FRETE CHEGADA | ADIANTAMENTO | 27/10/2007 | 0,00 |
| | | | RECEBIMENTO | 30/10/2007 | 4.185,00 |
| TOTAL FRETES | | | | | 7.685,00 |
| TOTAL DESPESAS | | | | | 4.786,03 |
| RECEITA LÍQUIDA | | | | | 2.898,97 |
| ABASTECIMENTO | | | DESPESAS | | |
| Nota fiscal | Litros | Valor | Listagem | Valor | |
| 165113 | 350,00 | 650,00 | COMISSÃO (12%) | 922,20 | |
| 271234 | 320,00 | 569,29 | PEDÁGIO | 111,00 | |
| 259577 | 232,13 | 452,18 | CHAPA (CARGA E DESCARGA) | | |
| 225749 | 390,00 | 779,64 | AGENCIADOR DE CARGA | 50,00 | |
| 292668 | 300,00 | 539,71 | LAVAGEM | | |
| 259394 | 404,87 | 700,01 | PNEUS | | |
| | | | RECAPAGEM PNEUS | 12,00 | |
| | | | LONAS DE FREIO | | |
| | | | FILTROS | | |
| | | | LUBRIFICAÇÃO | | |
| | | | MANUTENÇÃO (OFICINA MECÂNICA E ESTOFARIA) | | |
| TOTAL | | 3.690,83 | ESTACIONAMENTO | | |
| TOTAL LITROS | | 1.997,00 | DESPESAS GERAIS | | |

| TRANSPORTES ARNI LTDA. | | | | | |
|--------------------------------|--------------|---------------|---|------------|----------|
| RELATÓRIO DE ACERTOS DE CONTAS | | | | | |
| MOTORISTA: | Juarez Nunes | Frete | Movimentação | Data | Valor |
| PLACA: | IDQ7188 | FRETE SAÍDA | ADIANTAMENTO | 26/10/2007 | 0,00 |
| DESTINO: | Cuiabá | | RECEBIMENTO | 15/11/2007 | 3.500,00 |
| ORDEM: | 38518 | FRETE CHEGADA | ADIANTAMENTO | 31/10/2007 | 0,00 |
| | | | RECEBIMENTO | 3/11/2007 | 3.400,00 |
| TOTAL FRETES | | | | | 6.900,00 |
| TOTAL DESPESAS | | | | | 3.993,09 |
| RECEITA LÍQUIDA | | | | | 2.906,91 |
| ABASTECIMENTO | | | DESPESAS | | |
| Nota fiscal | Litros | Valor | Listagem | Valor | |
| 168952 | 300,00 | 543,26 | COMISSÃO (12%) | 828,00 | |
| 287432 | 500,00 | 798,12 | PEDÁGIO | | |
| 261233 | 230,00 | 441,20 | CHAPA (CARGA E DESCARGA) | | |
| 22698 | 350,00 | 610,40 | AGENCIADOR DE CARGA | | |
| 292831 | 200,00 | 390,54 | LAVAGEM | 12,00 | |
| 260887 | 150,00 | 223,57 | PNEUS | | |
| | | | RECAPAGEM PNEUS | | |
| | | | LONAS DE FREIO | | |
| | | | FILTROS | 21,00 | |
| | | | LUBRIFICAÇÃO | | |
| | | | MANUTENÇÃO (OFICINA MECÂNICA E ESTOFARIA) | | |
| TOTAL | | 3.007,09 | ESTACIONAMENTO | | |
| TOTAL LITROS | | 1.730,00 | DESPESAS GERAIS | 125,00 | |

| TRANSPORTES ARNI LTDA. | | | | | |
|--------------------------------|--------------|---------------|---|------------|----------|
| RELATÓRIO DE ACERTOS DE CONTAS | | | | | |
| MOTORISTA: | José Ranieri | Frete | Movimentação | Data | Valor |
| PLACA: | IKA4876 | FRETE SAÍDA | ADIANTAMENTO | 31/10/2007 | 0,00 |
| DESTINO: | Cuiabá | | RECEBIMENTO | 15/11/2007 | 3.500,00 |
| ORDEM: | 38571 | FRETE CHEGADA | ADIANTAMENTO | | |
| | | | RECEBIMENTO | | |
| TOTAL FRETES | | | | | 3.500,00 |
| TOTAL DESPESAS | | | | | 420,00 |
| RECEITA LÍQUIDA | | | | | 3.080,00 |
| ABASTECIMENTO | | | DESPESAS | | |
| Nota fiscal | Litros | Valor | Listagem | Valor | |
| | | | COMISSÃO (12%) | 420,00 | |
| | | | PEDÁGIO | | |
| | | | CHAPA (CARGA E DESCARGA) | | |
| | | | AGENCIADOR DE CARGA | | |
| | | | LAVAGEM | | |
| | | | PNEUS | | |
| | | | RECAPAGEM PNEUS | | |
| | | | LONAS DE FREIO | | |
| | | | FILTROS | | |
| | | | LUBRIFICAÇÃO | | |
| | | | MANUTENÇÃO (OFICINA MECÂNICA E ESTOFARIA) | | |
| TOTAL | | 0,00 | ESTACIONAMENTO | | |
| TOTAL LITROS | | 0,00 | DESPESAS GERAIS | | |

