GUILHERME BUENO
GUILHERME CRAVO DE MELLO
TAINARA VIERO NUNES

CONSULTORIA PARA UMA AUTOPEÇAS EM CURITIBA

CURITIBA
2022

GUILHERME BUENO
GUILHERME CRAVO DE MELLO
TAINARA VIERO NUNES

CONSULTORIA PARA UMA AUTOPEÇAS EM CURITIBA

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração, da ESIC *Business & Marketing School*.

Nome do Orientador: Heloisa Milena Modtkoski.

CURITIBA

2022

TERMO DE APROVAÇÃO

GUILHERME BUENO
GUILHERME CRAVO DE MELLO
TAINARA VIERO NUNES

CONSULTORIA PARA

UMA AUTOPEÇAS EM CURITIBA

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração na Esic *Business & Marketing School,* pela seguinte banca examinadora:

Orientador:

Professor: Heloisa Milena Modtkoski

nome/assinatura:

Banca Avaliadora:

Professor(a):

_____

nome/assinatura

Professor(a):

_____

nome/assinatura

Professor(a):

_____

nome/assinatura

Professor(a):

_____

nome/assinatura

Curitiba, 16 de novembro de 2022

LISTA DE ABREVIATURAS

ERP: *Enterprise Resource Planning*

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SWOT: *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*

UFPR: Universidade Federal do Paraná

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Cronograma do Projeto……..……19
Quadro 2 Orçamento do Projeto……...21
Quadro 3 Análise *Swot*……...26

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Estrutura da Equipe do Projeto……..……14
Figura 2 Etapas do Projeto……..17
Figura 3 Volume de vendas no comércio varejista……..30
Figura 4 Fórmula de Amostragem de Populações Infinitas……33
Figura 5 Gráfico Pergunta 1……35
Figura 6 Gráfico Pergunta 2……36
Figura 7 Gráfico Pergunta 3……36
Figura 8 Gráfico Pergunta 4……36
Figura 9 Tela Inicial Sistema ERP……..39
Figura 10 Tela de Cadastro de Produtos……....40
Figura 11 Tela de Vendas/Orçamentos…….……..41
Figura 12 Tela de Cadastro de Clientes…….……42
Figura 13 Tela de Contagem de Estoque……43
Figura 14 Tela de Contas a Receber……..……44
Figura 15 Tela de Cadastro de Compras…….45
Figura 16 Tela de Contas a Pagar…….…46
Figura 17 Tela de Relatório de produtos para compra……..47
Figura 18 Planilha utilizada para o controle de compras……..47
Figura 19 Planilha utilizada para controle de estoques mínimos……48
Figura 20 Tela de relatório diário de entradas e saídas……49
Figura 21 Tela de relatório mensal de entradas e saídas……49
Figura 22 Tela de relatório de entradas e saídas por produto……50
Figura 23 Tela de valores de compra e venda de produtos……51

RESUMO

O processo de vendas no mercado varejista vem se tornando cada vez mais competitivo e agressivo. Conforme o número de empresas aumenta, gestores bem preparados se tornam uma maior exigência para as organizações que procuram eficiência e produtividade no mercado. Poderíamos considerar que o principal processo para geração de lucros de uma empresa acontece no setor de vendas, porém existe uma vasta quantia de ferramentas e colaboradores bem ajustados que conseguem realizar o ideal funcionamento de uma empresa. Pensando em como o mercado de consultoria organizacional cresce e o número de clientes em busca deste serviço evolui paralelamente, o seguinte trabalho apresenta a análise e implementação de processos ainda não existentes dentro de uma organização de pequeno porte, onde a mesma já possui alguns métodos de gestão que influenciam na sua eficiência e atendimento aos seus clientes. Porém, outros processos, como a utilização de uma planilha fluxo de caixa - onde entradas e saídas possam ser completamente analisadas pelo seu gestor - oferecendo assim um gerenciamento mais correto e positivo, foi um ponto constatado a ser aperfeiçoado.
Com a utilização e conhecimentos teóricos da equipe atrelado aos dados e informações disponíveis pela empresa, este acompanhamento traçou um plano bem elaborado, capaz de alterar a maneira operacional e os ganhos dessa empresa no mercado.

Palavras-chave: Consultoria organizacional. Fluxo de caixa. Produtividade.Eficiência.

ABSTRACT

The sales process in the retail market has become more and more competitive and aggressive. As the number of companies increases, well prepared managers become a bigger demand for organizations that look for efficiency and productivity in the market. We could say the main process for profit generation of a company happens in the sales area, however there is a wide number of tools and well adjusted contributors who can accomplish the ideal operation in a company. Having in mind how the organizational consulting market keeps growing and the number of clients looking for this kind of service grows in parallel, the following research shows the analysis and implementation of non-existent processes inside a small business, which already has some management methods that help its efficiency and the customer service. However other processes, such as the use of a cash flow spreadsheet - designating income and outflow to be analyzed by its manager - that could provide a more accurate management, was one of the observations that could be improved.

By using the theoretical knowledge of our team attached to all the data and info by the business, the following monitoring has drawn an elaborated way, capable of changing the operational way of work and the company's gains in the market.

Keywords: Organizational consulting. Cash flow. Productivity. Efficiency.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO……11
1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO DO PROBLEMA……. 12
1.2 OBJETIVOS……12
1.2.1 Objetivo Geral……...12
1.2.2 Objetivos Específicos……..12
1.3 IDENTIFICAÇÃO DAS EXPECTATIVAS……12
1.4 ABRANGÊNCIA DO PROJETO……..13
1.5 EQUIPE DO PROJETO……14
2 PLANO DO PROJETO……15
2.1 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DO PROJETO……..15
2.1.1 Relacionamento com os Administradores da Empresa……..15
2.1.2 Acesso às Informações Internas……16
2.1.3 Expectativas dos Administradores……..16
2.1.4 Conhecimento do Mercado……..16
3 ETAPAS DO PROJETO……17
3.1 DEFINIÇÃO DO PROJETO……..17
3.2 PLANO DO PROJETO..……....17
3.3 EXECUÇÃO DO PROJETO……..18
3.4 CONTROLE DO PROJETO……..18
3.5 AÇÕES CORRETIVAS……..18
3.6 CONCLUSÃO……..18
3.7 APRESENTAÇÃO DO PROJETO……19
3.8 RESUMO DAS IMPLEMENTAÇÕES EXECUTADAS……..19
3.9 CRONOGRAMA PRELIMINAR……19
4 PADRÕES DE DOCUMENTAÇÃO E COMUNICAÇÃO DO PROJETO…….20
4.1 PADRONIZAÇÃO DA DOCUMENTAÇÃO…….20
4.2 PLANO DE COMUNICAÇÃO DO PROJETO……20
4.3 RECURSOS NECESSÁRIOS……..20
4.4 ORÇAMENTO DO PROJETO……..21
5 REFERENCIAL TEÓRICO……...21
5.1 ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS……21
5.2 CONSULTORIA EMPRESARIAL…….22

5.3 FLUXO DE CAIXA……..23
5.4 PLANILHA ELETRÔNICA NO FLUXO DE CAIXA……24
5.5 ANÁLISE *SWOT*……25
5.5.1 ANÁLISE *SWOT* PARA A EMPRESA ESTUDADA……26
5.5.2 FORÇAS……27
5.5.3 FRAQUEZAS……27
5.5.4 OPORTUNIDADES……27
5.5.5 AMEAÇAS……27
5.6 ERP……28
6 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL……29
6.1 ANÁLISE DE MERCADO……29
6.2 SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA……30
6.2.1 Problemas e gargalos……31
6.3 SOLUÇÃO PROPOSTA……32
7 PESQUISA QUANTITATIVA……33
7.1 PÚBLICO DA PESQUISA……33
7.2 PERGUNTAS REALIZADAS……34
7.3 RESULTADOS OBTIDOS……35
7.3.1 Interpretação dos Resultados……37
8 IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO……37
8.1 O SISTEMA DE ERP……38
8.1.1 Descrição de suas funções……38
8.1.2 Implementação do módulo financeiro……43
9 RESULTADOS OBTIDOS……47
9.1 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS PELA EQUIPE DO PROJETO……50
9.2 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS PELO GESTO DA EMPRESA……51
10 CONCLUSÕES FINAIS DO PROJETO……53
11 REFERÊNCIAS……56
11.1 REFERÊNCIAS - MEIO ELETRÔNICO……56

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta e tem como objetivo a melhoria nos processos realizados ao controle financeiro em uma autopeças localizada na cidade de Curitiba, a empresa chamada Exclusiva Renault, cuja atividade é a venda de peças e acessórios automotivos.

Embora a empresa já utilize um ERP para controle e administração do estoque, e também de entradas e saídas, o tema foi escolhido juntamente com o gestor da empresa, onde este percebeu a necessidade de um controle mais integralizado, onde possa se obter o lucro real da empresa, e assim realocar despesas e investimentos a fim de gerar maior lucro e obter um indicador melhor sobre seus produtos em estoque.

A análise realizada dentro da empresa nos mostrou muitas qualidades e recursos já bem aproveitados pela sua gestão, porém outros pontos foram observados, indicando a necessidade de auxílio em uma coordenação voltada à utilização de uma planilha eletrônica que nos exponha de maneira completa todos os dados referentes ao capital da empresa, e assim fornecendo informações não disponíveis no sistema interno da mesma. A expectativa para implantação da planilha, é a obtenção dos números gerados atualmente para uma projeção do futuro a curto e longo prazo mais favorável.

É através desta assessoria prestada, que as metas, alinhadas ao conhecimento teórico da equipe, irão entregar os resultados esperados tanto pelo empresário quanto para os alunos em questão. Com o uso de uma pesquisa quantitativa realizada durante a análise da situação geral, percebemos mais claramente a necessidade de um controle diferente do qual a empresa e o administrador Alexander utilizam em sua empresa hoje, a perspectiva sistêmica da equipe comprovou os benefícios e vantagens que serão gerados para este quadro. Pois com a planilha implantada, será possível diagnosticar números que antes não eram exibidos e assim gerar resultados diferentes. Sendo este um dos principais temas do qual o trabalho trata, a evolução lucrativa para a autopeças.

1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO DO PROBLEMA

O projeto analisa a presente situação da Exclusiva Renault no seu cenário, comparando resultados dos anos anteriores e buscando a melhoria em todos os aspectos observados no campo da empresa. Em suma é a busca e orientação para a seguinte pergunta: “Como a organização apurada pode entregar resultados melhores e mais proveitosos com os recursos disponíveis no momento presente?”. E a resposta para a pergunta acima vem por meio do seguinte projeto apresentado.

1.2 OBJETIVOS

Todas as metas e objetivos gerais do projeto, assim como os resultados gerados estão documentados nos anexos abaixo.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do projeto realizado é o auxílio à estrutura de fluxo de caixa e organizacional da empresa, através da análise e busca por melhorias no sistema ERP presente no gerenciamento, analisando resultados melhores e mais eficazes nas suas atividades financeiras, salientando e orientando o administrador, revertendo em uma benfeitoria para as operações da organização.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Elaboração e implantação de planilha para controle do fluxo de caixa;
- Instruir e auxiliar o gestor nas decisões diárias, onde a equipe tem conhecimento teórico;
- Acompanhamento da integração da planilha no setor da empresa;
- Análise dos resultados gerados, com indicadores antes e após a implantação.

1.3 IDENTIFICAÇÃO DAS EXPECTATIVAS

Os resultados esperados deste trabalho são o aprofundamento e aplicação dos aprendizados obtidos teoricamente em sala de aula, e a integração entre os

alunos do projeto com o administrador da organização, promovendo uma visão atenta aos processos internos de uma empresa em funcionamento, e adequando os processos da mesma, através dos pontos de melhoria observados pelos estudantes idealizadores do trabalho de conclusão de curso.

Auxiliando a autopeças de pequeno porte nos métodos necessários para obtenção de vendas e lucro, corrigindo e aperfeiçoando problemas identificados no projeto, é possível garantir uma atuação mais coerente e compreensível nas escolhas e decisões que virão surgir para a atual gestão da empresa, garantindo maior sucesso nos seus anos subsequentes de atuação. Além do fator financeiro que é o principal objetivo a ser otimizado, outros quesitos serão devidamente analisados para possíveis implementações ou até mesmo melhorias nos respectivos processos presentes no cotidiano da empresa e também de seus colaboradores, tais como métodos de atendimento, *feedbacks* de clientes e até mesmo a cooperação e sinergia no ambiente de trabalho.

1.4 ABRANGÊNCIA DO PROJETO

Focando na melhoria das implementações realizadas através do trabalho de conclusão de curso, serão considerados pontos de melhoria relacionados ao financeiro e em específico o fluxo de caixa, através da planilha eletrônica desenvolvida para esta ocasião. Tendo em vista progressos a curto e a longo prazo, os seguintes tópicos serão assistidos no decorrer do presente trabalho:

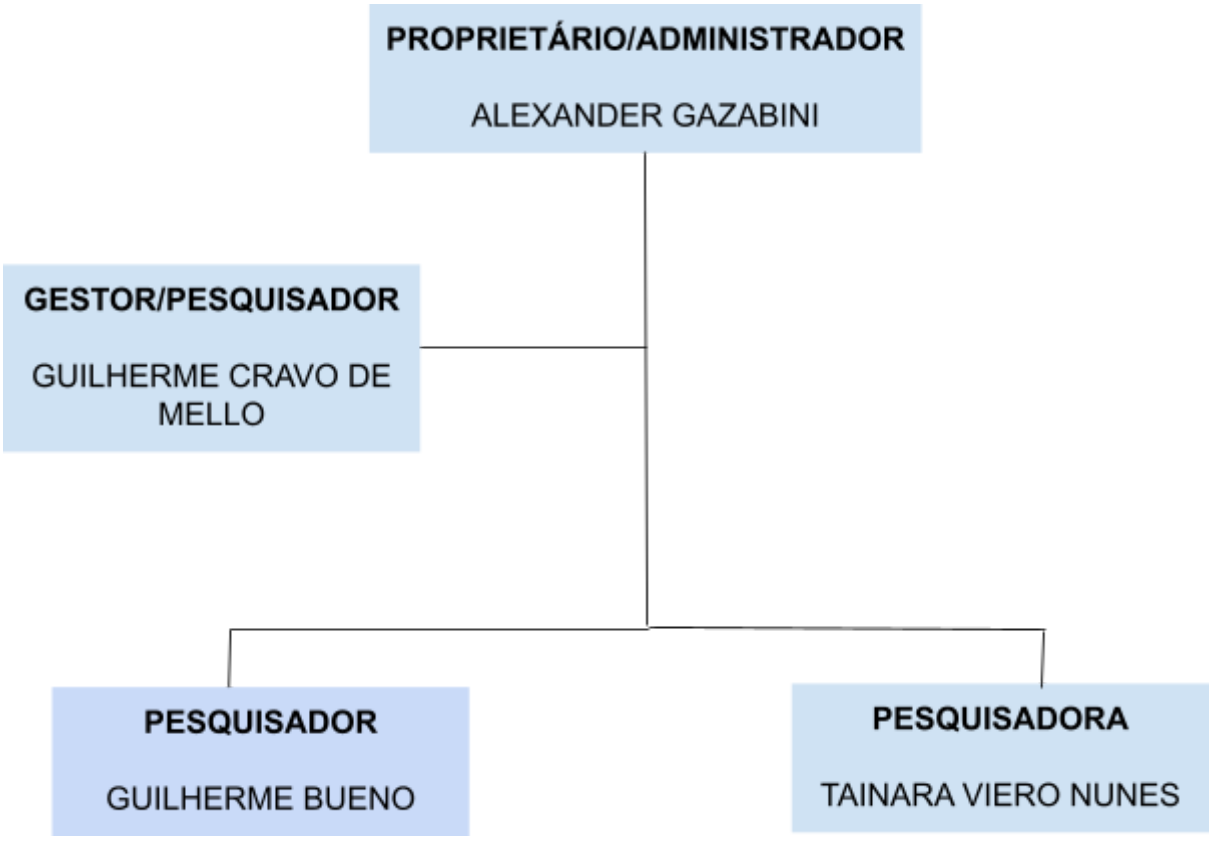
- O projeto irá conter a área financeira da empresa, fluxo de caixa.
- Otimização completa dos recursos financeiros e processos ligados ao caixa da empresa, obtendo 100% de controle.
- A disponibilidade e interesse do administrador da empresa em utilizar e implementar os processos gerados pelos alunos também serão levados em consideração.
- Sugere-se a implementação de um fluxo de caixa e planilha não presente na empresa ainda, e além disso, a melhoria nos processos já utilizados no dia a dia.

1.5 EQUIPE DO PROJETO

O projeto é composto pelos alunos do curso de Bacharelado em Administração de Empresas da Escola de Negócios ESIC *Business & Marketing School.*

O aluno Guilherme Cravo de Mello como gestor e pesquisador do projeto, e os alunos Guilherme Bueno e Tainara Viero Nunes como pesquisadores para o desenvolvimento do trabalho. O proprietário e administrador da empresa, Alexander Gazabini, é o parceiro do projeto.

Figura 1 - Equipe do Projeto:



Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

2 PLANO DO PROJETO

O plano traçado para este projeto tem como estratégia de implementação a resolução do principal problema de gestão da empresa identificado pela equipe, o controle do fluxo de caixa.

Atualmente, a empresa não tem um sistema de controle de seus gastos. Sem este controle, seus gestores não conseguem mensurar dados muito importantes para a gestão da autopeças, como seus gastos e seu lucro em determinado período. Seus gastos não são registrados para futuras análises críticas e estratégicas, apenas ocorrem de forma que atendam às necessidades de estoque da empresa.

Para solucionar este problema, foi proposta a implementação de um controle de fluxo de caixa via planilha eletrônica, em que serão registradas todas as compras realizadas, com a descrição de cada aquisição, seja um produto ou serviço, seu valor unitário, quantidades compradas, o centro de custo atribuído à compra (administrativo ou estoques), o nome da empresa que forneceu e a data para pagamento, dessa forma facilitando o controle das contas a pagar e registrando os gastos para possibilitar futuras análises mensais.

2.1 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DO PROJETO

A definição assertiva de fatores críticos para o sucesso do projeto é essencial para que sejam obtidos resultados reais com a implementação da estratégia traçada. São os principais pilares deste projeto, essenciais para que sua execução seja efetiva:

2.1.1 Relacionamento com os Administradores da Empresa

Uma boa relação de confiança entre os integrantes do grupo e os administradores da empresa estudada é essencial, para que as ideias propostas possam ser discutidas de forma saudável, e após a implementação na organização, os resultados possam ser analisados de forma crítica por todos os envolvidos.

2.1.2 Acesso às Informações Internas

O acesso às informações internas da empresa é um fator primordial para que, a partir da análise dessas informações, possam ser identificados pontos de melhoria em seus processos.

2.1.3 Expectativas dos Administradores

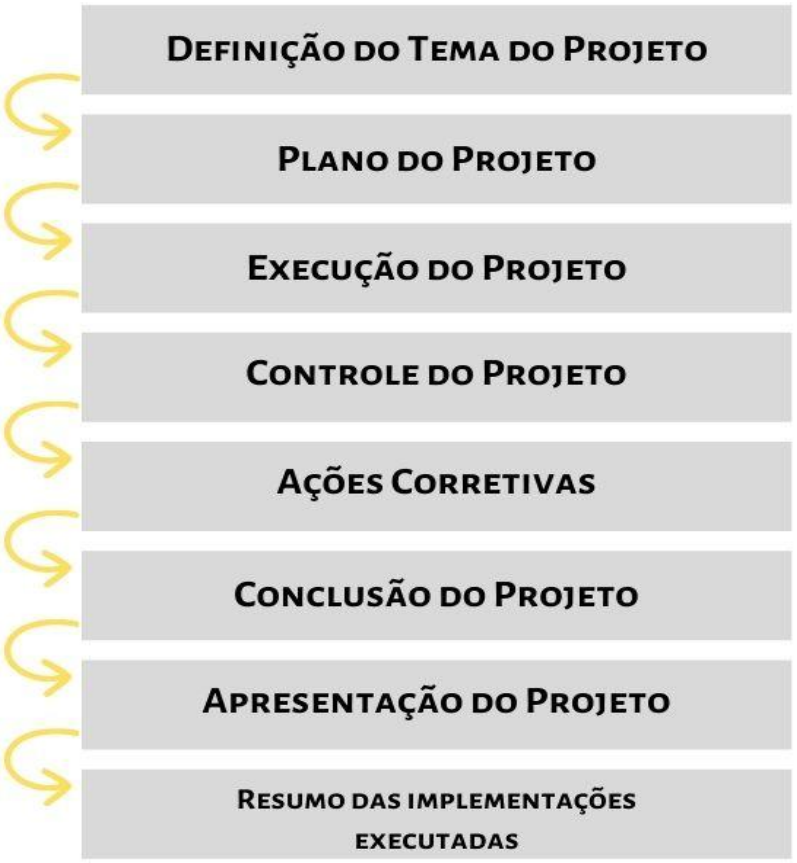
É essencial compreender as necessidades e expectativas dos administradores da empresa, para que seja possível atendê-las da melhor maneira possível.

2.1.4 Conhecimento do Mercado

Para que todo o planejamento seja traçado de maneira efetiva e compatível com a realidade da empresa analisada, é necessário que haja certo conhecimento sobre o mercado do qual faz parte, desta forma traçando estratégias que atendam às necessidades e características específicas deste tipo de empresa.

3 ETAPAS DO PROJETO

Figura 2 - As etapas seguidas para o sucesso do Projeto:



Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

3.1 DEFINIÇÃO DO PROJETO

Na primeira etapa foi definida a empresa para qual realizaremos a assessoria empresarial, junto com a definição da equipe e do orientador que estarão executando o projeto.

3.2 PLANO DO PROJETO

Nesta segunda etapa foram definidos os objetivos principais do projeto, os meios de obtenção de sucesso no empreendimento e as metas a serem alcançadas. Além disso, alguns fatores como recursos necessários, os orçamentos, o cronograma, a equipe e suas responsabilidades atribuídas. E principalmente,

estabelecer como será a comunicação entre os administradores e a equipe para adquirir as informações necessárias para um bom desenvolvimento do projeto.

3.3 EXECUÇÃO DO PROJETO

Na terceira etapa, o principal fundamento a ser abordado são as informações. No caso, obter informações da empresa para que assim seja realizada uma análise crítica da situação atual da empresa, e assim, criar novas alternativas para uma solução dos problemas encontrados. A implementação do plano apresentado ocorre também na etapa de execução.

3.4 CONTROLE DO PROJETO

Nesta etapa é a que se destina à verificação e à mensuração do sucesso das soluções implementadas no plano do projeto, sendo realizada com a finalidade de garantir que as ações executadas estejam alinhadas com o plano ao qual foi proposto. Nesta fase também ocorre a avaliação e formulação dos indicadores selecionados como parâmetro de sucesso, visto que são os indicadores que medem o nível de resultado obtido.

3.5 AÇÕES CORRETIVAS

Nesta etapa, são definidas as ações corretivas através das análises dos próprios indicadores. Com essa análise, as ações corretivas precisam ser estabelecidas com a finalidade de retificar o processo, alcançando-se assim o sucesso do projeto. E também nesta etapa são apresentadas e alinhadas todas as propostas formuladas.

3.6 CONCLUSÃO

A conclusão é a etapa em que ocorre o resultado oficial do projeto, buscando indicar claramente o nível de otimização aplicado nos processos da empresa, ou seja, indicar o nível de eficiência que o presente projeto trouxe à empresa

assessorada.

3.7 APRESENTAÇÃO DO PROJETO

Nesta etapa é apresentado aos administradores da empresa assessorada o projeto já finalizado, desde seu início até a conclusão, demonstrando, de forma clara como todo o processo de assessoria foi organizado, definido e aplicado.

3.8 RESUMO DAS IMPLEMENTAÇÕES EXECUTADAS

Na última etapa apresentamos aos administradores as implementações executadas dentro da empresa, buscando mostrar de maneira clara e objetiva, tudo o que foi alterado e realizado, além disso, apresentamos os possíveis benefícios que cada implementação poderá trazer ao negócio.

3.9 CRONOGRAMA PRELIMINAR

É imprescindível que o projeto esteja alinhado ao cronograma preliminar para que haja responsabilidade no cumprimento dos prazos estabelecidos, visando maior controle sobre a entrega da assessoria. Abaixo segue o cronograma preliminar do projeto.

Quadro 1 - Cronograma Preliminar.

Cronograma Projeto 2022	Descrição	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Plano do Projeto	Objetivos e Metas										
	Identificação das expectativas										
	Abrangencia										
	Equipe do projeto, estruturas e responsabilidades										
	Fatores críticos de sucesso do projeto										
	Cronograma preliminar										
	Padrões de documentação										
	Recursos Necessários										
	Orçamento do Projeto										
	Diagnóstico da situação atual										
Execução do Projeto	Desenvolvimento das propostas de melhoria										
	Conclusões Preliminares										
	Implementação das propostas acordadas										
Controle do Projeto	Ações preventivas e corretivas										
	Ajustes no fluxo de caixa										
	Análise de Resultados										
Conclusão	Conclusões, Recumendações e Acompanhamento										

4 PADRÕES DE DOCUMENTAÇÃO E COMUNICAÇÃO DO PROJETO

4.1 PADRONIZAÇÃO DA DOCUMENTAÇÃO

Os documentos seguem os padrões e normas propostas pela Esic *Business & Marketing School*, disponibilizados no portal JACAD, de acesso exclusivo para alunos e professores da instituição. Para a elaboração do projeto, foram utilizados os seguintes documentos:

- Regulamento de TCC matriz - ESIC.
- Normas da ESIC.
- Roteiro de TCC - ESIC.
- Normalizações de trabalhos acadêmicos - UFPR.
- Calendário TCC e projeto integrador 1° Semestre - ESIC.

4.2 PLANO DE COMUNICAÇÃO DO PROJETO

Uma boa estratégia de comunicação, aliada ao emprego de meios de comunicação efetivos entre os envolvidos em um projeto de assessoria empresarial são pilares fundamentais para seu sucesso.

Para a elaboração deste projeto, foram realizadas reuniões semanais entre os integrantes do grupo e a professora orientadora, presencialmente ou utilizando a plataforma do *Google Meet*, para reuniões remotas. Diariamente, a comunicação entre os integrantes foi realizada pelo aplicativo *Whatsapp* e pelo *Gmail*.

4.3 RECURSOS NECESSÁRIOS

Para a execução do projeto foram necessários os seguintes recursos:

- Software Microsoft Office;
- Utilização de aparelhos pessoais de telefonia móvel;
- E-mail;
- Livros diversos;
- Carro pessoal para visita à empresa assessorada;
- Ferramentas *Google for education*.

4.4 ORÇAMENTO DO PROJETO

Valor aproximado dos recursos empregados para o planejamento e execução do projeto:

Quadro 2 - Orçamento do Projeto:

RECURSOS NECESSÁRIOS	QUANT.	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
Telefonia móvel pessoal	3	R$ 50,00	R$ 150,00
Impressões	50	R$ 0,50	R$ 25,00
Combustível	2	R$ 200,00	R$ 400,00
TOTAL			R$ 575,00

5 REFERENCIAL TEÓRICO

5.1 ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

A palavra “administração” tem sua origem no latim, e surgiu da junção dos termos *ad* (direção para, tendência), e *minister* (comparativo de inferioridade), com o sufixo *ter* (dá a ideia de subordinação e obediência). Portanto, em sua origem, a ideia de administração era de desenvolvimento de uma função de subordinação, sob o comando de outro. Com o passar do tempo, a administração conquistou muito mais importância nas organizações, e seu conceito se adaptou neste processo

> A Administração é um fenômeno universal moderno. Cada organização e cada empresa requer a tomada de decisões, a coordenação de múltiplas atividades, a condução de pessoas, a avaliação do desempenho dirigido a objetivos previamente determinados, a obtenção e alocação de diferentes recursos etc. Numerosas atividades administrativas desempenhadas por diversos administradores, voltadas para tipos específicos de áreas e de problemas, precisam ser realizadas em cada organização ou empresa. (PORTUGAL , p.25)

Hoje a administração de empresas tornou-se uma ciência, dedicada em desenvolver as melhores formas de atuação de uma empresa, de acordo com seus objetivos e de seus recursos disponíveis. Suas contribuições para uma organização vão desde as mais práticas e tangíveis, como o estudo de tempos e a divisão de

tarefas mais adequada no processo produtivo de uma fábrica, até as mais complexas e subjetivas, como a correlação entre a organização e o meio em que está inserida, e a maneiras que ambos influenciam e são influenciados nessa relação.

Atualmente a função da Administração é, segundo Richard L. Daft (2010) “o alcance de metas organizacionais de maneira eficaz por meio de planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais.”

Conceitua a tarefa da administração contemporânea da seguinte maneira, segundo Chiavenato (2007, p.4)

> A tarefa da Administração consiste em interpretar os objetivos propostos pela organização e traduzi-los em ação empresarial por meio do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir tais objetivos da melhor forma possível. Assim, a Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos e competências organizacionais para alcançar determinados objetivos com eficiência e eficácia, por intermédio de um arranjo convergente.

Portanto, hoje entende-se que a administração é o conjunto de ideias e estratégias pelo qual as organizações são alinhadas para alcançar o sucesso em seus objetivos e operações, alcançando o êxito nos resultados esperados, utilizando-se dos meios de que se dispõe.

> Esse é o encanto da administração: transformar recursos e competências em resultados tangíveis e extraordinários. A administração é a maneira pela qual as coisas acontecem nas organizações. Sem ela o mundo moderno jamais seria o que é hoje. (CHIAVENATO, 2007, p. 13)

5.2 CONSULTORIA EMPRESARIAL

A consultoria empresarial é um serviço de análise de dados de uma empresa, em busca de diagnosticar e resolver problemas, dessa forma melhorando a sua gestão. A definição dada ao termo pelo *Insititute of Management Consultants*, da Inglaterra é:

> O serviço prestado por uma pessoa ou grupo de pessoas, independentes e qualificadas para a identificação e investigação de problemas que digam

> respeito à política, organização, procedimentos e métodos, de forma a recomendarem a ação adequada e proporcionarem auxílio na implementação dessas recomendações. (CROCCO; GUTTMANN, 2010, p. 34).

Seu papel em uma organização é coletar informações sobre a empresa, desenvolver um plano de ação estratégico, levando em conta sua situação atual, os objetivos que busca atingir e seus recursos disponíveis para que o planejamento possa ser colocado em prática, e, por fim, analisar os resultados obtidos.

> Os consultores podem ser comparados a médicos organizacionais, pois buscam o tratamento para os problemas da empresa. Mas assim como os médicos muitas vezes tratam seus pacientes de forma distante, muitos consultores também são 'frios', quanto aos problemas da empresa, justificando dar maior objetividade ao trabalho, o que gera muitas críticas a profissão de consultor, além do fato de muitos ainda verem a consultoria como modismo ou mesmo a solução para todos os problemas da empresa. (MOTA; MONTEIRO; NASCIMENTO, 2019, p. 55)

Um processo de consultoria empresarial pode ser realizado tanto por profissionais autônomos quanto por empresas especializadas e dedicadas ao desenvolvimento da atividade. É fundamental que todos os projetos desenvolvidos sejam realizados com o envolvimento dos gestores da empresa, para que haja uma troca de informações e sejam levados em consideração os pontos de vista de pessoas internas e externas à organização.

5.3 FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa é um instrumento de gestão financeira, utilizado para organizar e projetar para determinados períodos futuros todas as entradas e as saídas de recursos financeiros de uma organização, desta forma indicando como será o saldo financeiro da empresa para o período em questão.

De acordo com Silva (1999, p.42)

> Empresa organizada necessita não apenas das demonstrações financeiras, mas de outros relatórios gerenciais que independem da legislação obrigatória, mas decorrem das necessidades gerenciais para auxílio no processo decisório.

O emprego de algum tipo de fluxo de caixa nas empresas possibilita uma análise assertiva com relação à sua saúde financeira atual e em determinado

período. É uma ferramenta muito importante, não somente para os gestores da organização, mas para acionistas e stakeholders externos à empresa poderem tomar decisões com relação a seu futuro. Nas palavras do Dr. Wagner Luiz Marques (2011, p. 7)

> Desenvolver fluxo de caixa é saber como organizar adequadamente o sistema financeiro referente a movimentação diária de numerários e sua influência no sistema empresarial organizacional.
>
> Fluxo de caixa atende a diversos públicos e todos com muita particularidade. É através desse sistema que possibilita a formação ideal da organização de uma empresa. Os usuários são:
>
> Acionistas, Diretores, Gerentes, Supervisores e demais executivos e profissionais das diversas áreas que necessitem de maiores informações para analisar e interpretar dados financeiros, favorecendo a participação e/ou auxiliando na tomada de decisões no contexto empresarial.

A idealização e construção do fluxo de caixa servem para evitar situações prejudiciais às empresas, tais como: insuficiência de caixa; cortes nos créditos; suspensão de entregas de materiais e mercadorias, fatos que podem causar uma série de descontinuidades nas operações. O excesso de caixa, situação que se refere a uma reserva muito elevada, também pode ser administrada com a utilização deste mesmo ferramental. Logo, tanto deficiência quanto excesso de caixa podem ser gerados através das informações deste fluxo.

No entendimento de Frezatti (1997) uma ferramenta gerencial adequada é aquela que permite apoiar o processo decisório da organização. Sem ferramentas de controle, as atitudes administrativas são tomadas sem um embasamento sólido que as justifique, o que muitas vezes não se traduz em resultados satisfatórios.

5.4 PLANILHA ELETRÔNICA NO FLUXO DE CAIXA

A planilha eletrônica de fluxo de caixa é utilizada diariamente para o controle financeiro, nela constam todas as compras e vendas efetuadas no dia, receitas, custos fixos e variáveis, podendo acompanhar o saldo operacional, se está negativo ou positivo.

> Com a implantação do fluxo de caixa simples, tudo o que a empresa recebe e tudo o que a empresa gasta diariamente fica registrado no programa, salvo dia a dia. Todos os recebimentos ou pagamentos que a empresa

> possui de direito será lançado na Origem como: venda de produtos, e seu respectivo valor em Reais na Entrada, devendo gerar um valor Subtotal para todas as entradas do dia. (MASSING, 2006, p. 5)

Com a utilização da planilha eletrônica, a empresa tem facilidade para compreender quando é necessário cumprir seus compromissos financeiros, podendo fazer programações para pagamentos e investimentos futuros.

5.5 ANÁLISE *SWOT*

A análise *SWOT* é considerada uma das principais ferramentas da administração para análise e melhoria de resultados de uma empresa, seja ela grande ou pequena. A ferramenta tem base de criação nos Estados Unidos, mais especificamente na Universidade de Stanford, onde professores da instituição juntamente com o pesquisador e consultor empresarial, Albert S. Humphrey, a desenvolveram a partir do estudo das 500 maiores empresas do país. O termo *SWOT* vem da língua inglesa e é a sigla de *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Os pontos fortes e fracos, em geral, estão dentro da própria organização, e as oportunidades e as ameaças, normalmente, são de origem externa.

A análise continua em constante evolução e plena utilização em diversas empresas do mundo todo, já que o mercado vem cobrando resultados cada vez mais rápidos e desafiadores, com isso a ferramenta sempre se mostra extremamente útil para os gestores que sabem utilizá-la corretamente, atendendo à demanda imposta pelo mercado e pela própria concorrência. Várias empresas com gestores iniciantes sabem da importância desse instrumento, e com isso, muitas vezes conseguem ingressar no mercado com mais competitividade e competência que outras empresas presentes há muito mais tempo no mesmo cenário, e isso ocorre, pois, a atualização de conhecimento e ferramentas utilizadas no ambiente interno e externo, serão sempre importantes para a longevidade e sucesso da empresa, algo que a própria análise *SWOT* consegue contribuir.

O gestor utente consegue ordenar ideias e um plano de ação que irá redirecionar a empresa, reduzindo seus riscos e aumentando suas chances de sucesso, ao analisar a empresas com perspectivas diferentes, e objetivas. A aplicação da *SWOT* é relativamente fácil, a dificuldade se encontra em pontuar os pontos fortes e fracos, e assim saber como trabalhar com eles em relação ao mercado, e seus concorrentes.

O estudo e análise do ambiente e das qualidades da empresa, atrelada às suas ameaças, gera um levantamento de dados que possibilitam saber como a organização está posicionada no mercado e quais são as ações a serem realizadas para que ela consiga melhorar ou ocupar o topo do ramo em que atua. Como o general e estrategista Sun Tzu citou (500 a.C) “Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças”**,** podemos concluir que ele se aplica em diversas situações e momentos, seja uma empresa recente ou pioneira no seu âmbito, de grande ou pequeno porte, a magnitude dessa ferramenta é imprescindível para o sucesso e influência da organização no mercado.

5.5.1 Análise *SWOT* Para a Empresa Estudada

Quadro 3 - Análise *Swot*.

S (STRENGTHS OU FORÇAS) Aqui deve constar as vantagens que o seu negócio possui em relação aos concorrentes ou ao mesmo segmento de mercado.	**W** (WEAKENESSES OU FRAQUEZAS) Aqui deve destacar os pontos negativos relativos ao quadrante anterior, ou seja, é preciso entender quais e quantos problemas que a empresa tem em relação à concorrência.
O (OPPORTUNITIES OU OPORTUNIDADES) Aqui deve constar os fatores externos que influenciam positivamente o seu negócio.	**T** (THREATS OU AMEAÇAS) Aqui estarão os fatores externos que comprometem o crescimento do seu negócio. É importante analisar o cenário econômico, a fim de prevenir situações futuras criando modos para aproveitar as oportunidades e reduzir riscos e perdas.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

A análise *swot* é utilizada para avaliar os ambientes interno e externo de uma empresa, definindo suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Essa ferramenta auxilia a identificar o que precisa ser melhorado e ajustado na empresa, formular estratégias e fornecer um diagnóstico completo da empresa selecionada.

5.5.2 FORÇAS

- Empresa especializada em uma marca específica do mercado;
- Equipe bem treinada com vasto conhecimento do ramo;
- Atendimento rápido e focado na solução do cliente;
- Clientes já conhecem e usam a empresa como referência.

5.5.3 FRAQUEZAS

- Representação mínima no mercado digital;
- Falta do controle do fluxo de caixa;
- Pouco atendimento ativo realizado pelos funcionários.

5.5.4 OPORTUNIDADES

- Mercado em expansão, localmente e também em outros estados e cidades;
- Público variado, em idade, localização e preferência de compra;
- Redes sociais em crescimento no setor comercial, com potenciais clientes usuários;
- Espaço para crescimento, com recursos e capitais necessários atingíveis.

5.5.5 AMEAÇAS

- Concorrentes novos inseridos no mercado;
- Fornecedores específicos limitados;
- Empresa familiar, podendo gerar conservadorismo na administração;
- Pouca cobrança do gestor com seus funcionários, gerando zona de conforto.

5.6 ERP

O ERP é uma ferramenta extremamente utilizada em diversas empresas e organizações que contam com uma organização de seus processos, a ferramenta pode possuir diversos layouts e funções de acordo com o seu objetivo. Principalmente nos dias de hoje, com tecnologia sendo cada vez mais acessível para todos, o ERP se torna algo ainda mais presente nas empresas que sabem a importância de seus dados, e o que pode ser realizado com os mesmos. A partir do momento que se possui um sistema onde todo seu controle está sendo integrado, e o acesso a tudo isso fica mais fácil, maiores são as chances de gerir e acompanhar esses processos visando ao crescimento financeiro e melhoria de processos internos.

Com a globalização e a tecnologia crescente, é característico que as concorrências se tornem cada vez mais acirradas, pois além das empresas possuírem maior acesso à tecnologia, os clientes também possuem diversas ferramentas que o levam a realizarem várias pesquisas antes da decisão de compra, seja em algum produto ou serviço de alto ou baixo valor. E o ERP entra neste processo todo para além de auxiliar nos processos que definem a rapidez, a qualidade e desempenho geral de uma empresa no seu atendimento, o mesmo irá ajudar de forma grandiosa o gestor a fazer suas decisões, aqui entram as escolhas que podem definir como a empresa gera e administra suas receitas e despesas. Com o monitoramento e acompanhamento correto, que deve estar sempre atualizado, o gestor com certeza poderá tomar decisões muito mais assertivas e que podem trazer resultados a curto e longo prazo que irão destacar a empresa e seu atendimento em relação aos seus concorrentes, que também podem ou não estarem utilizando de uma ferramenta como esta. A produtividade entregue dentro de uma organização por seus colaboradores depende de inúmeros fatores que auxiliam neste quesito, porém é comprovado que as quais possuem e o fazem uso correto da ferramenta, conseguem entregar resultados mais rápidos e melhores aos seus colaboradores, e consequentemente aos seus clientes, ou seja, este progresso que é desejado por quase todos os pequenos e grandes gestores e empresários, muitas vezes pode ser alcançado à implementação e uso de um ERP, pois assim os

recursos e informações que uma vez ignorados, se tornam úteis e mostram sua relevância.

Além do auxílio na agilidade e geração de lucros, um sistema integrado consegue também fornecer dados que irão diminuir os custos e gastos dentro da empresa, mesmo que seja um valor relativamente baixo, através das semanas e meses, estes gastos podem ser destinados a outros setores e custos.

6 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL

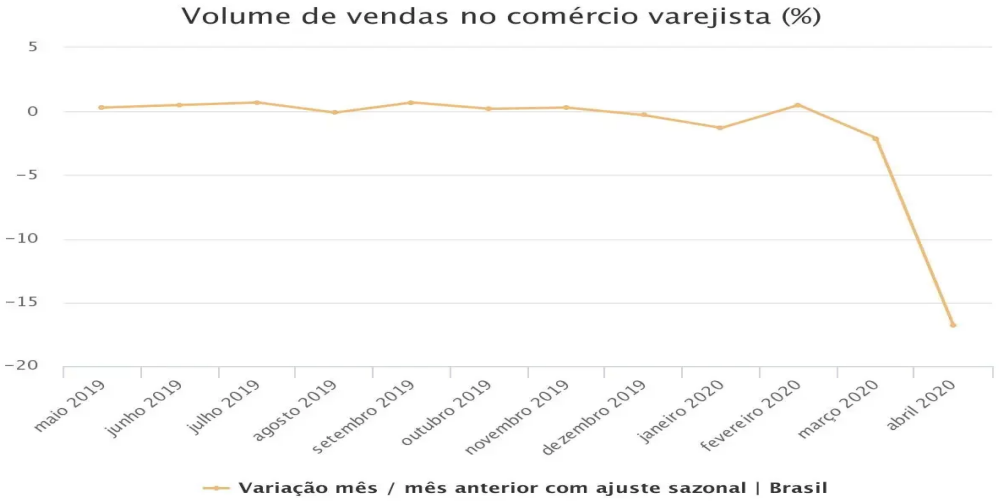
6.1 ANÁLISE DE MERCADO

A empresa analisada é classificada como uma micro-empresa varejista, portanto está inclusa no mercado abrangente do varejo brasileiro. Apesar disso, seu público-alvo é específico e bem definido, portanto atende a um nicho específico deste mercado.

Toda a economia brasileira vem sofrendo os impactos da pandemia da COVID-19, que teve seu início no final de 2019, e causou o fechamento temporário de todo comércio que não fosse considerado essencial para o mantimento do bem-estar da população, e essas medidas causaram enormes efeitos à economia brasileira. Segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), em Junho de 2020:

> As vendas no varejo brasileiro recuaram 16,8% em abril na comparação com o mês anterior e caíram 16,8% sobre um ano antes, informou o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) nesta terça-feira. A maior queda em 20 anos e a mais acentuada da série histórica iniciada em janeiro de 2001 reflete os efeitos das políticas de isolamento social adotadas para controlar a pandemia de covid-19. (REVISTA EXAME, 2020)

Figura 3 - Volume de Vendas no Comércio Varejista (%).



Fonte: IBGE - Pesquisa Mensal do Comércio (2020)

Apesar disso, com a redução dos casos da COVID-19, foi possibilitada a reabertura dos negócios, e, em 2022 o mercado varejista brasileiro vem apresentando um desempenho melhor do que no cenário pré-pandemia. Segundo a Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios (2022):

> “A melhora no desempenho do varejo na passagem de fevereiro para março fez o volume de vendas ficar 2,6% acima do nível de fevereiro de 2020, no pré-pandemia. No varejo ampliado, que inclui as atividades de veículos e material de construção, as vendas operam 1,7% acima do pré-pandemia. Os dados são da Pesquisa Mensal de Comércio e foram divulgados nesta terça-feira pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

6.2 SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA

Assim como inúmeras outras microempresas brasileiras, a autopeças sofreu grandes impactos gerados pela pandemia da COVID-19. Nos meses de Março e Abril de 2020, a empresa teve seu faturamento reduzido a aproximadamente 20% do que foi registrado nos mesmos meses de 2019. No entanto, com a reabertura dos comércios, a empresa não levou muito tempo para voltar a faturar valores próximos, e, posteriormente, superiores aos que eram registrados no período pré-pandemia.

Isto se deve, principalmente, à forma que a gestão de vendas e estoques é realizada. Há um sistema de ERP em que são registradas todas as entradas e saídas de produtos comercializados em sua loja, facilitando o controle e análise de mantimento e giro de seus estoques. Além disso, sua equipe de vendas é bem treinada e mostra muito entendimento sobre os produtos comercializados pela empresa, gerando uma relação de confiança e fidelidade com a maior parte de seus clientes.

O controle de finanças e de compras é realizado pelo proprietário. Os dados de faturamento e volume de vendas são registrados e arquivados pelo sistema de ERP, que pode gerar relatórios periódicos para eventuais análises da gestão. O controle de contas a pagar é realizado por uma planilha em que são registradas as datas de vencimento de cada conta, porém não facilita a análise de valores ou rentabilidade dos produtos.

O estoque também é registrado no sistema, e é gerada automaticamente uma sinalização sempre que há a necessidade de alguma reposição de material. O estoque físico é organizado por classes de produtos, divididas em estantes por corredores. Há um projeto para a implementação de códigos de barras para todos os materiais no estoque, o que facilitará ainda mais seu controle.

A concorrência é numerosa, porém a empresa atende a um nicho de mercado específico, trabalhando apenas com peças da marca *Renault.* Há uma busca por manter-se sempre abaixo das médias de preços registrados no mercado, e isso é possível por conta de sua rede de fornecedores bem estabelecida e confiável, que gera uma redução nos custos de material significante.

6.2.1 Problemas e Gargalos

O controle e gestão de materiais e força de vendas da empresa são muito efetivos, principalmente quando comparada a outras empresas de mesmo porte e do mesmo segmento. No entanto, a ausência de um controle de fluxo de caixa impossibilita a análise de fatores essenciais para o desenvolvimento da empresa,

como sua lucratividade, seu histórico de gastos por período ou a rentabilidade de cada produto comercializado.

6.3 SOLUÇÃO PROPOSTA

Com a finalidade de solucionar a falta de um controle do fluxo de caixa na empresa, foi proposta aos gestores da empresa a implementação de uma planilha em que sejam registrados todos os gastos da autopeças.

O lançamento das informações na planilha alimentaria uma tabela dinâmica que trará aos gestores da empresa uma visão muito mais detalhada de todos os seus gastos, divididos por mês e por classes de custo, com os respectivos valores registrados em cada período.

Durante a apresentação do projeto à banca da primeira etapa do processo, foi proposta a ideia de implementar um sistema de ERP que permita o controle das mesmas informações de compras e contas a pagar da empresa que já seria viabilizado pela planilha, porém com muito mais segurança e automatização dos processos, realizando lançamentos automáticos de qualquer movimentação registrada na empresa.

As informações lançadas diariamente no sistema seriam:

- Data da compra;
- Descrição de cada item lançado;
- Valor unitário;
- Quantidade adquirida;
- Atribuição de uma classe de custo, para desenvolvimento de uma estratégia de custeio;
- Fornecedor da compra;
- Data do vencimento da conta.

Ao implementar estas ferramentas, o controle e análise periódica dos gastos da empresa poderão ser realizados com muito mais assertividade e praticidade, permitindo que a tomada de decisões que envolvam os gastos da empresa possam ser realizadas da melhor forma possível, com fácil acesso à todas as informações necessárias.

7 PESQUISA QUANTITATIVA

Para melhor compreender a visão geral dos gestores de micro e pequenas empresas com o que diz respeito ao controle de fluxo de caixa e sua importância na gestão empresarial, foi realizada uma pesquisa descritiva, de natureza quantitativa, com quatro questões diretas.

7.1 PÚBLICO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada com gestores de micro e pequenas empresas da cidade de Curitiba. Para que os dados obtidos com a aplicação da pesquisa fossem válidos, foi necessário definir a quantidade total de empresas na região de Curitiba, que, de acordo com dados registrados no site Econodata, é de 339.756. Para determinar o número de participantes necessário, foi utilizada a fórmula de amostragem de populações infinitas com base no Malhotra (2010), o que resulta em um número de 68 respondentes necessários para que o questionário aplicado tenha validade científica.

Figura 4 - Fórmula de Amostragem de Populações Infinitas.

$$n = \frac{Z^2_{\alpha/2} \cdot p \cdot q}{E^2}$$

Onde:

“N” - número de elementos
“Z” - alfa correspondente ao número de confiança
‘P” número de elementos que atendem a situação estudada
“Q” - proporção de elementos que não atendem a situação estudada
“E” - margem de erro máxima aceita na pesquisa

7.2 PERGUNTAS REALIZADAS

As perguntas realizadas no questionário foram as seguintes:

1. Você já conhecia a definição de Fluxo de Caixa?

Possíveis respostas:

- Sim
- Não

2. A empresa em que você trabalha realiza a projeção do fluxo de caixa?

Possíveis respostas:

- Sim
- Não
- Não sei informar

Caso a resposta seja “Sim”, o participante é direcionado para a questão 3, caso seja “Não”, ele é direcionado para a questão 4, e caso seja “Não sei informar”, o formulário é entregue sem a necessidade de responder mais perguntas.

3. Em sua opinião, qual o maior benefício promovido pela análise do fluxo de caixa para a empresa?

Possíveis respostas:

- Controle sobre as entradas e saídas da empresa
- Facilitação do planejamento financeiro
- Auxílio na gestão e nas tomadas de decisões gerenciais
- Não vejo reais benefícios trazidos pela aplicação do fluxo de caixa na empresa

- Outro

4. Por qual motivo o fluxo de caixa projetado não é utilizado na empresa?

Possíveis respostas:

- Falta de conhecimento a respeito de sua elaboração/utilização
- Sua aplicação não é considerada necessária
- Falta de tempo para projetá-lo
- Falta de um colaborador especializado para elaborá-lo
- Outro

O intuito da pesquisa era obter uma leve compreensão da importância de um controle de fluxo de caixa bem estabelecido para os gestores de micro e pequenas empresas da região de Curitiba, por este motivo foram realizadas apenas quatro perguntas diretas, com respostas pré determinadas e bem direcionadas ao que se buscava de informações com sua aplicação.

7.3 RESULTADOS DA PESQUISA

Ao total, foram registradas 84 respostas no questionário, e os resultados obtidos foram os seguintes:

Figura 5 - Gráfico Pergunta 1.

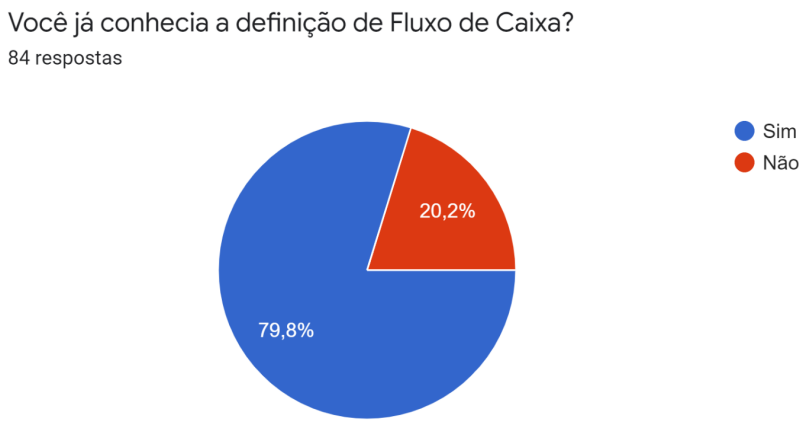


Figura 6 - Gráfico Pergunta 2.

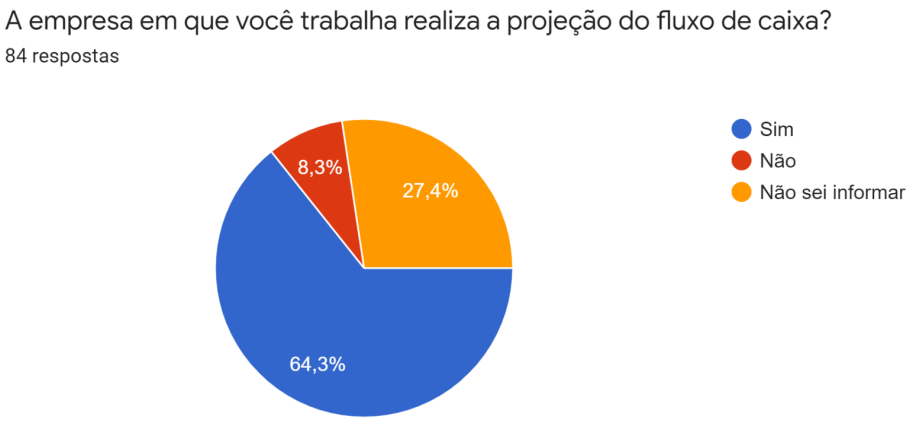


Figura 7 - Gráfico Pergunta 3.

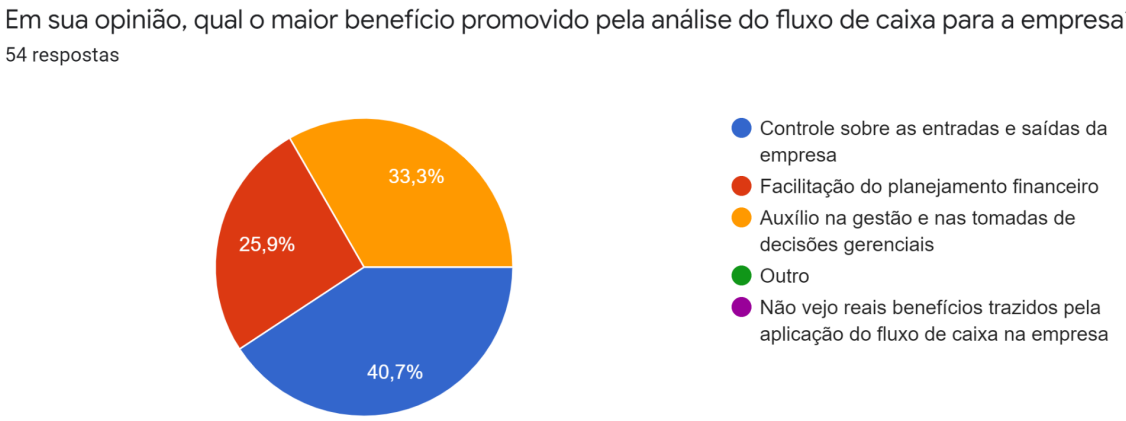
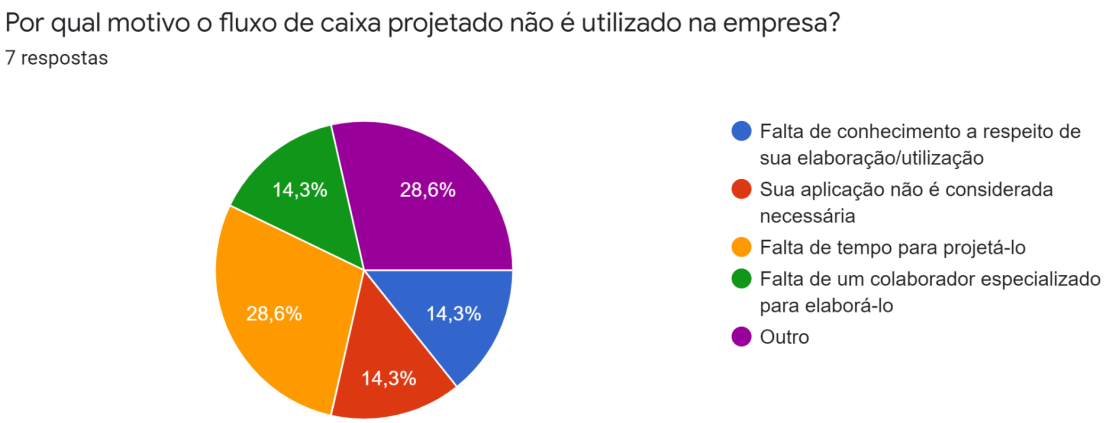


Figura 8 - Gráfico Pergunta 4.



7.3.1 Interpretação dos Resultados

Ao analisar os resultados obtidos com a aplicação do questionário, pode-se tirar algumas conclusões importantes referentes ao assunto tratado.

Primeiramente, 20,2% dos respondentes não conheciam previamente a definição de Fluxo de Caixa, este percentual equivale a 17 dos 84 participantes. Com este resultado, é possível deduzir que há certa falta de conhecimentos básicos sobre as ferramentas de administração de empresas, que podem fazer a diferença na obtenção de resultados mais satisfatórios em suas organizações.

Outro dado importante para análise é o fato de que, na segunda questão, 27,4% dos respondentes não souberam informar se há um controle de fluxo de caixa nas empresas em que trabalham. Este dado pode explicitar uma falta de conhecimento sobre os controles internos de suas empresas.

Por fim, registrou-se que 64,3% dos respondentes têm cargos de gestão em empresas em que é realizada uma projeção do fluxo de caixa, e apenas 8,3%, o que corresponde a 7 respostas, responderam que não há uma projeção de fluxo de caixa nas empresas em que trabalham, o que explicita um vasto emprego da ferramenta em micro e pequenas empresas de Curitiba.

8 IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO

Ao discutir as opções disponíveis para implementação do projeto com a administração da empresa, foram apresentados os pontos positivos e negativos para a implementação e manutenção diária de ambas as opções disponíveis. A implementação de uma planilha eletrônica para a realização de todo o controle seria uma opção mais simples e barata, porém que ofereceria menor segurança e integração com o sistema de controle de recursos já utilizado na empresa.

Por outro lado, a implementação de um módulo financeiro do ERP já utilizado pela gestão da empresa ofereceria maior segurança e facilidade no controle de recursos da empresa, simplificando e integrando a entrada e saída de recursos da empresa, com suas compras e vendas registradas no sistema.

Apesar de apresentar-se uma opção significativamente mais custosa, o consenso entre os representantes da administração da autopeças e os integrantes do grupo implementador do projeto, foi de que, de fato, os benefícios trazidos pela implementação do módulo financeiro do sistema de ERP já utilizado na empresa seriam mais significativos para a empresa do que o custo que isso traria.

A familiaridade já existente com o sistema, existente por conta dos anos de sua utilização na empresa, e o zelo existente por parte da administração da empresa para com a otimização de seus processos, foram fatores essenciais para a tomada desta decisão.

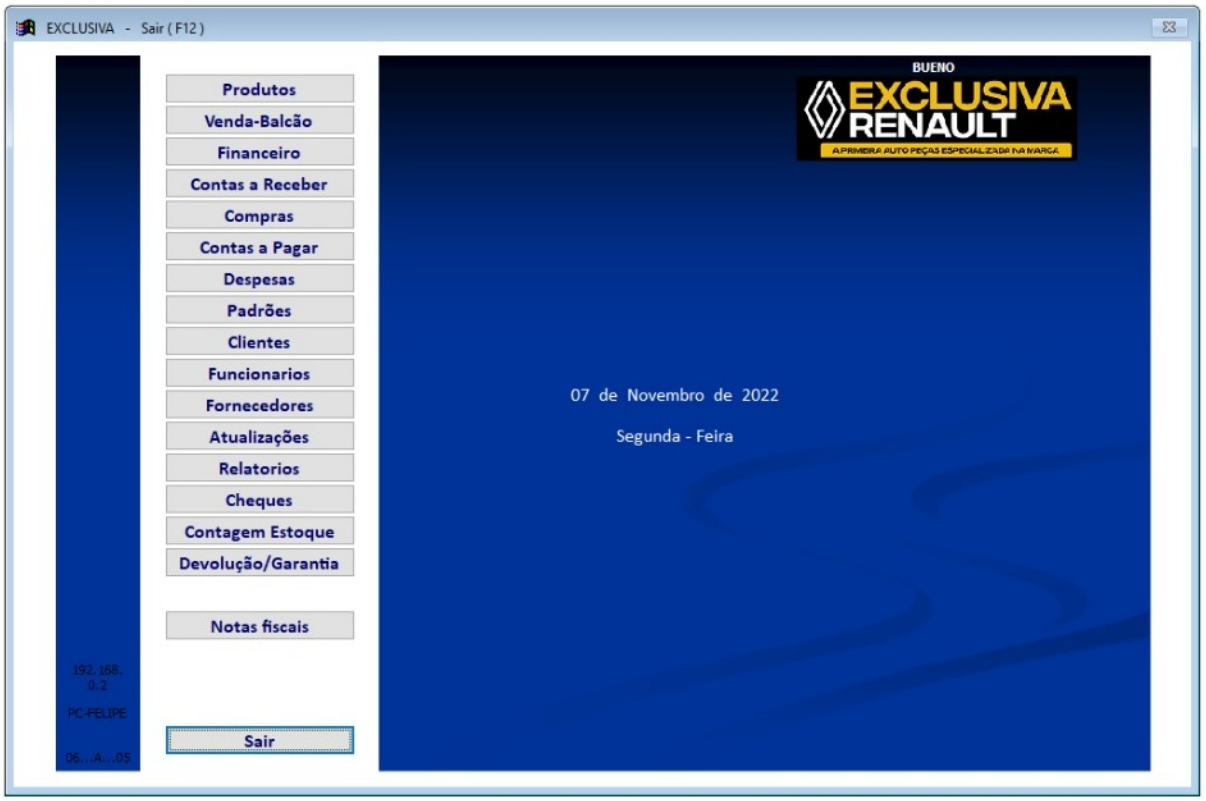
Após discussões com os representantes da administração da empresa, foi então decidido que a implementação do novo sistema de controle financeiro diário teria início no dia 1 de Setembro de 2022, passando a ser utilizado como ferramenta principal do controle de gastos e contas a pagar da autopeças desde então.

8.1 O sistema de ERP

O sistema de ERP já utilizado na empresa desde pouco tempo após sua abertura já oferecia várias utilidades para facilitar a administração do negócio. Todo o controle de estoque, com entradas e saídas atualizadas diariamente e locações de cada item no estoque já eram registradas no sistema, e essas informações eram utilizadas diariamente para facilitar a elaboração de tarefas diárias na empresa.

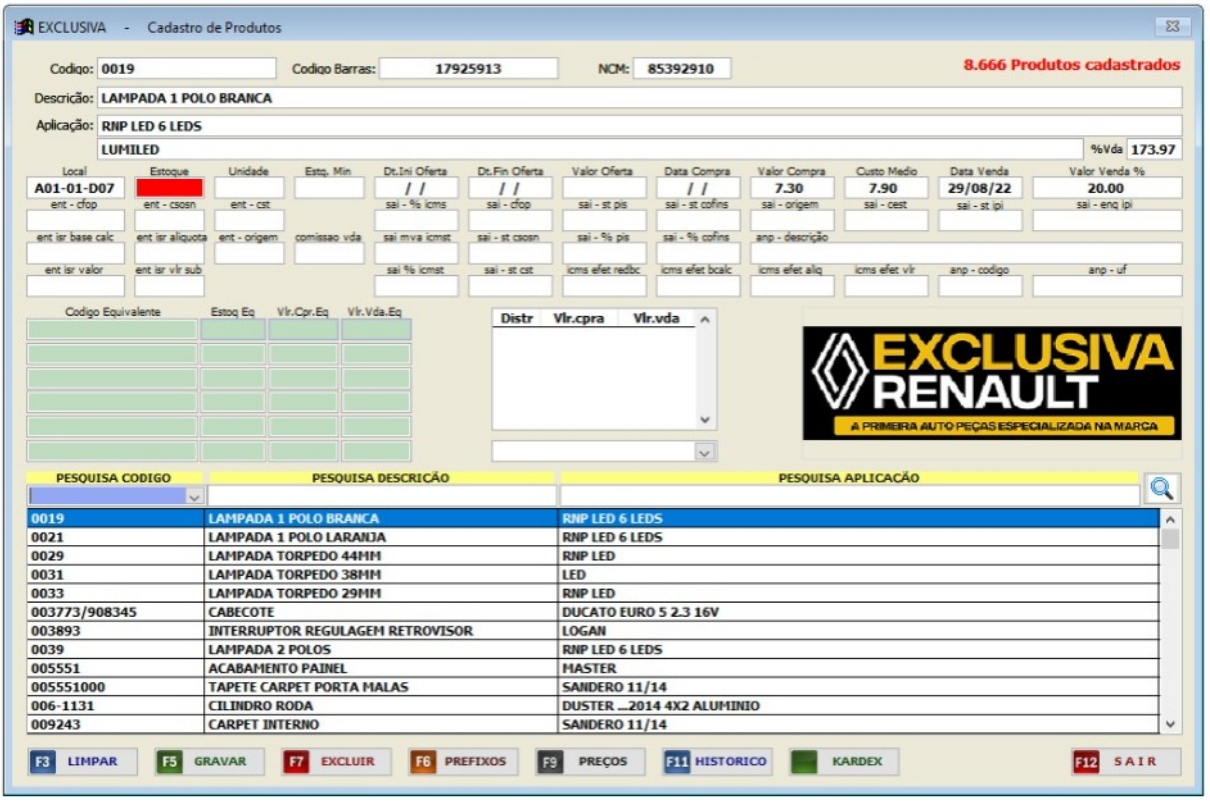
8.1.1 Descrição de suas funções

Figura 9 - Tela Inicial do ERP



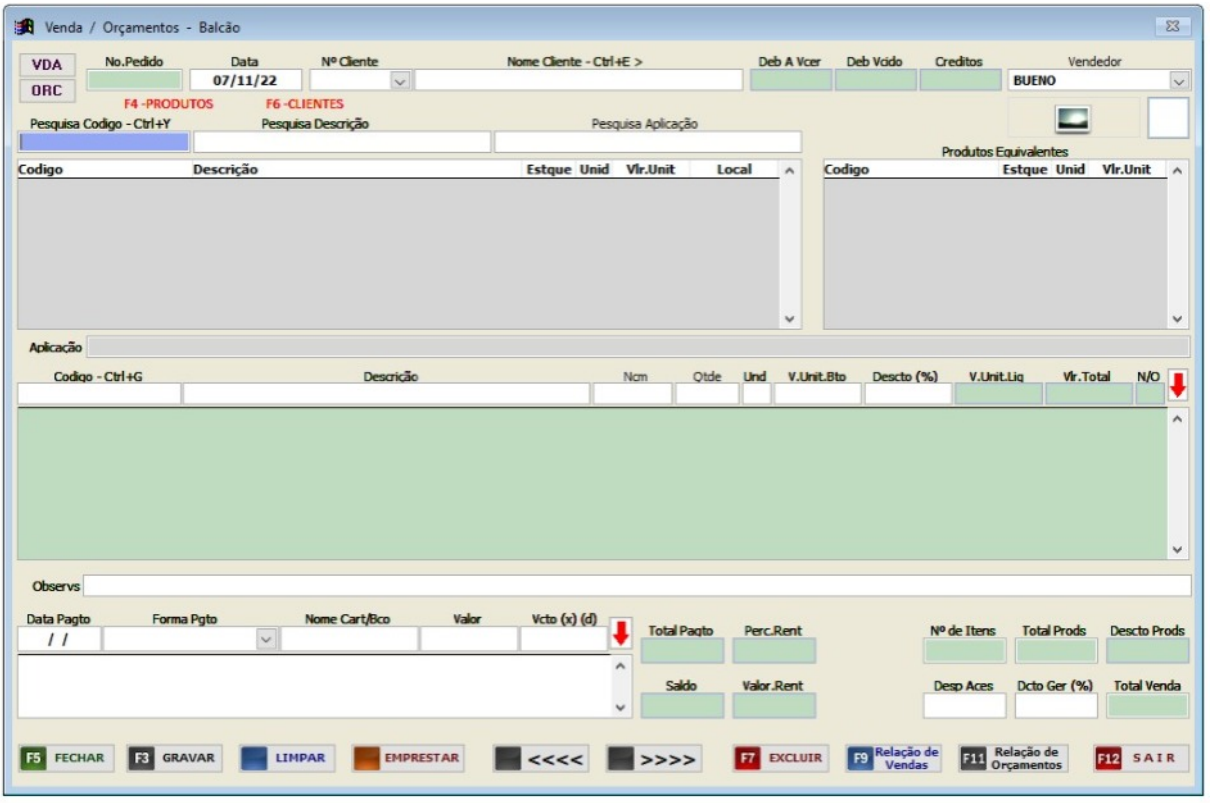
O sistema utilizado pela empresa chama-se FOX, e foi desenvolvido por um programador que trabalhou durante muitos anos em empresas fornecedoras e distribuidoras de autopeças, e observou no mercado uma carência de sistemas de ERP voltados para a gestão de empresas neste ramo. Com isto em mente, estudou alguns métodos de programação, desenvolveu o sistema e passou a comercializá-lo para fornecedores e distribuidores de autopeças na região metropolitana de Curitiba. A Exclusiva Autopeças implementou os módulos de controle de estoques e de lançamento de vendas no ano de 2018, que contava com as seguintes funções:

Figura 10 - Tela de Cadastro de Produtos



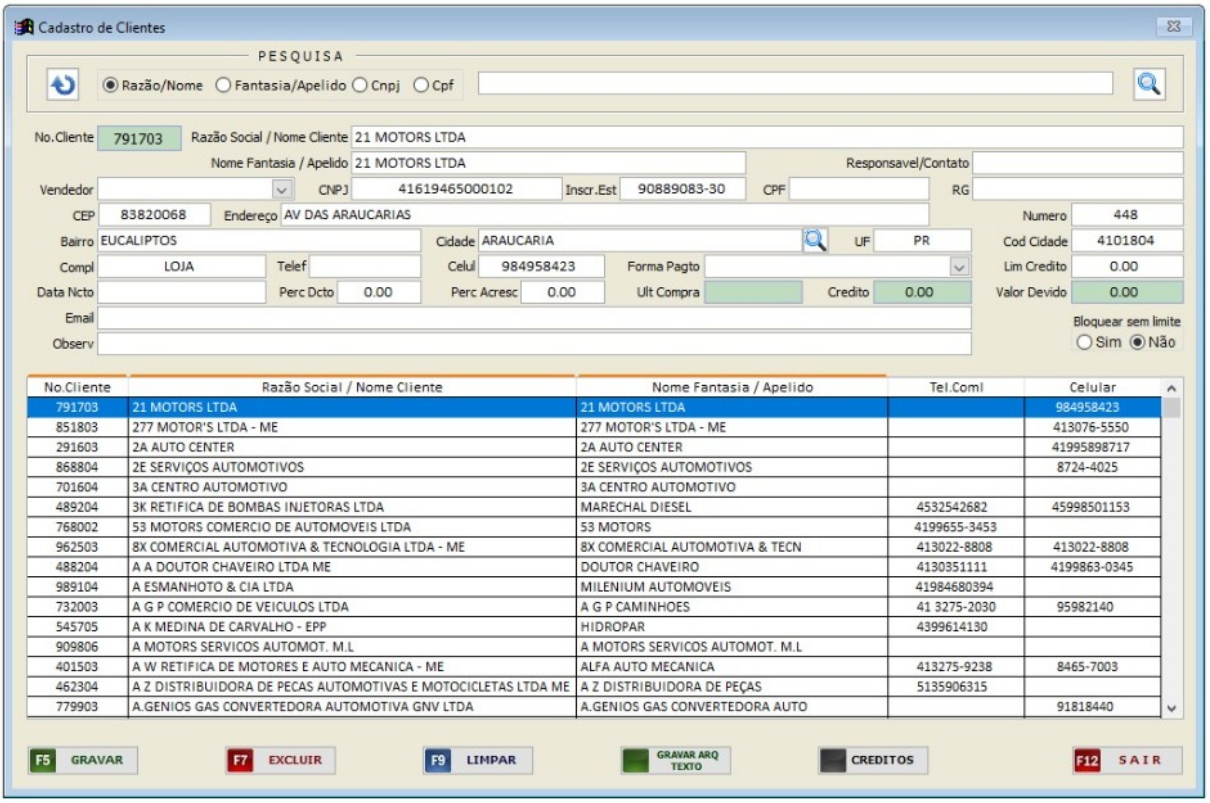
A página de produtos é utilizada para a consulta de todo o estoque da empresa, possibilitando a busca por produtos por seu código, sua descrição ou sua aplicação, informando a quantidade de cada item em estoque, sua localização física, datas de compra e da última venda registrada, seu valor de compra e seu valor de venda.

Figura 11 - Tela de Vendas/Orçamentos



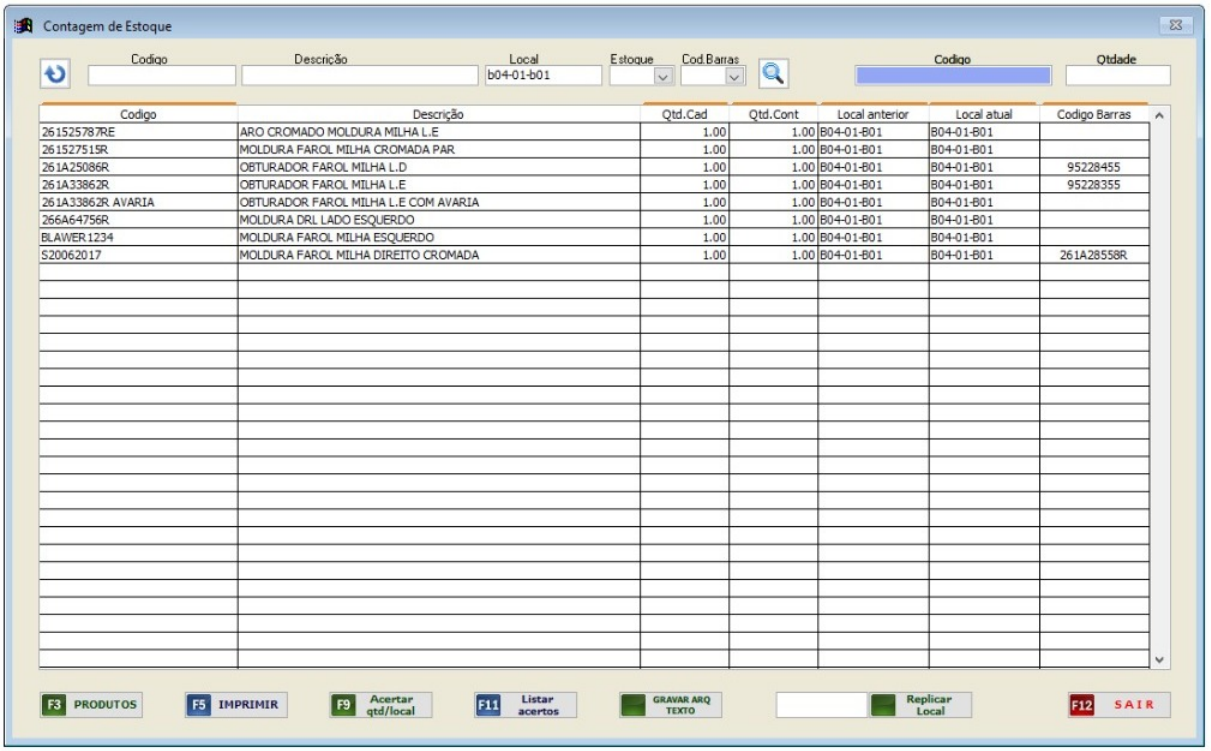
A página de vendas é utilizada para registrar as vendas efetuadas pela empresa, ou para gerar orçamentos para possíveis clientes. Da mesma forma que na página de produtos, há a possibilidade de buscar por produtos por seu código, descrição ou aplicação, e nesta página é possível também buscar pelo cadastro do cliente em questão, para que a venda ou orçamento seja gerada em seu nome. Ao realizar uma venda, é possível registrar a data de sua efetivação, o valor da venda, a forma de pagamento utilizada, a data de pagamento (quando realizadas vendas parceladas no cartão de crédito, ou faturadas via boleto bancário), despesas extras, como frete ou taxas por emissão de boletos bancários, assim como o registro de eventuais descontos concedidos ao cliente.

Figura 12 - Tela de Cadastro de Clientes



Na página de cadastro de clientes, é possível inserir informações sobre novos clientes e criar um novo cadastro, ou filtrar clientes já existentes, por seu nome, razão social ou nome fantasia, CNPJ ou CPF. As principais informações cadastradas são o nome completo ou razão social de novos clientes, seu CPF ou CNPJ, CEP, endereço, telefone e e-mail para contato.

Figura 13 - Tela de Contagem de Estoque



Na tela de contagem de estoque possibilita a consulta de todo o estoque de produtos da empresa por posição física. É possível filtrar itens por seu código, descrição ou por posição no estoque, gerando uma lista de todos os itens alocados em determinada posição.

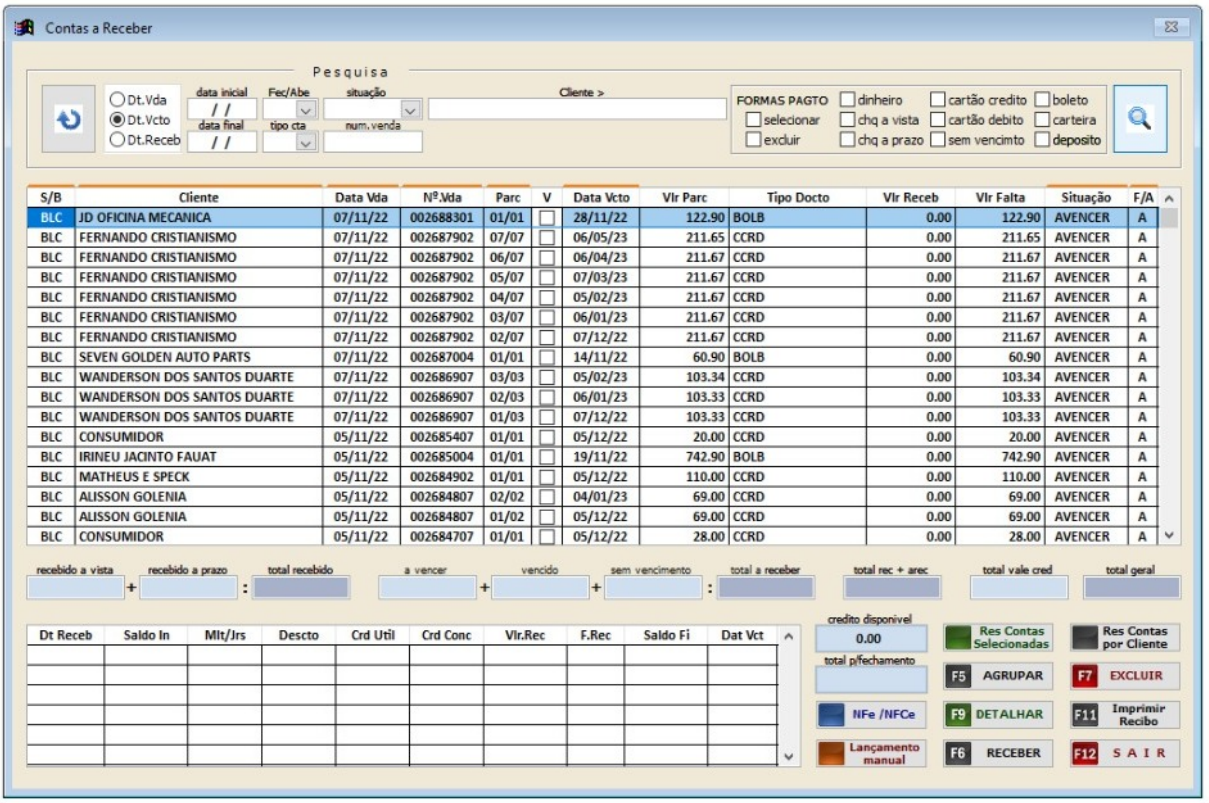
8.1.2 Implementação do módulo financeiro

Após uma análise dos fatores impactantes à empresa com relação à implementação de um controle via ERP ou de um controle via planilha eletrônica, a administração da empresa optou por seguir com a implementação de um módulo financeiro do mesmo sistema de ERP que já era utilizado previamente.

Os principais fatores impactantes na tomada de decisão foram o baixo custo mensal para a implementação e manutenção do novo módulo, e a maior segurança que o controle de informações gerenciais essenciais para o sucesso da empresa via sistema de ERP traz para a organização.

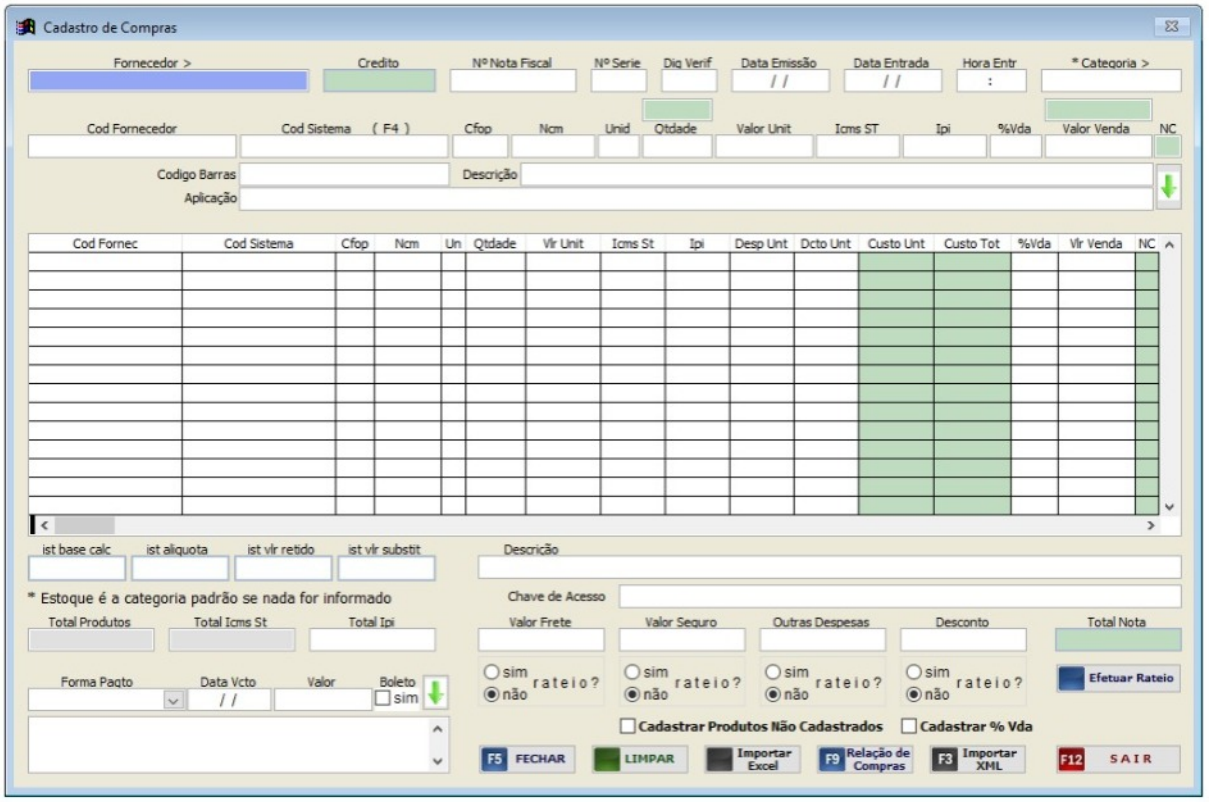
O novo módulo conta com as seguintes funções:

Figura 14 - Tela de Contas a Receber



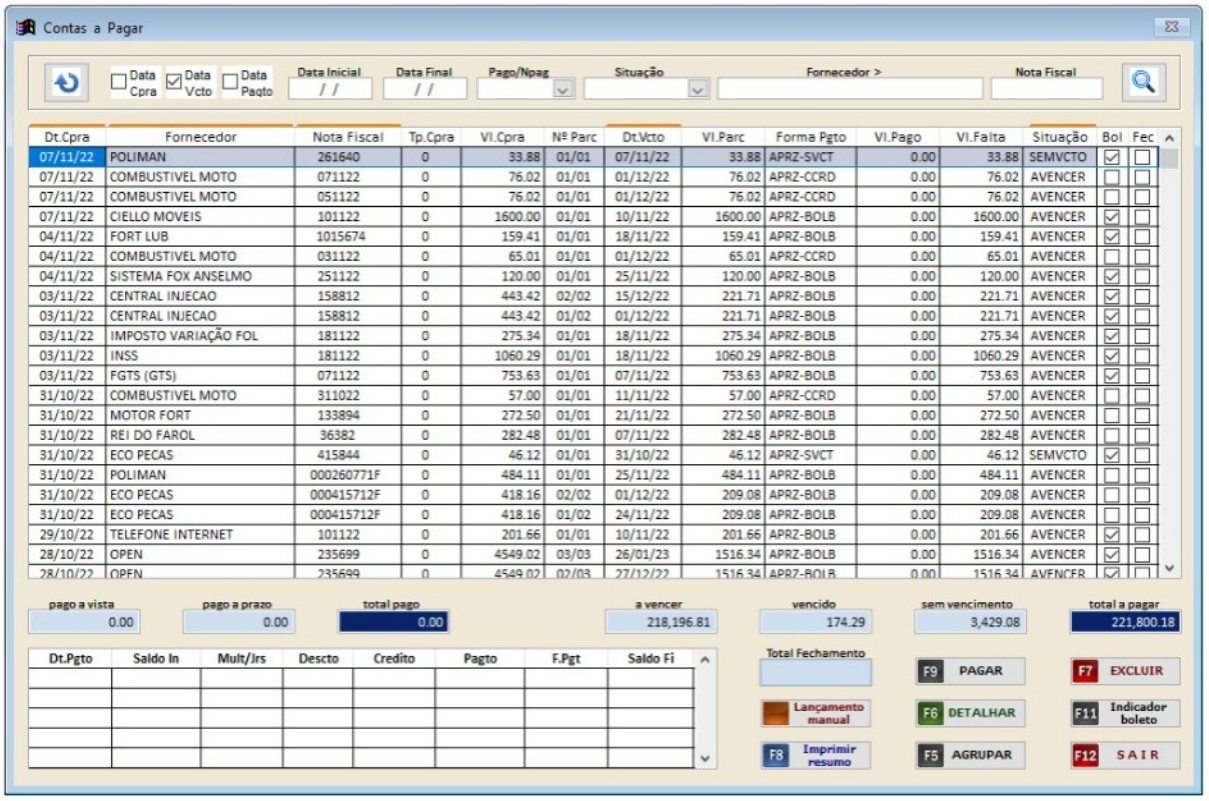
A página de contas a receber registra, automaticamente, ao gerar uma venda com pagamento à prazo, todas as contas a receber da empresa, informando o nome do cliente, a data da efetivação da venda geradora do crédito, o número da venda registrada no sistema, o valor total da venda, o valor já recebido e o faltante, para o caso de pagamentos parcelados, assim como a situação do pagamento (a vencer, vencido ou pago). É possível filtrar os registros de contas a receber por data da venda, do vencimento ou do recebimento, pela situação do pagamento, pelo número da venda, por cliente ou pela forma de pagamento.

Figura 15 - Tela de Cadastro de Compras



A função de cadastro de compras é utilizada no momento da entrada de notas fiscais de fornecedores no sistema. Nela, é registrado o fornecedor da compra em questão, o número da nota fiscal entregue com os produtos, sua data de emissão, a data da entrada no sistema, a hora em que foi entregue e a categoria da compra, para alocação dos custos. Ao registrar uma nova compra, o estoque já é atualizado no sistema automaticamente, com a entrada de produtos já cadastrados, e a criação de cadastro de novos produtos.

Figura 16 - Tela de Contas a Pagar



Ao registrar uma nova compra, automaticamente é gerada uma nova entrada no sistema de contas a pagar, em que é registrada a data da compra, o nome do fornecedor, o número da nota fiscal referente à compra, seu valor total, o número de parcelas e o valor de cada uma delas, sua data de vencimento, a forma de pagamento utilizada, o valor pago e faltante para compras parceladas, assim como a situação do pagamento.

9 RESULTADOS OBTIDOS

A utilização plena do novo módulo financeiro do sistema de ERP na empresa teve início no dia 01 de Setembro de 2022, portanto foi possível documentar os resultados de pouco mais de dois meses de uso.

Antes de sua implementação, o controle de compras era realizado por meio de uma planilha eletrônica bastante simples, em que eram documentados os itens em falta ou que atingissem seu estoque mínimo configurado no sistema de controle de estoques, com o valor da compra e o fornecedor escolhido.

Figura 17 - Tela de Relatório de produtos para compra

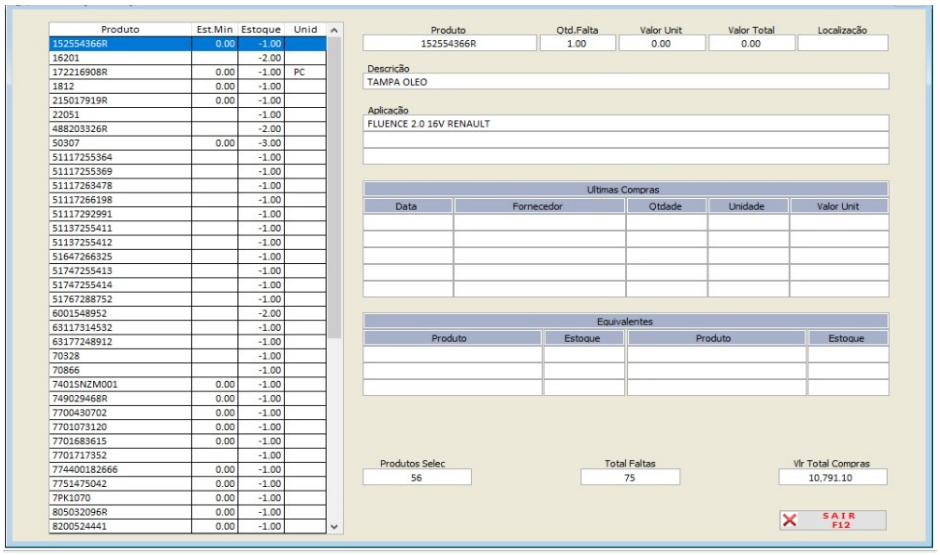


Figura 18 - Planilha utilizada para o controle de compras

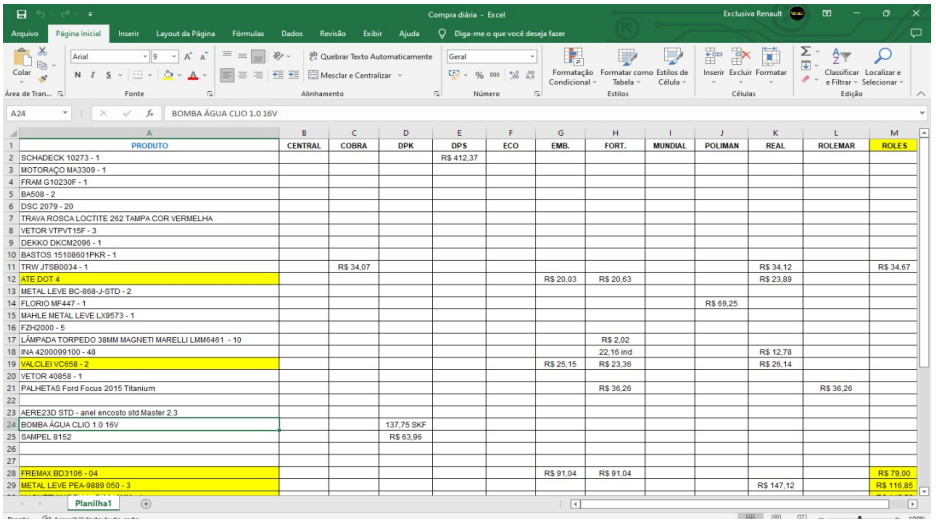
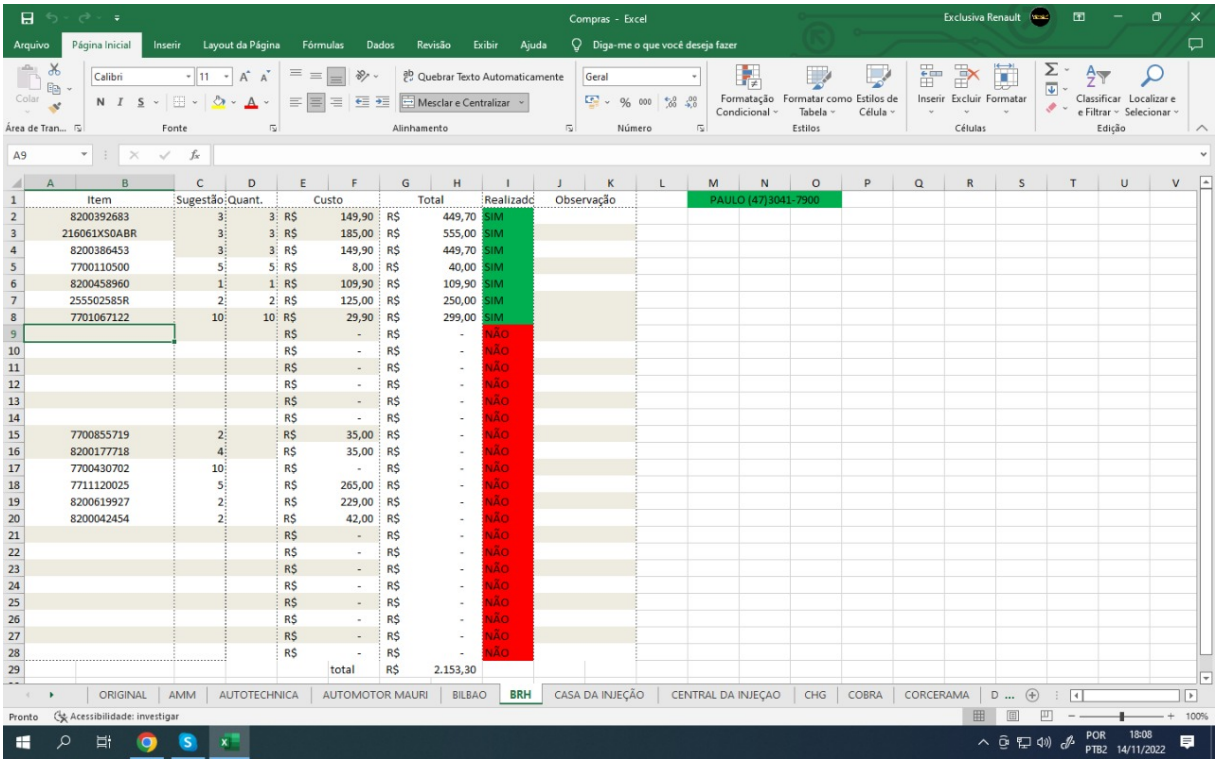


Figura 19 - Planilha utilizada para controle de estoques mínimos

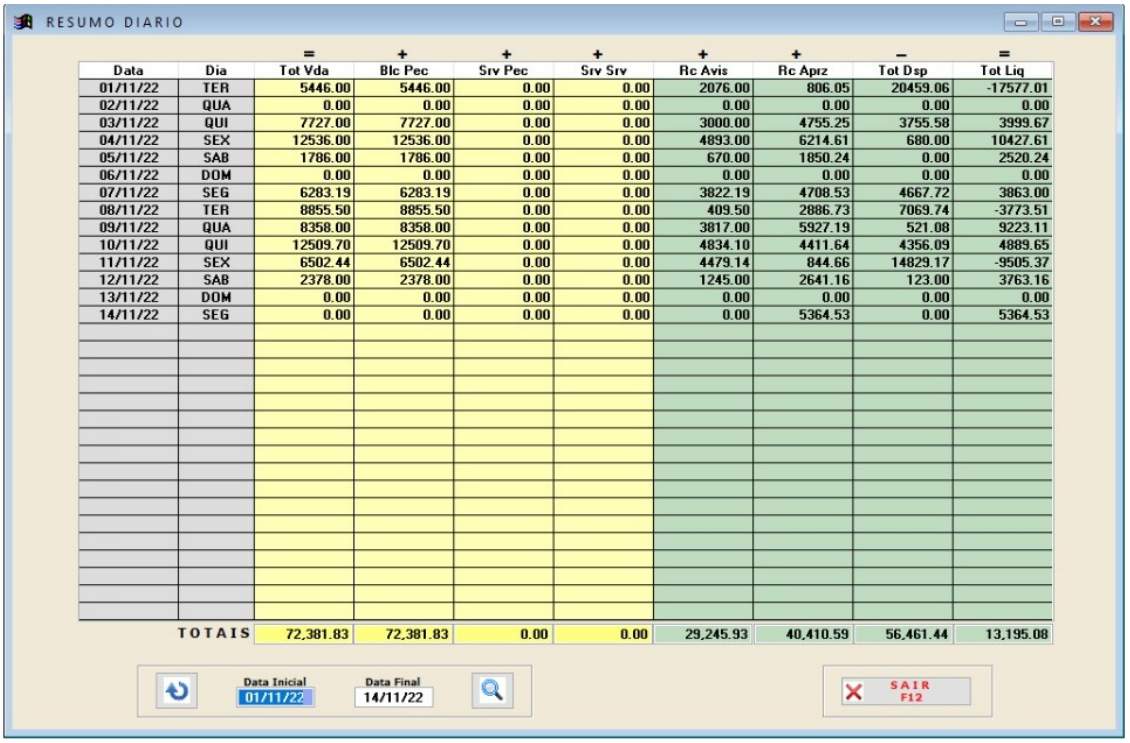


	Item	Sugestão	Quant.	Custo	Total	Realizadc	Observação
2	8200392683	3	3	R$ 149,90	R$ 449,70	SIM	
3	216061XS0ABR	3	3	R$ 185,00	R$ 555,00	SIM	
4	8200386453	3	3	R$ 149,90	R$ 449,70	SIM	
5	7700110500	5	5	R$ 8,00	R$ 40,00	SIM	
6	8200458960	1	1	R$ 109,90	R$ 109,90	SIM	
7	255502585R	2	2	R$ 125,00	R$ 250,00	SIM	
8	7701067122	10	10	R$ 29,90	R$ 299,00	SIM	
9				R$ -	R$ -	NÃO	
10				R$ -	R$ -	NÃO	
11				R$ -	R$ -	NÃO	
12				R$ -	R$ -	NÃO	
13				R$ -	R$ -	NÃO	
14				R$ -	R$ -	NÃO	
15	7700855719	2		R$ 35,00	R$ -	NÃO	
16	8200177718	4		R$ 35,00	R$ -	NÃO	
17	7700430702	10		R$ -	R$ -	NÃO	
18	7711120025	5		R$ 265,00	R$ -	NÃO	
19	8200619927	2		R$ 229,00	R$ -	NÃO	
20	8200042454	2		R$ 42,00	R$ -	NÃO	
21				R$ -	R$ -	NÃO	
22				R$ -	R$ -	NÃO	
23				R$ -	R$ -	NÃO	
24				R$ -	R$ -	NÃO	
25				R$ -	R$ -	NÃO	
26				R$ -	R$ -	NÃO	
27				R$ -	R$ -	NÃO	
28				R$ -	R$ -	NÃO	
29				total	R$ 2.153,30		

Este controle carecia de informações importantes, como a data da compra, forma e data para pagamento negociadas, valor da(s) parcela(s). São informações essenciais para uma melhor gestão de custos e para a elaboração de uma estratégia de preços mais efetiva e competitiva no mercado.

A implementação do módulo financeiro disponibiliza relatórios diários e mensais de todas as entradas e saídas de produtos no sistema da empresa, explicitando também as entradas e saídas financeiras geradas pelas movimentações de produtos, dividindo o que foi negociado à vista, à prazo, e o total líquido do período em questão.

Figura 20 - Tela de Relatório diário de entradas e saídas



		=	+	+	+	+	+	–	=
Data	Dia	Tot Vda	Blc Pec	Srv Pec	Srv Srv	Rc Avis	Rc Aprz	Tot Dsp	Tot Liq
01/11/22	TER	5446.00	5446.00	0.00	0.00	2076.00	806.05	20459.06	-17577.01
02/11/22	QUA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
03/11/22	QUI	7727.00	7727.00	0.00	0.00	3000.00	4755.25	3755.58	3999.67
04/11/22	SEX	12536.00	12536.00	0.00	0.00	4893.00	6214.61	680.00	10427.61
05/11/22	SAB	1786.00	1786.00	0.00	0.00	670.00	1850.24	0.00	2520.24
06/11/22	DOM	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
07/11/22	SEG	6283.19	6283.19	0.00	0.00	3822.19	4708.53	4667.72	3863.00
08/11/22	TER	8855.50	8855.50	0.00	0.00	409.50	2886.73	7069.74	-3773.51
09/11/22	QUA	8358.00	8358.00	0.00	0.00	3817.00	5927.19	521.08	9223.11
10/11/22	QUI	12509.70	12509.70	0.00	0.00	4834.10	4411.64	4356.09	4889.65
11/11/22	SEX	6502.44	6502.44	0.00	0.00	4479.14	844.66	14829.17	-9505.37
12/11/22	SAB	2378.00	2378.00	0.00	0.00	1245.00	2641.16	123.00	3763.16
13/11/22	DOM	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
14/11/22	SEG	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5364.53	0.00	5364.53
TOTAIS		72,381.83	72,381.83	0.00	0.00	29,245.93	40,410.59	56,461.44	13,195.08

Figura 21 - Tela de Relatório mensal de entradas e saídas

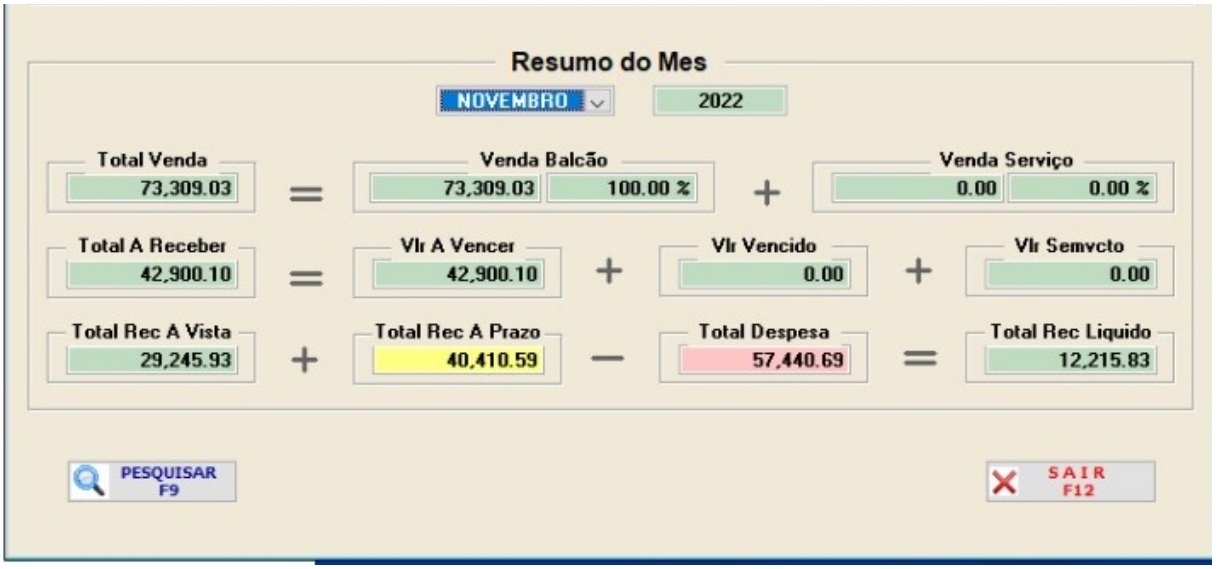
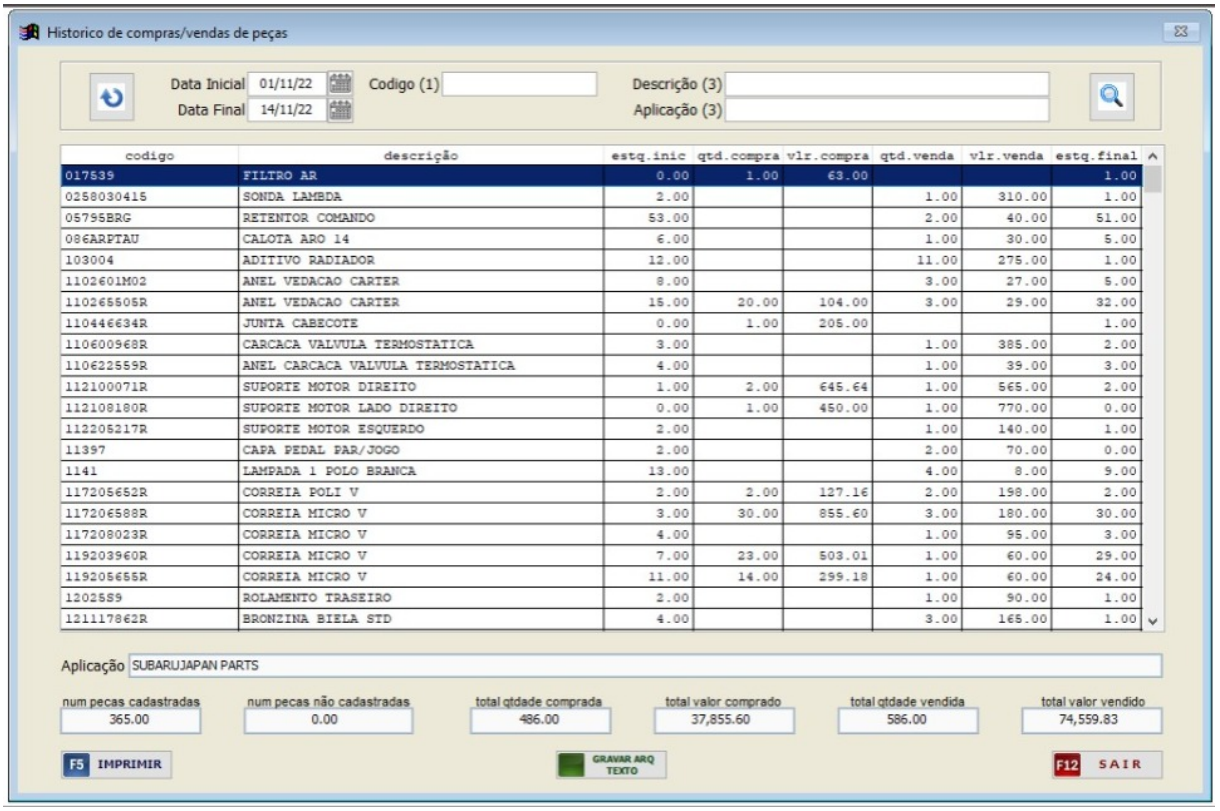


Figura 22 - Tela de Relatório de entradas e saídas por produto



9.1 Avaliação dos resultados pela equipe do projeto

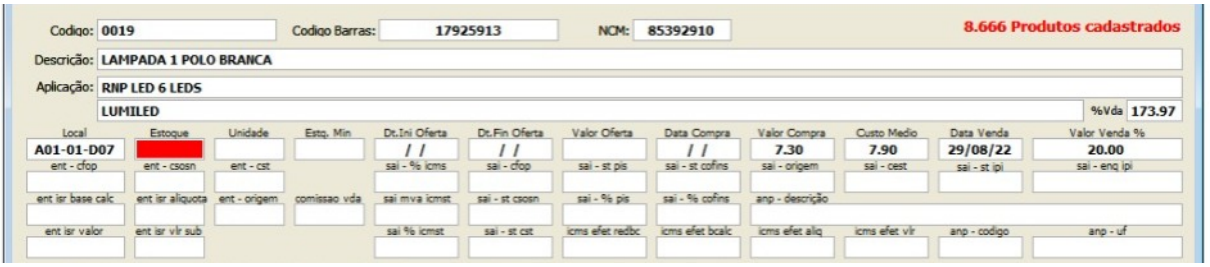
Com acesso a relatórios detalhados gerados automaticamente pelo sistema, explicitando com datas de compras e vendas, valores pagos e recebidos e datas de pagamento e recebimento, todo o fluxo de caixa da empresa passou a ser registrado em seu sistema de ERP.

Tomadas de decisões relacionadas à formação de custos, cortes de gastos, alocação de custos e negociações de prazo, por exemplo, tornaram-se muito mais simples pois as informações no sistema são atualizadas em tempo real e podem ser consultadas a qualquer momento.

O resultado mais evidente e expressivo da aplicação do projeto foi a organização dos gastos e datas de pagamento. O lançamento de informações de cada compra, com valores e prazos negociados gera automaticamente um resumo das responsabilidades financeiras da empresa.

O dia-a-dia da equipe comercial também foi impactado positivamente, pois, com fácil e rápido acesso às informações de custo e histórico de entradas e saídas de cada produto , as negociações de valores e formas de pagamento com clientes em tempo real tornou-se mais simples. Há uma necessidade muito menor de consultar os representantes da administração da empresa quanto à possibilidade de concessão de descontos ou prazos para pagamento.

Figura 23 -Tela de Valores de compra e venda de produtos



A estratégia de formação de preços foi outro dos principais aspectos da administração da empresa afetados pela implementação do sistema. A empresa trabalhava com uma margem de lucro fixa para a maior parte de seus produtos, salvo algumas exceções para as quais a estratégia não se aplicava. Após a implementação do novo módulo, as informações de cada compra passaram a ser registradas no sistema, e uma nova estratégia de precificação dos produtos está sendo desenvolvida, com uma margem flexível desenvolvida com base no comportamento do mercado para cada tipo de produto comercializado.

9.2 Avaliação dos resultados pelo gestor da empresa

O controle de contas a pagar e a receber, é fundamental para manter a saúde financeira da empresa.

Em consequência, a gestão financeira tem proporcionado um bom planejamento de compras.

A planilha de compras é alimentada diariamente e trabalha alinhada com a demanda x financeiro.

Essa estratégia, aliada à implementação do novo módulo ao sistema já utilizado, foi de fácil adaptação, e trouxe muitos benefícios para a gestão da empresa como um todo. O acesso a informações e relatórios detalhados de toda a operação da empresa é muito mais simples e facilitou muito a tomada de decisões importantes no dia-a-dia da empresa, e aumentou sua competitividade no mercado.

Em especial, tem nos colocado à frente dos nossos concorrentes, quanto a disponibilidade de estoque com itens de alto e médio giro.

O controle destes fatores são fundamentais para a boa performance e gestão.

- O uso destes recursos na gestão otimizam todos os resultados:
- Fluxo de caixa;
- Compras;
- Planejamento a curto, médio e longo prazo;
- Projeção de investimentos.

Resumindo, é muito importante ter a segurança dos números nas mãos, a alguns toques do teclado.

10 CONCLUSÕES FINAIS DO PROJETO

A empresa analisada sempre teve uma gestão muito organizada em diversos aspectos. Seu controle de estoques e gestão da força de vendas são fatores diferenciais da organização quando comparada às demais concorrentes de mesmo porte. O maior problema encontrado em sua gestão foi a ausência de um controle dedicado à projeção do fluxo de caixa da empresa, o que dificultava análises importantes para sua administração diária.

Por este motivo, foi proposta a implementação de um sistema de projeção de fluxo de caixa na organização, por meio da implementação de um módulo financeiro do sistema de ERP já utilizado pela empresa, que possibilitaria a criação de um controle bem detalhado e eficaz no controle de suas finanças como um todo.

Após a implementação do projeto, esperava-se ser possível realizar análises detalhadas de aspectos críticos para o sucesso da empresa, como a lucratividade de toda a sua operação, a rentabilidade de cada item comercializado, data e motivo de alterações nos gastos, assim como a possibilidade de tomadas de decisões financeiras mais assertivas e eficazes, que podem gerar expressivas reduções de custos, e, consequentemente, elaborações de novas estratégias de preço no mercado.

As expectativas com o projeto, tanto por parte dos gestores da empresa, quanto por parte dos integrantes da equipe responsável pela elaboração do projeto, eram muito positivas, almejamos resultados positivos expressivos na gestão e controle das finanças da organização. A empresa que já apresentava diferenciais competitivos em seu mercado, poderia ser capaz de ofertar ainda mais valor para seu público alvo após a implementação do projeto.

Com toda a evolução alcançada no processo de realização do projeto, diversos pontos foram observados dentro da empresa adotada, através das práticas aplicadas na gestão e controle interno, oriundos das teorias descobertas em sala de aula.

Os resultados alcançados foram êxitos dos conhecimentos adquiridos por meio da análise crítica e detalhada de cada aspecto da empresa estudada e da disposição da equipe da empresa, que forneceu o auxílio necessário para integração e aplicação das melhorias aplicadas. A análise feita pela equipe foi de suma importância para concluirmos a necessidade de algo diferente dentro da gestão, a partir disso o acompanhamento também foi essencial para o entendimento dos processos internos e também uma parte de como esse mercado funciona.

Os impactos positivos e o tempo dedicado por todos os envolvidos trouxeram o resultado esperado.

Outros processos, como a familiaridade do atual ERP também foi de grande valia para que sua utilização fosse facilitada pelo seu gestor, e também com o restante dos colaboradores.

Como observado desde o início do projeto, alguns processos internos e maneiras de trabalho facilitaram a maneira em que foi possível implementar as ideias discutidas, a organização e integração da equipe - embora pequena - foi fator contribuinte para as discussões e implementações por parte da equipe. Todo o processo realizado em menos de 1 ano seguiu o calendário esperado por todos os envolvidos.

A colaboração do gestor ajudou a desenvolver o que era necessário: uma mudança na gestão diária, na qual houvesse um ganho de tempo e resultados adquiridos com informações já existentes dentro da empresa, porém de uma forma integrada que colaborasse com a geração de resultados, a curto e a longo prazo. Os resultados observados foram extremamente satisfatórios e superaram aquilo que era esperado pela equipe implementadora do projeto.

O aprofundamento no foco do projeto ocorreu de maneira bastante fluida, já a pesquisa quantitativa realizada para entendermos a importância do fluxo de caixa foi complexa e longa, e foi necessário que houvesse o envolvimento de tempo e disposição de terceiros para as respostas, consequentes das perguntas elaboradas pela equipe para a coleta de dados, e então interpretação dos resultados obtidos.

Todos os envolvidos seguem com uma visão bastante positiva dos resultados oriundos da implementação do projeto, e com os que ainda podem vir a ser gerados com essa parceria bem elaborada, pois ambas as partes visualizaram o comprometimento e dedicação que foi investida desde o início. E agora com a finalização do projeto acadêmico, todo o conhecimento adquirido e benefícios gerados para a gestão da organização, a equipe reconhece todo o esforço realizado no período letivo.

11 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, I. **Administração** - Teoria, processo e prática. 4. ed. Totalmente Revista e Atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2007.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Totalmente Revista e Atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2008.

CROCCO, L.; GUTTMANN, E. **Consultoria Empresarial**. 3. ed. Revista, ampliada e atualizada. São Paulo: Editora Saraiva, 2017.

FREZATTI, Fábio. Gestão do Fluxo de Caixa Diário. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

HOFRICHTER, M. **Análise SWOT**. Rio Grande do Sul: Simplíssimo Livros, 2021.

MARQUES, W. L. **Controlando as Finanças utilizando Fluxo de Caixa**. 2. ed. Paraná: Clube de Autores, 2011.

PORTUGAL, Amaury. Teoria Geral da Administração 1. São Paulo: Editora Aiamis, 2017.

SILVA, J. P. **Análise Financeira das Empresas**. 4.ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

11.1 REFERÊNCIAS - MEIO ELETRÔNICO

MASSING, J. et al. Planilha Eletrônica de Fluxo de Caixa. São Paulo, p. 1-10, 2006. Disponível em: https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/190.pdf

Sites - ECONODATA. **Empresas em Curitiba, PR**. Disponível em: https://www.econodata.com.br/empresas/pr-curitiba . Acesso em 12 de junho de 2022.

TUON, L. Vendas no varejo do Brasil recuam 16,8% em abril, diz IBGE, **Exame**. Disponível em: https://exame.com/economia/vendas-no-varejo-do-brasil-recuam-168-em-abril-diz-ibge/ . Acesso em: 05 de junho de 2022.

VAREJO está 2,6% acima do nível pré-pandemia, revela IBGE, R**evista Pegn**, Disponível em: https://revistapegn.globo.com/Economia/noticia/2022/05/pegn-varejo-esta-26-acima-do-nivel-pre-pandemia-revela-ibge.html . Acesso em 12 de junho de 2022.