

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CENTRO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, CONTÁBEIS E COMÉRCIO
INTERNACIONAL
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

SUÉLEN LEMOS FONSECA

PLANEJAMENTO FINANCEIRO NAS EMPRESAS COMERCIAIS DE
CAXIAS DO SUL - RS

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel
em Ciências Contábeis da
Universidade de Caxias do Sul
Orientador: Prof. Ms. Elias Milton
Denicol

CAXIAS DO SUL

2012

SUÉLEN LEMOS FONSECA

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO NAS EMPRESAS COMERCIAIS DE
CAXIAS DO SUL - RS**

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel
em Ciências Contábeis da
Universidade de Caxias do Sul
Orientador: Prof. Ms. Elias Milton
Denicol

Aprovado (a) em ____/____/____

Banca Examinadora:

Presidente

Prof. Elias Milton Denicol
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Examinadores:

Prof.
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof.
Universidade de Caxias do Sul - UCS

DEDICATÓRIA

A minha mãe que me incentivou a alcançar os objetivos, ensinando a ter garra e determinação, auxiliando em todos os momentos de minha vida, ao meu esposo, que muito contribuiu, com dedicação, paciência e companheirismo, que esteve ao meu lado, me apoiando para que eu pudesse realizar com dedicação e esforço este trabalho.

AGRADECIMENTOS

Não existem palavras de agradecimentos que possam expressar meu sentimento de felicidade e gratidão à DEUS, que trilhou e orientou nesta caminhada de minha vida, me ajudando a superar todas etapas para chegar a essa vitória. Agradeço a todos professores que colaboraram de alguma forma para o meu crescimento profissional. Em especial ao meu orientador, prof. Elias Milton Denicol, pela sua competência e orientação durante todo o desenvolvimento desta monografia. Agradeço de forma toda especial, à minha mãe e esposo, pelo amor, compreensão e apoio dedicados, que foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho ou por acreditarem em minhas escolhas, apoiando-me e esforçando-se junto a mim, para que eu suprisse todas elas.

PENSAMENTO

Toda vitória é alcançada com luta e sofrimento; porém a luta passa, o sofrimento é apenas temporário, mas a vitória que se consegue permanece.

James Allen

RESUMO

Pesquisas revelam que apesar dos empreendedores brasileiros apresentarem uma das maiores taxas de empreendedorismo do mundo, pequenas e médias empresas nacionais detêm uma enorme taxa de falência, devido à ausência de planejamento e controle. Desta forma, a contabilidade deve estar inserida neste contexto assumindo um espaço novo, propiciando um diferencial competitivo para as organizações. Com isso, o presente estudo foi elaborado com vistas a aprofundar conceitos de Planejamento financeiro, no qual está intimamente ligada a contabilidade. O planejamento financeiro é capaz de fornecer subsídios consistentes para a tomada de decisões, evitando surpresas indesejadas e possibilitando a criação de novas alternativas para atingir um melhor resultado. Diante deste contexto, a origem do trabalho foi orientada pela inspiração em identificar a aplicabilidade do planejamento financeiro nas empresas do comércio de Caxias do Sul - RS. Para atingir este propósito, foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa com aplicação de questionários nas empresas inseridas no estudo. Neste sentido, a pesquisa evidência conceitos a cerca do Planejamento Financeiro, da Contabilidade e suas inter-relações no processo de tomada de decisão. Apurado os resultados, conclui-se que os empresários do comércio estão evoluindo gradualmente, acompanhando o desenvolvimento da cidade. Porém, existe uma parcela de empreendedores que não detém o conhecimento necessário para gerir seus negócios, ficando em desvantagens perante os desafios do mercado.

Palavras-chave: Planejamento Financeiro. Contabilidade. Empresas. Comércio.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Instrumentos de Controle Financeiro	36
Figura 2: Medidas para solucionar problemas de capital de giro.	39
Figura 3: Ciclo de conversão de caixa	41
Figura 4: Ciclo operacional.....	41
Figura 5: Quanto tempo de mercado a empresa possui?	56
Figura 6: De que porte é a empresa?.....	57
Figura 7: Quem exerce a função financeira?.....	57
Figura 8: Qual a formação do gestor financeiro da empresa?	58
Figura 9: Qual é a necessidade de qualificação em gestão financeira para a sua empresa?	59
Figura 10: A empresa utiliza algum sistema de gestão empresarial?	59
Figura 11: Qual o tipo de controle mais utilizado pela empresa?.....	60
Figura 12: O sistema de controle é alimentado com que frequência?.....	60
Figura 13: Os controles financeiros são eficazes para gestão financeira nas empresas?	61
Figura 14: O fluxo de caixa é utilizado de que forma?	62
Figura 15: A empresa elabora o fluxo de caixa confrontando os dados previstos com o realizado?.....	62
Figura 16: As projeções de fluxo de caixa são realizadas para a tomada de decisão?	63
Figura 17: Qual é o índice de inadimplência mensal da empresa?.....	63
Figura 18: Clico Financeiro.....	64
Figura 19: As informações financeiras são utilizadas constantemente para a criação de estratégias?.....	65
Figura 20: A empresa possui planejamento Orçamentário ou Financeiro?.....	65
Figura 21: A empresa possui plano estratégico?	66
Figura 22: Em sua opinião o planejamento financeiro é:.....	67
Figura 23: Na sua opinião a contabilidade é importante para:	67
Figura 24: A contabilidade proporciona uma melhor performance na gestão do negócio?.....	68
Figura 25: É realizado análise das demonstrações financeiras?.....	69

Figura 26: A empresa utiliza a contabilidade para tomada de decisões?.....	69
Figura 27: Qual é o resultado financeiro na sua empresa?.....	70
Figura 28: Sua empresa já esteve em situação delicada?	70
Figura 29: A empresa obteve retorno sobre o investimento?	71

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1: Maximização do Lucro e da Riqueza.....	22
Quadro 2: Principais Áreas de Decisão na Administração Financeira	23
Quadro 3: Síntese dos Tópicos Relacionados a Administração Financeira	25
Quadro 4: Processo de Planejamento Orçamentário	48
Quadro 5: Índices Econômicos e Financeiros	52

LISTA DE SÍMBOLOS, ABREVIATURAS E SIGLAS

AC – Ativo Circulante

ANC – Ativo Não – Circulante

DRE – Demonstração de Resultado do Exercício

GEM – Global Entrepreneurship Monitor

PC – Passivo Circulante

PNC – Passivo Não – Circulante

PME – Prazo Médio de Estoque

PMP – Prazo Médio de Pagamento

PMR – Prazo Médio de Recebimento

Sebrae – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

RLP – Realizável a Longo Prazo

ELP – Exigível a Longo Prazo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO.....	13
1.2	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.3	OBJETIVOS	18
1.3.1	Objetivo geral	18
1.3.2	Objetivos específicos	18
1.4	METODOLOGIA.....	18
1.5	ESTRUTURA DO ESTUDO	20
2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	21
2.1	INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	21
2.2	OBJETIVO DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	21
2.3	FUNÇÃO FINANCEIRA NA EMPRESA	23
2.4	GESTÃO FINANCEIRA.....	24
2.5	O ADMINISTRADOR FINANCEIRO.....	26
3	PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	28
3.1	OBJETIVO.....	28
3.2	PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CURTO PRAZO.....	29
3.3	PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE LONGO PRAZO	31
4	CONTABILIDADE COMO SUPORTE PARA GESTÃO FINANCEIRA	33
5	INSTRUMENTOS DE CONTROLE FINANCEIRO.....	35
5.1	CONTROLE INTERNO	35
5.2	ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO	37
5.2.1	Ciclo Financeiro	40
5.3	GESTÃO DE FLUXO DE CAIXA	42
5.3.1	Fluxo de Caixa Projetado	44
5.4	PROJEÇÃO ORÇAMENTÁRIA	47
5.5	ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	49
5.5.1	Demonstração de Resultado do Exercício – DRE	49
5.5.2	Balanco Patrimonial.....	50
5.5.3	Análise das Demonstrações Contábeis	50
6	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS.....	55

6.1	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	55
6.2	RESULTADO DOS QUESTIONÁRIOS	56
6.3	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	71
7	CONCLUSÃO	74
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	76
	ANEXO : QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS	81

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

A velocidade com que as mudanças tecnológicas ocorrem no mundo globalizado gerou um consumo desenfreado de bens e serviços, exigindo das empresas maior agilidade na tomada de decisão, flexibilidade e capacidade de adaptação. Desta forma, o sucesso ou insucesso das organizações está intimamente ligado aos seguintes fatores: visão sistêmica do negócio, na qual abrange o conhecimento dos pontos fortes e fracos da entidade bem como aspectos relacionados aos clientes, fornecedores, a sociedade, ao comportamento do mercado e aos novos métodos de gestão.

Neste sentido Drucker (1987), ressalta que para o sucesso da empresa deve-se explorar o potencial mercadológico do produto ou serviço desenvolvendo uma visão sistêmica sobre o negócio e encontrar alternativas para introduzi-los em novos mercados.

Assim, pode-se compreender que o planejamento financeiro contribui para a formulação de diretrizes estratégicas que definirão os objetivos e metas a serem alcançados pela empresa. Gitman (2004, p.92), descreve o seguinte:

O processo de planejamento financeiro começa com a elaboração de planos financeiros de longo prazo, ou estratégicos. Por sua vez, tais planos orientam a formulação de planos e orçamentos de curto prazo, ou operacionais, que, em geral, significam a implantação dos objetivos estratégicos de longo prazo da empresa.

Portanto, um bom planejamento financeiro é capaz de fornecer subsídios consistentes para tomada de decisões evitando surpresas indesejadas e possibilitando a criação de novas alternativas visando um melhor resultado. Porém nem todas as empresas estão preparadas para utilizarem esta ferramenta de gestão.

Pois a falta de conhecimento, impede que o processo de planejamento financeiro seja executado de maneira eficaz, evitando que a organização obtenha maiores lucros. Silva (2008, p.11), relata que:

Numa empresa pequena, muitas vezes não há um órgão específico responsável pelo gerenciamento das operações financeiras, ficando essas atribuições distribuídas entre a contabilidade e o proprietário.

Vale ressaltar que para a utilização do planejamento financeiro é preciso uma integração de todos os setores para implementar tais estratégias, tendo como base dados confiáveis. Isto é, através da comunicação entre as diversas áreas, organização, controles eficazes e métodos que possibilitem um diagnóstico completo do empreendimento. Além disso, as decisões financeiras devem basear-se em dados gerenciais advindos de sistemas contábeis e financeiros construídos adequadamente (HOJI, 2008).

Logo se entende que, a ausência de um planejamento financeiro pode acarretar em diversas situações de riscos, podendo afetar todas as operações da empresa e em último caso levá-la a falência. Sendo assim, o presente estudo pretende demonstrar a importância dos conhecimentos contábeis para elaborar e avaliar os controles financeiros, permitindo uma base de dados que dará suporte a tomada de decisão. Estes conhecimentos permitem aos gestores avaliar as situações de investimento ou financiamento e decidirem a opção que melhor se adapta às necessidades da organização.

Outro aspecto que chama atenção é o desenvolvimento do empreendedorismo no país. O Brasil figura entre as nações mais empreendedoras do cenário mundial conforme demonstram estudos realizados em 2011 por entidades como o GEM (Global Entrepreneurship Monitor) que mede a taxa de empreendedorismo no mundo. Embora este fenômeno possa ser positivo para o desenvolvimento nacional, o país concentra um alto índice de mortalidade de empresas tão surpreendente quanto sua posição de destaque. As pesquisas confirmam a dificuldade e a falta de perícia que os empreendedores apresentam diante dos assuntos correspondentes ao negócio, principalmente aos assuntos pertinentes a área financeira.

Deste modo Droms (2002, p.18) afirma:

Em pequenos negócios, a experiência tem mostrado que a sobrevivência de novos empreendimentos e a prosperidade nos seus estágios de desenvolvimento são fortemente dependentes de planejamento e controle financeiros efetivos. A razão mais comumente citada para o alto índice de falência ocorrido em novos negócios é a falta de perícia financeira.

Para o autor, o valor do gerenciamento financeiro competente é necessário para o sucesso e sobrevivência das organizações modernas, por isso não pode ser relevada.

Assim, o foco principal deste trabalho é tornar acadêmicos e empresários conscientes da importância do planejamento financeiro para a competitividade e sobrevivência das empresas. Além disso, demonstrar que sem uma base segura de informações contábeis e a aplicação correta dos conceitos de planejamento financeiro às empresas elevam os riscos do negócio expondo a organização a perigos inestimáveis podendo chegar à falência.

Neste contexto o trabalho se justifica por trazer a tona o tema planejamento financeiro visando identificar sua utilização no comércio de Caxias do Sul - RS, uma cidade com histórico empreendedor e um comércio fortemente competitivo.

1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Através das evidências de vários estudos sobre a importância do planejamento nas organizações observa-se que na maioria das pequenas e médias empresas nacionais a prática organizacional não está intimamente ligada à teoria do planejamento. No Brasil, entidades públicas como o SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) divulgam enormes taxas de falência, revelando assim a ausência de planejamento como fator preponderante para o fracasso das organizações (LEMOS, et al., 2004). Neste sentido, Dornelas (2008, p.4), comenta o seguinte:

“Os empreendedores sempre têm dificuldades para levantar o capital necessário, e os menos determinados desistirão dos seus planos. O fato crítico é a curva de aprendizado. Empresas novas e velhas cometem erros, alguns dos quais podem levar a falência, mas os empreendedores bem-sucedidos administram melhor os erros, admitindo que esses eventos didáticos ajudem a reajustar o negócio de forma a melhor atender às necessidades dos clientes. O processo de planejamento pode auxiliá-lo a condensar e criar essas curvas de aprendizado [...].

O Planejamento é uma projeção que procura antecipar os acontecimentos futuros permitindo o estabelecimento de ações estratégicas a fim de evitar surpresas indesejáveis que possam interferir negativamente no negócio da empresa. Em suma,

envolve a solução de problemas e alternativas para tomada de decisões futuras (CHIAVENATO, 2001).

Existem empresas que projetam toda sua estratégia numa meticulosa estrutura de planejamento. Agregado ao planejamento empresarial, o planejamento financeiro é capaz de contemplar um orçamento gerencial de forma a associá-los às demais necessidades de controle. Neste aspecto, o planejamento financeiro surge como uma ferramenta ampla no atendimento às necessidades de gerenciamento das empresas (ROSA, et al., 2008).

De acordo com Ross (2007, p.596), o Planejamento financeiro permite a empresa refletir sobre o futuro e prevê-lo. Envolve o seguinte:

- Construir um modelo financeiro da empresa;
- Descrever diferentes cenários de evolução futura, desde o pior até o melhor;
- Usar os modelos para elaborar demonstrações financeiras projetadas;
- Simular o modelo sob diversos cenários (fazer análise de sensibilidade);
- Examinar as implicações financeiras de planos estratégicos.

O conceito de planejamento é um tema bem amplo. Deste modo, conforme o objetivo do estudo, este trabalho não tem a pretensão de explorar o assunto nos mínimos detalhes. Sendo assim, o propósito desta pesquisa está focado principalmente na visão financeira do planejamento, ou seja, mais especificamente sobre o planejamento financeiro nas empresas de comércio de Caxias do Sul.

O projeto de pesquisa nasceu da reflexão sobre as barreiras e dificuldades que as empresas comerciais enfrentam ao lidar com situações financeiras do cotidiano. Segundo o Sebrae (2007), além do aspectos financeiros como formação inadequada de preços as organizações apresentam dificuldades como: acesso ao mercado, propaganda inadequada, informações mercadológicas e logística deficiente. Isso caracteriza a falta de planejamento dos empresários.

Corroborando com o mesmo pensamento, Diniz Filho (2003) ressalta que as empresas comerciais de pequeno porte vivem em um ambiente complexo e inconstante. Para poderem sobreviver neste cenário, a globalização exige das empresas uma rápida adaptação às mudanças. Desta forma, a contabilidade deve estar inserida neste contexto, assumindo um espaço novo, disponibilizando informações úteis e proporcionando aos gestores instrumentos eficazes para a

tomada de decisão através de processos que propicie um diferencial competitivo para as organizações.

Outro fator que motivou o interesse pelo estudo foi o fato de Caxias do Sul – RS ser considerada uma cidade empreendedora. De acordo com o Perfil Sócio-Econômico de Caxias do Sul –RS (2011, p.2) o município apresenta-se da seguinte forma:

O desenvolvimento da economia caxiense ao longo do século XX pode ser considerado o principal fator de expansão da cidade. O culto ao trabalho e a vocação empreendedora trazida pelos imigrantes deu origem a uma indústria de transformação diversificada, que atualmente abriga o segundo maior pólo metal-mecânico do Brasil. Porém, como resultado da urbanização acelerada, atualmente o setor terciário (serviços e comércio) é o mais representativo da economia, sendo responsável por 56% da riqueza produzida. O município detém o terceiro PIB do estado e possui cerca de 160 mil empregos formais, distribuídos em 31 mil estabelecimentos.

Deste modo a presente pesquisa tem como foco de estudo identificar a aplicabilidade do planejamento financeiro nas empresas comerciais de Caxias do Sul - RS.

Pesquisas revelam que o Brasil destaca-se como um dos países mais empreendedores do mundo. Acompanhando o movimento empreendedor do país, Caxias do Sul - RS apresenta uma vocação empreendedora muito forte. “O setor comercial abrange aproximadamente, 9.145 estabelecimentos entre atacadistas e varejistas, gerando mais de 21.282 empregos na cidade” segundo o Perfil Sócio-Econômico de Caxias do Sul - RS (2011, p.54).

Observando a realidade do comércio de Caxias do Sul – RS e a forte competição que existe no setor aliado às dificuldades de planejamento e controle financeiros apresentados como fatores de risco pelas micro e pequenas empresas do país, emerge a seguinte questão:

Qual a aplicabilidade do planejamento financeiro nas empresas comerciais de Caxias do Sul - RS?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Identificar a aplicabilidade do planejamento financeiro nas empresas comerciais de Caxias do Sul-RS.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar a percepção dos empresários sobre a utilização da contabilidade para a sua gestão.
- Identificar quais são os controles financeiros adotados pelas empresas.
- Verificar se existe a utilização de um planejamento financeiro nas empresas estudadas.

1.4 METODOLOGIA

Conforme a finalidade do estudo, o método de pesquisa escolhido foi o dedutivo. Além disso, para compor a investigação foi utilizada a pesquisa descritiva. Deste modo, realizou-se um levantamento de dados sobre a aplicabilidade do planejamento financeiro e sua importância para a maximização dos resultados nas empresas de Comércio de Caxias do Sul - RS. Assim, a pesquisa procurou conhecer o processo financeiro das organizações através de questionários destinados aos responsáveis pelo setor financeiro, visando analisar as informações fornecidas por meio de abordagem quantitativa, para obter conclusões a respeito destas amostras.

Quanto o método: A definição do método de pesquisa ocorreu pelo método dedutivo: Sob este enfoque, conforme Barros (2007, p.78) “para a metodologia é importante entender que no modelo dedutivo a necessidade de explicação não reside nas premissas, mas na relação entre as premissas e a conclusão”.

Quanto aos objetivos: Trata-se da pesquisa descritiva, pois visa estabelecer relações entre variáveis. Para Gil (2008, p.28), “as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.”

De acordo com Roesch (1999), as pesquisas de caráter descritivo não têm a pretensão de explicar alguma coisa ou mostrar relações entre causas, pois não respondem bem ao porquê, embora associem certos resultados a grupos de respondentes.

Quanto aos procedimentos: A pesquisa adquire um caráter de levantamento através de questionário.

Entre os autores que tratam da matéria em questão, Roesch (1999, p.55) afirma o seguinte:

As pesquisas deste tipo se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados.

Segundo Gil (2008), são diversos os estudos que podem ser assim classificados, uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, além disso, são também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais e partidos políticos.

Referente à coleta de dados, a técnica adotada para compor a pesquisa foi o questionário. O questionário é definido como técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a indivíduos com o objetivo de adquirir informações sobre conhecimentos, crenças, sentimento, valores e comportamento (GIL, 2008). Sendo assim, o questionário foi composto por questões abertas e fechadas. Deste modo o autor acima afirma que nas questões abertas deve-se requerer aos respondentes que forneçam respostas próprias.

Quanto à forma de abordagem do problema: Trata-se da abordagem quantitativa, pois é a mais apropriada para o desenvolvimento do estudo. Conforme Roesch (1999), se o objetivo da pesquisa visa mensurar relações entre variáveis, analisar o resultado de algum sistema ou projeto, o melhor meio para garantir uma boa interpretação dos resultados é utilizar enfoque quantitativo e controlar o delineamento da pesquisa.

Quanto a população e a amostra: O trabalho abrangeu respectivamente as empresas do comércio de Caxias do Sul/RS e dentre elas, retirou-se uma amostra não probabilística e por acessibilidade para o desenvolvimento do projeto de estudo.

Segundo Gil (2008), as pesquisas sociais possuem um universo de elementos tão vasto que é impossível analisá-lo em sua totalidade por essa razão é muito freqüente o trabalho com amostras, que nada mais é do que uma pequena parcela dos elementos que fazem parte do universo. Isto é o que acontece, principalmente em pesquisas consideradas como levantamento ou experimentos.

1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

O primeiro capítulo expõe a contextualização do estudo, o problema de pesquisa, bem como os objetivos e a metodologia.

O segundo capítulo apresenta um referencial teórico abrangente a respeito da administração financeira bem como os assuntos relacionados à gestão, a função financeira e o objetivo da administração financeira nas empresas. Já o terceiro capítulo aborda o planejamento financeiro evidenciando seu principal objetivo, demonstrando a diferença entre planejamento financeiro em curto e em longo prazo, além de ressaltar sua importância para a definição de estratégias para as organizações.

Em seguida, o quarto capítulo, mostra as relações e as influências dos aspectos contábeis na administração financeira e sua contribuição para a tomada de decisão nas empresas. No capítulo cinco os assuntos apresentados estão relacionados aos instrumentos de controle financeiro. Estão presentes neste capítulo os seguintes tópicos: controle interno, administração do capital de giro, gestão de fluxo de caixa, ciclo operacional da empresa, projeção orçamentária, análise das demonstrações contábeis.

O capítulo seis abrange a análise do questionário aplicado a um conjunto de empresas que fazem parte do setor de comércio de Caxias do Sul - RS, investigando as respostas dos questionários e os resultados da pesquisa.

Por fim, o último capítulo revela uma análise conclusiva a respeito do trabalho como um todo, frisando alguns pontos positivos e negativos das empresas comerciais inseridas na pesquisa.

2 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

2.1 INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A administração está presente no cotidiano das empresas representando a forma pela qual, as decisões são tomadas no âmbito organizacional.

Pode-se compreender com base em Assaf Neto (2003), que o ato de administrar é importante para a continuidade das empresas, pois está relacionado com a qualidade das decisões tomadas pelos administradores. Em síntese o autor esclarece que: o processo de tomada de decisões reflete a essência do conceito de administração, afirmando que “administrar é decidir”.

Salienta-se ainda que, a administração financeira em conjunto com as demais áreas do negócio permeia o universo das organizações, sendo fundamental no processo de criação, manutenção e evolução dos negócios.

A partir dessa reflexão, Seleme (2010), enfatiza que administração financeira possibilita aos gestores analisar e solucionar problemas financeiros através de informações precisas e confiáveis, fornecendo subsídios para garantir uma qualidade superior na tomada de decisões, principalmente nos processos que envolvam análise de investimento e captação de recursos.

Corroborando com o mesmo pensamento Megliorini (2009) também alerta que, devido a necessidade de recursos organizacionais, cabe a administração financeira tomar decisões entre alternativas que beneficie a empresa, otimizando os recursos financeiros.

Neste contexto, percebe-se que administração financeira é vital para o negócio necessitando de dados confiáveis para o processo decisório.

2.2 OBJETIVO DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

O estudo da administração financeira compreende a maximização da riqueza, assim tendo como propósito atingir os lucros cada vez mais elevados visando agregar valor ao patrimônio com o menor risco. Neste sentido, conforme análise de Silva (2008) deve-se distinguir os conceitos entre maximização da riqueza e maximização do lucro, uma vez que este último carrega algumas restrições, por ser

considerado um enfoque de curto prazo. A discussão relativa à maximização do lucro envolve os seguintes aspectos relacionados no Quadro 1:

Quadro 1: Maximização do Lucro e da Riqueza

Épocas de retornos	Na maximização da riqueza são considerados os momentos das ocorrências de entradas de caixa; é necessário considerar uma taxa de retorno exigida e trazer as entradas de caixa para valores presentes.
Fluxo de caixa para o acionista	Muitas vezes, o lucro obtido pela empresa não se reverte em caixa para o acionista. Desse modo, é preciso considerar a preferência dos acionistas pelo recebimento de dividendos.
Risco dos projetos	A maximização da riqueza considera o risco de cada projeto e, desse modo, considera retornos diferentes conforme o risco.
Potencial de retorno	A maximização da riqueza considera o potencial futuro da geração de lucro. Desse modo, uma empresa pode ter um lucro menor no momento, porém maior potencial futuro, em decorrência de investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, por exemplo.
Horizonte de perspectivas	No geral, a maximização do lucro trabalha com uma visão imediatista. Para maximizar o lucro, uma empresa poderia utilizar insumos mais baratos, obter maior lucro naquele momento, mais a médio prazo poderia perder clientes, tendo, portanto, o risco de queda no valor de suas ações.

Fonte: Adaptado de Silva (2008).

Conforme destacado no Quadro 1 existe uma diferenciação entre a maximização do lucro e da riqueza. Enquanto a maximização do lucro tem um enfoque imediatista focado no curto prazo, a maximização da riqueza preocupa-se com a visão de longo prazo, no potencial futuro da geração de lucro.

No entendimento de Groppelli (2009, p.3), “Finanças são a aplicação de uma série de princípios econômicos e financeiros para maximizar a riqueza ou valor total de um negócio”. Complementa ainda o autor que uma empresa maximiza a riqueza com investimento em projetos, obtendo ativos cujos retornos combinados determinam lucros mais altos possíveis com menores riscos.

Corroborando com o mesmo pensamento, Lemes Júnior (2002, p.4) enfatiza que:

A administração financeira objetiva maximizar a riqueza dos acionistas da empresa [...] suas atividades abrangem decisões estratégicas, como a seleção de alternativas de investimentos e as decisões de financiamento de longo prazo, além das operações de curto prazo, como a gestão do caixa, o gerenciamento do risco e tantas outras.

Deste modo, o encadeamento dos processos financeiros integrado aos negócios da empresa permite a organização maximizar o lucro e riqueza de seus investimentos, proporcionar retornos mais altos para os acionistas e minimizar os riscos existentes.

2.3 FUNÇÃO FINANCEIRA NA EMPRESA

Existe na literatura definições a respeito da finalidade da função financeira nas corporações. Sendo assim, Megliorini (2009), afirma que a função financeira de uma empresa pode ser descrita como um encadeamento de atividades com o propósito de obter recursos necessários nas condições mais favoráveis e aplicá-los eficazmente para o alcance de seus objetivos.

A categorização das áreas que exigem tomadas de decisões por parte dos executivos responsáveis é uma das possíveis possibilidades de se caracterizar a função financeira de uma empresa (SANVICENTE, 1987). Em geral, as funções financeiras centrais de uma organização resume-se nas etapas apresentadas no quadro 2:

Quadro 2: Principais Áreas de Decisão na Administração Financeira

Investimento ou Aplicações de Recursos	A preocupação principal é avaliar e escolher alternativas de aplicação de recursos nas atividades normais da empresa. Além disso, estabelece um conjunto de decisões visando dar à empresa a estrutura ideal em termos de ativos- fixos e correntes – para que os objetivos da empresa sejam atingidos. O foco é obter o maior resultado possível, dado o risco que os proprietários da organização estão dispostos a correr.
Financiamento ou Obtenção de Recursos	Tem como enfoque definir e alcançar uma estrutura ideal em termos de fonte de recursos, dada a composição dos investimentos.
Utilização do lucro líquido	Preocupa-se com a destinação referente aos recursos financeiros que a própria organização gera em suas atividades operacionais e extra-operacionais.
Análise, Planejamento e Controle Financeiro	Consiste na avaliação, coordenação e monitoramento do conjunto de atividades que compõem a empresa, através de relatórios financeiros e a participação ativa nas decisões estratégicas a fim de alavancar as operações. A gestão de riscos econômicos ganhou importância nos últimos tempos.

Fonte: Baseado em Sanvicente (1987) e Hoji (2008).

Observa-se no Quadro 2 que as principais áreas de decisão na Administração Financeira se referem basicamente ao Investimento, Financiamento e Utilização do Lucro Líquido. O primeiro preocupa-se em avaliar as alternativas de aplicação de recursos nas atividades normais da empresa, o segundo busca alcançar uma estrutura ideal em termos de fonte de recursos e o terceiro preocupa-se com a destinação do dinheiro que a organização gera em suas atividades operacionais.

2.4 GESTÃO FINANCEIRA

A gestão financeira advém da necessidade que as empresas encontraram ao viver em um ambiente competitivo. Sua preocupação está em preservar a organização em desenvolver soluções sobre problemas que envolvam o fluxo de caixa, o planejamento financeiro, o capital de giro, a administração de pagamentos e recebimentos, além de administrar o seu funcionamento estabelecendo parâmetros e controles. A partir desses levantamentos, a gestão financeira focaliza basicamente o estabelecimento de controles, o planejamento e a solidez da organização, conforme propõem COMINETTI (2003) e SELEME (2010).

Sob este enfoque, Okamoto (2002, p.01) salienta que:

Contextos econômicos atuais e a globalização exigem das empresas maior eficiência na gestão financeira de seus recursos, não cabendo hesitação sobre o que fazer com eles. Portanto a atividade financeira de uma empresa requer o acompanhamento constante de seus resultados, de maneira a avaliar o seu desempenho, bem como proceder às correções necessárias.

Para Eleuterio da Luz (2011), a gestão é um processo de direcionar a empresa, enfrentando dificuldades e restrições que por ventura possam surgir, através de uma cadeia de atividades no qual se busca atingir os resultados almejados.

Segundo Cominetti (2003), vale ressaltar que, a gestão financeira deve captar e tratar os dados a fim de elaborar um mapa numérico facilitando a análise das informações e o estudo de ações a serem tomadas pela empresa.

Deste modo, a gestão está inserida em várias etapas da administração financeira. Em função disso, no quadro 3, apresenta-se a síntese de alguns tópicos relacionados ao estudo da Administração Financeira.

Quadro 3: Síntese dos Tópicos Relacionados a Administração Financeira

Tópicos	Autores	Síntese
a)Administração Financeira	Assaf Neto (2003,p.25); Braga (1995, p.23); Archer e D' Ambrósio (1969, p.367); Hoji (2003, p.21).	A gestão dos recursos financeiros em uma empresa tem importância vital para a consecução de suas atividades. As empresas de pequeno porte apresentam histórico de fraca profissionalização financeira, não atingindo assim o objetivo maior da administração financeira: a maximização do lucro.
b)Planejamento Financeiro	Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p.522); Gitamn (2002,p.434).	O planejamento é a base da gestão. Administrar com eficácia exige um plano de ação previamente elaborado, um objetivo a atingir. A gestão financeira nas pequenas empresas, segundo pesquisas realizadas, carece de um planejamento para que esta gestão origine os resultados necessários à continuidade da empresa.
c)Capital de Giro	Assaf Neto (2002, p.14); Hoji (2003, p.109); Gitman (2001, p.459); Sousa e Abrantes Filho (1998, p.1); Marques e Braga (1995, p.553) Cherobim e Famá (1991, p.4)	O capital de giro é o combustível para que todos os processos em uma empresa sejam concluídos. De acordo com o segmento de atuação, a necessidade de capital de giro pode ocorrer ou não, constantemente ou sazonalmente. A história das empresas de pequeno porte apresenta não só a ausências destes recursos, assim como a ausência de conhecimentos sobre este tema e falta de disposição dos mercados financeiros em participar de investimentos em capital de giro.
d)Administração de Caixa	Braga (1995, p.123); Frezatti (1997, p.13); Hoji (2003, p.157); Cherobim e Famá (1999, p.8); Sanvicente (1997, p.140); Gitman (2001, p.493); Villalba e Sousa (2001, p.1); Sousa e Abrantes Filho (1988, p.2); Assaf Neto e Silva (2002, p.22); marques e Braga (1995, p.57).	Em algum momento, todos os recursos de uma empresa passam pelo caixa. No caixa encontram-se, então, todos os recursos com disponibilidade imediata. A ausência de conhecimentos sobre administração e planejamento financeiro impossibilita a gestão eficaz deste caixa. As teorias ressaltam a importância da gestão do caixa como imprescindível para a sobrevivência das empresas, porém a prática apresenta este como um dos pontos cruciais para a continuidade de uma empresa. Mesmo com vendas e lucro uma empresa pode falir se não tiver recursos disponíveis para liquidação de suas obrigações.
e)Gestão de Caixa nas Empresas de Pequeno Porte.	Brasil e Brasil (2002, p.2); Gibson, Ivancevich e Donnelly Jr. (1998, p.24); Kassai (1997, p.7) Resnik (1990, p.23); Chaves Júnior (2003, p.8); Domingos (1995, p.44).	As empresas de pequeno porte, pelas características que apresentam, são carentes de recursos humanos que dominem as técnicas e teorias sobre administração financeira, administração de caixa, e padecem também da ausência de recursos para investimento em giro, além de não contar com o mercado financeiro e de capitais para financiá-las. Diante desta problemática, as empresas deste porte sofrem com a descontinuidade e baixa rentabilidade.

Fonte: Adaptado de Cardeal (2006).

Conforme enfatizado pelo os autores, a gestão financeira é um processo pelo qual envolve planejamento, acompanhamento, controle e análise dos recursos financeiros com o propósito de atingir a maximização da riqueza.

2.5 O ADMINISTRADOR FINANCEIRO

A dinâmica do mercado exige dos profissionais, conhecimentos profundos e atualizações constantes para administrar eficazmente os recursos da empresa e decidir de forma ágil os rumos da organização.

Neste contexto, a crescente complexidade e abrangência da administração financeira inseriram no administrador uma necessidade de ampliar sua visão por toda a empresa, promovendo estratégias competitivas de sobrevivência e expansão do negócio, exigindo um profundo conhecimento das técnicas financeiras e uma intimidade no tratamento dos diversos instrumentos financeiros. Em suma, o administrador financeiro deve estar bem informado e atento as mudanças mercadológicas contribuindo para a prevenção de eventuais surpresas (ASSAF NETO, 2003).

A figura do gestor financeiro nas organizações também é comentada por Hoji (2008, p.07), que destaca: “[...] com os seus conhecimentos técnicos e visão global do negócio, ele pode contribuir decisivamente quanto à melhor forma de conduzir as atividades operacionais.”

Como enfatizado pelos autores, o papel do administrador financeiro nas empresas requer disposição, disciplina, e senso crítico no processo de tomada de decisão.

Com isso, a missão do administrador financeiro nas empresas concentra-se em gerenciar os recursos financeiros disponíveis de forma a manter a saúde financeira e econômica da empresa para alcançar os resultados pré-estabelecidos (ASSAF NETO, 2003).

O administrador financeiro é aquele que põem em prática as funções financeiras na empresa. No caso das empresas de pequeno porte, quem desenvolve esse papel geralmente é o proprietário (MEGLIORINI, 2012).

Em vista disso, o administrador financeiro está normalmente vinculado a alguma organização. Porém, existem empresas que não dispõem de um profissional habilitado para tratar de assuntos relacionados à área financeira. É o caso das

pequenas empresas que devido a sua estrutura não comportam muitos setores, ficando esta responsabilidade muitas vezes a cargo do proprietário da entidade.

Este capítulo apresentou a fundamentação teórica sobre a administração financeira e seus objetivos, bem como, a gestão e o administrador financeiro. Principalmente para auxiliar nas respostas a questão de pesquisa inserida nesta monografia. Também para orientar o leitor no entendimento e compreensão deste trabalho de conclusão de curso. Portanto, o próximo capítulo vai apresentar a fundamentação teórica sobre planejamento financeiro.

3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

3.1 OBJETIVO

O planejamento financeiro consiste em projetar e analisar as alternativas futuras de investimentos e financiamento além de admitir a antecipação de decisões através de medidas de controle para corrigir eventuais desvios com vistas a atingir a maximização da riqueza.

Sobre este enfoque, Brealey (2002, p. 522) ressalta o seguinte:

O planejamento financeiro é um processo que consiste em: analisar as escolhas de investimento e de financiamento abertas a empresa, projetar as conseqüências futuras das decisões atuais; decidir quais alternativas assumir, medir o desempenho subsequente contra as metas estabelecidas no plano financeiro.

A partir dessa reflexão, Groppelli (2009), acrescenta que: Planejamento Financeiro é o processo pelo qual se avalia quanto de financiamento é necessário para dar continuidade às operações de uma corporação. Na falta de um processo seguro para estimar as necessidades de financiamento, uma empresa pode terminar não tendo fundos satisfatórios para pagar seus compromissos ficando inadimplente se não for capaz de saldar suas obrigações contratuais. Portanto, sem um planejamento financeiro sólido pode-se causar falta de liquidez e até mesmo a falência da organização.

Como visto, o planejamento financeiro permite as empresas desenvolverem cenários, projetando acontecimentos futuros e antecipando decisões através de medidas de controle. Além disso, possibilita estimar necessidades de investimento, financiamento e criar alternativas para retificar eventuais desvios.

Na visão de Bodie (1999), o planejamento financeiro é um processo dinâmico que trafega por um ciclo de montagem de planos, sua implementação e revisão são efetuadas à luz dos resultados reais. O ponto inicial na ampliação de um plano financeiro é o plano estratégico da empresa. A estratégia dirige o processo de planejamento financeiro ao instituir diretrizes gerais de desenvolvimento e metas de crescimento.

Deste modo, é possível visualizar a possibilidade de implantação ou não das ações contidas no planejamento estratégico sob a óptica financeira e nortear as decisões da empresa determinando a melhor maneira de atingir os objetivos propostos pela organização (LEMES, 2002).

Sendo assim, a importância do planejamento financeiro está em forçar os gerentes a pensarem de maneira sistemática sobre as metas de crescimento, o investimento e financiamento, revelando assim quaisquer inconsistências que possam surgir com relação às metas estabelecidas (BREALEY, 2002).

De acordo com as informações encontradas na literatura percebe-se o grau de importância atribuído pelos autores sobre o planejamento financeiro, no qual sustentam a forte relação que este processo adquire na formação de estratégias empresariais favorecendo o estabelecimento de metas e objetivos sustentando o planejamento estratégico da organização.

Deste modo, Teló (2001) salienta que a empresa, por meio do planejamento financeiro, pode conquistar diferentes oportunidades de crescimento, possibilitando analisar e comparar vários cenários. “Uma das finalidades do planejamento financeiro é evitar surpresas e desenvolver planos alternativos de providências a serem tomadas caso ocorram imprevistos” (TELÓ 2001, p.22).

Sob este enfoque, segundo Bodie (1999), a finalidade do planejamento financeiro é adicionar os vários planos do empreendimento em um todo consistente para compor metas concretas, aferir o sucesso e para constituir incentivos através do alcance das metas da organização. O resultado deste processo é um conjunto de projetos na forma de demonstrações financeiras projetadas e orçadas.

3.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CURTO PRAZO

O Planejamento financeiro possui dois diferentes enfoques que se inter-relacionam constantemente contribuindo de maneira eficaz para gerar decisões gerenciais nas empresas. Estes enfoques são conhecidos basicamente por: planejamento financeiro de curto prazo e planejamento financeiro de longo prazo. Nesta seção, o foco principal a ser abordado será o planejamento financeiro de curto prazo.

Neste sentido, é possível perceber na literatura o ponto de vista de alguns autores sobre o tema em questão. De acordo com Berk (2009), a primeira etapa

para a construção de um planejamento financeiro de curto prazo é a realização de previsões de fluxos de caixa futuros. Segundo o autor, as previsões de fluxos de caixa, possibilitam a organização determinar se existe déficit ou excedente de fluxos de caixa e visualizar se eles se encontram no curto ou no longo prazo. O autor enfatiza ainda a necessidade de financiamentos de curto prazo para as empresas lidarem com exigências sazonais de capital de giro, choques de fluxos de caixa positivos e negativos.

Para Ross (2007), às finanças de curto prazo enfatizam uma análise mais imediatista das decisões que afetam os ativos e passivos circulantes, com implicações sobre a empresa no período de um ano. Ele destaca que, apesar de concentrar a atenção no capital de giro líquido as finanças de curto prazo levam em consideração os fluxos de caixa e o valor presente líquido para tomar decisões.

Os planos financeiros de curto prazo (operacionais) determinam as providências financeiras de curto prazo e o impacto previsto dessas providências. Esses planos quase sempre abrangem um período de um a dois anos. Os dados básicos incluem a previsão de vendas e diversas espécies de dados operacionais e financeiros (GITMAN, 2004, p.93).

Segundo Lemes Junior (2002) a função financeira de curto prazo abrange: gestão de caixa, contas a receber e a pagar, estoques e captação de recursos.

Neste sentido Ross (2007), afirma que existem algumas questões fundamentais de finanças de curto prazo comuns a várias empresas, como por exemplo:

- Qual é o nível de caixa a ser conservado em um banco para pagamento de contas?
- Quanta matéria-prima deve-se encomendar?
- Quanto conceder de crédito para o cliente?

Deste modo Gomes et al., (2008) destaca que, o gerenciamento financeiro de curto prazo é responsável pela gerência de ativos e passivos circulantes. Sua meta consiste em administrar cada ativo circulante da empresa (caixa, títulos negociáveis, duplicatas a receber e estoque) e cada passivo circulante (duplicatas a pagar, títulos a pagar e contas a pagar), a fim de conseguir um equilíbrio entre risco e retorno, colaborando para atingir os resultados da empresa.

3.3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE LONGO PRAZO

O enfoque desta seção está voltado unicamente para o planejamento financeiro de longo prazo. Porém, antes de discorrer sobre o assunto, é preciso demonstrar as diferenças entre o planejamento financeiro de curto prazo e o planejamento financeiro de longo prazo. Deste modo, segundo Ross (2007), a diferença mais importante entre essas duas abordagens está ligada a duração das séries de fluxos de caixa. Em síntese o autor explica que as decisões financeiras de curto prazo têm uma duração de aproximadamente um ano, enquanto as decisões financeiras de longo prazo podem ultrapassar a cinco anos.

Evidenciada as diferenças entre os dois tipos de planejamento financeiro, será abordado nas próximas linhas o tema planejamento financeiro de longo prazo.

A associação do plano financeiro ao planejamento estratégico das empresas permite aos autores reforçar a importância do planejamento financeiro de longo prazo para o estabelecimento de metas e objetivos contribuindo para o alcance dos resultados almejados.

Neste sentido, Gitman (2004) refere-se ao planejamento financeiro de longo prazo como plano estratégico, por estar intimamente ligado ao planejamento estratégico das organizações. Para o autor, os planos de longo prazo possuem como foco o consumo de capital, as atividades de pesquisa e desenvolvimento, as ações de marketing, desenvolvimento de produtos, estrutura de capitais e importantes fontes de financiamentos.

A importância do planejamento financeiro de longo prazo é traduzida por Lemes Junior (2002), que também expõe sua visão sobre o assunto. Para ele, o plano financeiro de longo prazo demonstra sob o aspecto financeiro os efeitos dos planos estratégicos das empresas em período superior a um ano podendo atingir 25 anos ou mais dependendo dos objetivos de cada empresa. Além disso, Lemes Junior (2002) afirma o seguinte: “[...] O planejamento financeiro de longo prazo se concentrará no orçamento de capital e nas expectativas de geração de lucros e recursos financeiros”.

Lucion (2005, p.150) explica que: “Os planos financeiros de longo prazo são um modo organizado e sistemático, pelo qual vê-se as necessidades de capital ou financiamento para transformar as aspirações da empresa em realidade”.

Em síntese, entende-se que o planejamento financeiro de longo prazo é um sistema organizado que permite visualizar as necessidades de capital e financiamento contribuindo para a realização dos objetivos organizacionais, fornecendo assim, subsídios para estabelecer padrões e objetivos de desempenho.

Na explanação deste capítulo, foram apresentados aspectos relevantes ao tema, planejamento financeiro, abrangendo o objetivo, as características além das definições de planejamento financeiro de curto prazo e planejamento financeiro de longo prazo. Deste modo, o objetivo de compartilhar com o leitor este breve entendimento sobre planejamento financeiro foi alcançado.

Além disso, essa base de conhecimento permitiu uma melhor compreensão sobre as respostas do questionário introduzidas nas páginas desta monografia auxiliando na análise dos dados. No próximo capítulo, o tema abordado evidencia a contabilidade como suporte para a gestão financeira.

4 CONTABILIDADE COMO SUPORTE PARA GESTÃO FINANCEIRA

É possível perceber nas grandes organizações que a contabilidade sem dúvida é a maior fonte de informações sobre o patrimônio da corporação. Deste modo, possibilita conhecer com facilidade todos os fatos ocorridos de forma quantitativa e qualitativa servindo de bússola para a administração, assim contribuindo para a realização dos objetivos (ULRICH, 2005).

Conforme análise de Loddi (2008), as decisões financeiras são tomadas, através de um sistema de controle adequado que corresponde de maneira rápida e precisa aos fatos ocorridos, com as movimentações de recursos, alocando-os em relatórios uniformizados e concisos, que demonstram adequadamente as informações necessárias para a tomada de decisão da gerência.

Vale ressaltar que muitas empresas pequenas enfrentam problemas financeiros devido a registros contábeis inadequados. Isto ocorre pelo fato de empresários e administradores estarem envolvidos em todas as fases das operações do dia-a-dia, tendo como resultado, controles impróprios sobre as informações financeiras (LONGENECKER, 1997).

Complementa ainda o autor, que a qualidade do sistema contábil das instituições depende da eficiência dos controles internos disponíveis dentro da organização. Controle interno é um sistema de verificações e saldos que exerce função-chave no resguardo dos ativos da empresa e no acréscimo da precisão e credibilidade dos seus demonstrativos financeiros. Ainda conforme Longenecker (1997), o sistema contábil eficaz é essencial para o sucesso da empresa. Sem estas informações, o administrador não pode tomar decisões precisas.

A partir dessa reflexão, observa-se que no mundo contemporâneo é pouco provável, mesmo em pequenos negócios, tomar decisões ágeis sem dispor de informações exatas e confiáveis. Entretanto, na ausência de tais elementos existe o perigo de elevar o risco do negócio a patamares imprevisíveis expondo a empresa a um risco financeiro desnecessário e desafiador (LODDI, 2008).

Neste sentido Loddi (2008), esclarece que, o uso da administração financeira é alvo de destaque para a sobrevivência dos pequenos negócios, pois desenvolve por intermédio dos controles originados na contabilidade em conjunto com as teorias econômicas, uma contribuição importante para a tomada de decisões rápidas e precisas no ambiente empresarial.

Sobre a importância da contabilidade para a tomada de decisão destaca-se: “ A contabilidade é uma grande aliada do empresário, desde que ele saiba absorver as informações produzidas na contabilidade, setor interno ou mesmo terceirizado” (ULRICH, 2005, p.58).

Fica explícito, portanto, que o uso da contabilidade como ferramenta estratégica revela-se pelo fato de ela ser capaz de fornecer ferramentas de controle de altíssima qualidade e relatórios acerca do desempenho da empresa (...) estes relatórios permitirão avaliar, a qualquer momento, a situação e o desempenho da empresa, as condições do negócio, além da orientação para investimentos e para estabelecer um planejamento estratégico por meio dos índices econômico-financeiros gerados (LODDI, 2008, p.93).

Em virtude disso, a contabilidade destaca-se no mundo dos negócios por apresentar informações essenciais disponibilizando a real situação do patrimônio e orientando as decisões das empresas através dos diversos instrumentos de análise fornecendo assim subsídios consistentes para a gestão eficaz das organizações.

Este capítulo, intitulado Contabilidade como Suporte para Gestão Financeira, foi desenvolvido com o propósito de esclarecer o leitor sobre a importância da contabilidade para os negócios e demonstrar a contribuição dos fundamentos contábeis para a tomada de decisões. Torna-se relevante ressaltar, que o capítulo também forneceu subsídio para a formulação das questões constantes neste estudo auxiliando a interpretação dos dados obtidos. O capítulo seguinte apresenta os instrumentos de controle financeiro.

5 INSTRUMENTOS DE CONTROLE FINANCEIRO

5.1 CONTROLE INTERNO

Uma das principais características dos controles é apontar eventuais desvios possibilitando o desenvolvimento de planos de ações favorecendo as correções de maneira rápida e eficazes.

Neste sentido, conforme a análise de Robbins (2004), o controle é uma função administrativa no qual envolve o monitoramento de atividades e a correção de eventuais desvios. Três etapas permeiam o processo de controle, são eles: medir o desempenho real, comparar o desempenho real com o padrão e tomar medidas administrativas de correção de padrões inadequados. A inter-relação entre estas etapas são fundamentais para auxiliar os gestores no desempenho de suas atividades.

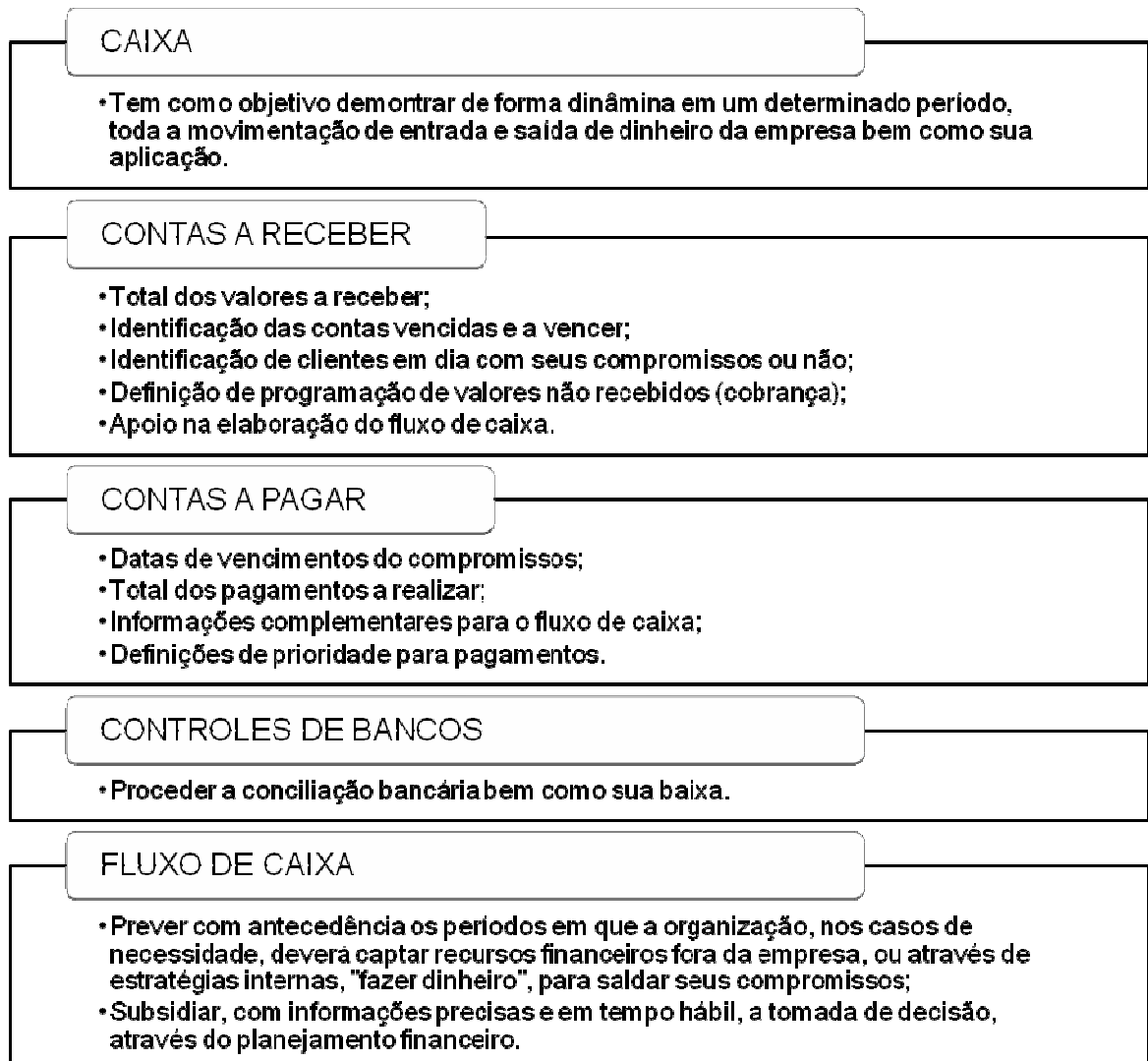
Deste modo, o controle esta ligado ao planejamento e a delegação de tarefas, sua eficácia evidencia se as atividades estão sendo executadas com vistas a alcançar os objetivos organizacionais.

De acordo com o pensamento de Fernandes (2008), o controle interno representa a união de métodos e procedimentos que estão interligados e inseridos no gerenciamento das empresas. Desta forma, tem por finalidade produzir informações confiáveis para o monitoramento e a tomada de decisões, contribuindo assim para conquista dos objetivos empresariais.

Um sistema de controle eficaz deve ser preciso e de fácil compreensão, propiciando informações em tempo hábil para mensurar e desenvolver estratégias alcançáveis, possibilitando agir corretivamente sobre os desvios que possam surgir.

Almeida (2003, p. 63), reconhece que o sistema de controle interno pode ser entendido como um sistema inter-relacionado e contido dentro do processo de gestão das empresas. O controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na conduta ordenada dos negócios da empresa. A Figura 1 elenca alguns instrumentos de controle financeiro conforme Reis (2000):

Figura 1: Instrumentos de Controle Financeiro



Fonte: Baseado em Reis (2000).

Vale ressaltar que os controles financeiros são importantes para garantir o planejamento e assegurar a realização das metas e dos objetivos da organização.

Deste modo, conforme a Figura 1, os principais instrumentos de controle financeiro são: Caixa, Contas a Receber, Contas a Pagar, Controles de Banco e Fluxo de Caixa. Em síntese o caixa procura demonstrar a movimentação de dinheiro na empresa, já uma das funções do contas a pagar é informar os seus compromissos, tais como a prioridade de pagamentos, os controles de banco procedem as conciliações bancárias bem como suas baixas e o fluxo de caixa fornece previsões sobre os períodos em que a organização deverá buscar recursos

de terceiros para saldar seus compromissos fornecendo informações rápidas e precisas para a tomada de decisões.

5.2 ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO

A falta de um conjunto de conhecimentos gerenciais especialmente a assuntos voltados a gestão financeira têm levado as empresas a cometerem falhas gerenciais que maximizam o risco do negócio podendo deixar a empresa em situação delicada ou até mesmo causar a morte prematura das organizações.

Neste sentido, uma pesquisa realizada pelo Instituto de pesquisa Vox Populi no país, encomendada pelo SEBRAE no período de 2003 a 2005 revela a falta de capital de giro como um dos fatores de maior preponderância para o encerramento das empresas nos estágios iniciais (três primeiros anos de vida) correspondendo a 37% de representatividade entre as 14.181 micro-empresas participantes do estudo, precedido apenas pelo excesso de carga tributária com participação de 43% na pesquisa.

Estes estudos demonstram a realidade enfrentada pelas empresas e permitem uma análise das dificuldades gerenciais apresentadas pelos empresários no país. Deste modo, como demonstrado na pesquisa Vox Populi é possível perceber que a gestão do capital de giro torna-se vital para a sobrevivência das empresas.

Segundo Küster (2005, p.13), “Uma administração inadequada do capital de giro resulta normalmente em sérios problemas financeiros, contribuindo efetivamente para a formação de uma situação de insolvência”.

De acordo com o SEBRAE (2006), o capital de giro é a união de valores precisos para a organização fazer seus negócios acontecerem (girar), sua participação representam em geral, de 50% a 60% do total dos ativos de uma empresa. Além disso, há um esforço maior do administrador financeiro para gerenciar o capital de giro do que aquele requerido pelo capital fixo, pois é necessário o acompanhamento e monitoramento permanente, para evitar os impactos das mudanças ambientais no panorama econômico.

Com base em Assaf Neto (2010), o capital de giro fundamenta-se basicamente na avaliação do equilíbrio financeiro das organizações. Nesses termos, Pohren (2007), enfatiza que, a necessidade de capital de giro demonstra o volume

de disponibilidade financeira preciso para sustentar financeiramente as atividades operacionais da entidade.

Para Ching et.al. (2007), o objetivo da gestão do capital de giro nas empresas é diminuir o período de tempo entre o desembolso com a aquisição de materiais e o recebimento das vendas. Segundo ele pode-se definir o capital de giro líquido como a diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante. O autor destaca ainda, a importância da política de capital de giro e as decisões envolvidas nessa política tais, como: gestão do caixa e dos estoques, política de crédito e cobrança, empréstimo de curto prazo e outras oportunidades de financiamento e financiamento de estoques e recebíveis.

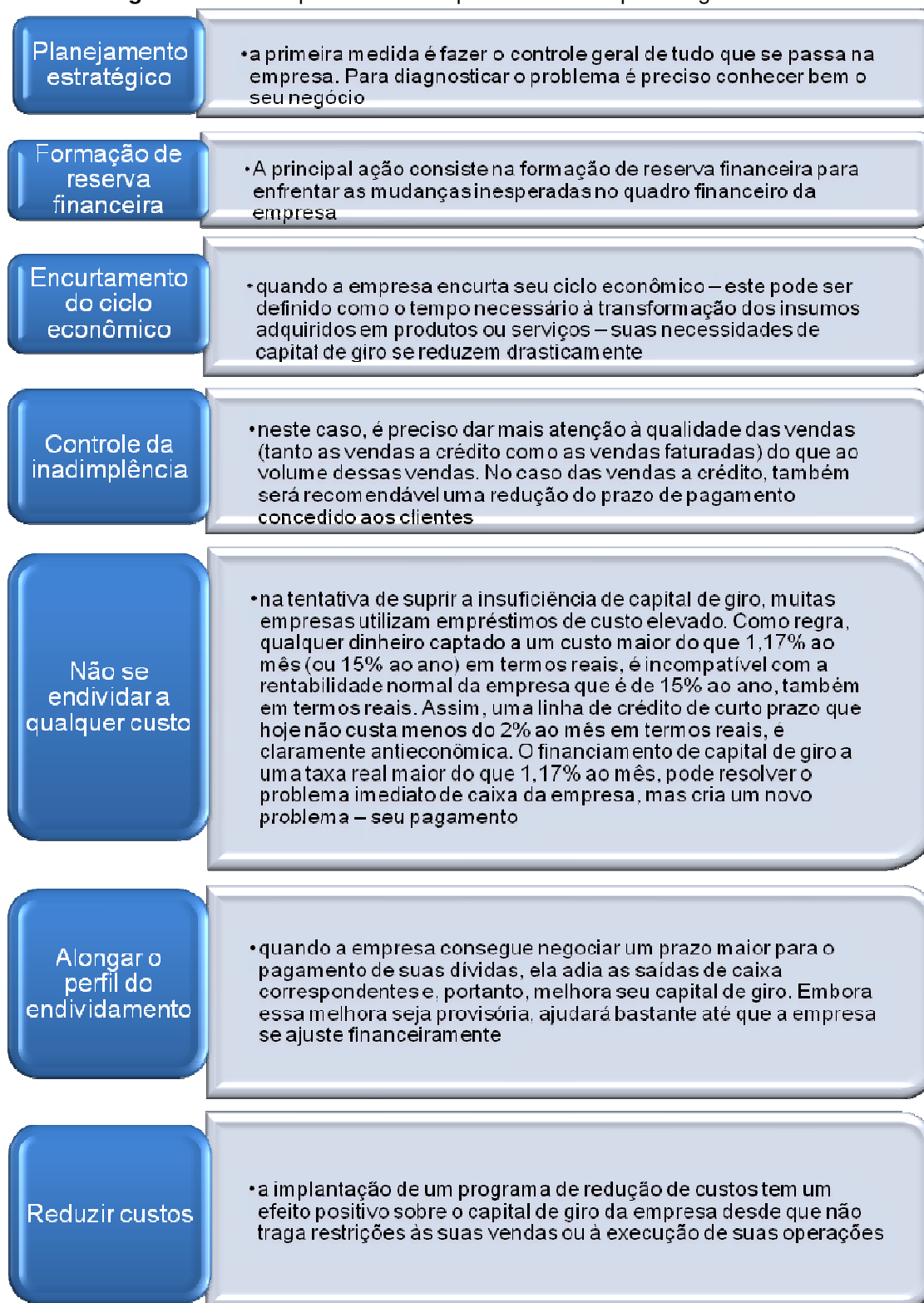
Deste modo, Assaf Neto (2010, p.181), sintetiza a importância do capital de giro afirmando o seguinte:

O comportamento do capital de giro é extremamente dinâmico, exigindo modelos eficientes e rápidos de avaliação da situação financeira da empresa. Uma necessidade de investimento em giro mal dimensionada é certamente uma fonte de comprometimento da solvência da empresa, com reflexos sobre sua posição de rentabilidade.

O Sebrae (2006), aponta resumidamente como solucionar os problemas de capital de giro, afirmando que a solução destas questões requer muito mais do que medidas financeiras. Exige estratégias, operações e práticas gerenciais repensadas para que o capital de giro volte à normalidade.

Desta forma, a figura 2, apresenta algumas medidas elencadas pelo Sebrae para sanar os problemas relacionados ao capital de giro descrevendo ações em sete aspectos que giram em torno deste tema. São eles, o planejamento estratégico, formação de reserva financeira, encurtamento do ciclo econômico, controle de inadimplência, não se endividar a qualquer custo, alongar o perfil de endividamento e reduzir custos.

Figura 2: Medidas para solucionar problemas de capital de giro.



. Fonte: Baseado em Sebrae (2006).

Em suma, cada tópico elencado na figura 2 possui orientações de como agir em casos em que o capital de giro esteja comprometendo a empresa. Desta forma, o

quadro apresenta o seguinte: deve-se buscar a visão sistêmica do negócio a fim de conhecer tudo o que se passa na organização, desenvolver uma reserva financeira para possíveis eventualidades, reduzir o ciclo econômico diminuindo a necessidade de capital de giro, controlar a inadimplência, evitar endividamentos a qualquer custo, caso isto não seja possível, buscar as menores taxas de financiamento disponível ao mercado, alongar o perfil de endividamento negociando junto a fornecedores prazos maiores de pagamentos, esta ação permite uma melhoria no capital de giro permitindo a empresa o ajuste financeiro temporário e por último implantar um programa de redução de custos, isto pode trazer benefícios sobre o capital de giro da empresa desde que não restrinja as vendas e as operações.

Alguns fatores analisados por Fernandes (2008) revelam que: na administração do capital de giro, é necessário o entendimento sobre o funcionamento dos ciclos operacional e financeiro como mecanismo de análise gerencial das empresas.

Com isso, encerra-se o tema capital de giro. Na próxima seção serão abordados assuntos pertinentes ao ciclo financeiro.

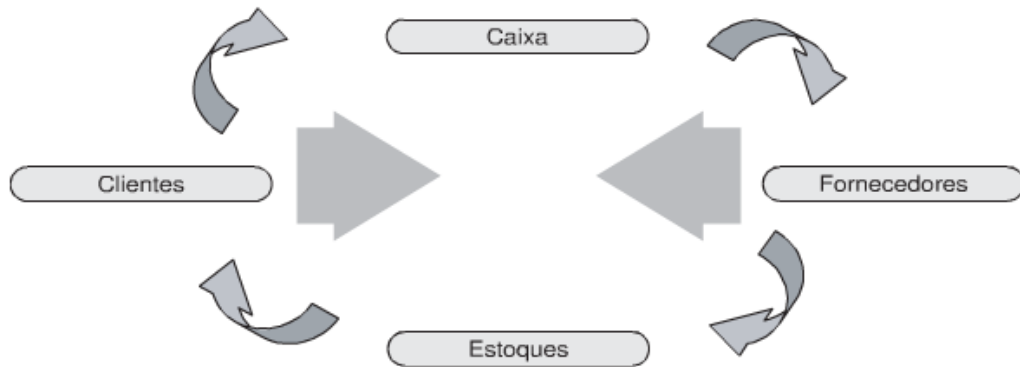
5.2.1 Ciclo Financeiro

A dinâmica do capital de giro exige dos gestores financeiros conhecimento e capacidade de tomar decisões apropriadas para beneficiar a empresa da forma mais adequada possível. Pois, como enfatizado no capítulo anterior o capital de giro nada mais é que recursos necessários para operacionalizar a organização.

Alguns autores citam que a origem do capital de giro está no ciclo de conversão que é o intervalo entre a entrada de material e o processo de produção até o recebimento das vendas. No entendimento de Ching *et al.* (2007,p.165), o ciclo de conversão de caixa se resume da seguinte forma:

A essência do capital de giro está no entendimento do ciclo de conversão de caixa. Esse ciclo é o período que abrange do ponto que a empresa coloca material e trabalho no processo de produção até o momento em que o dinheiro da venda é recebido.

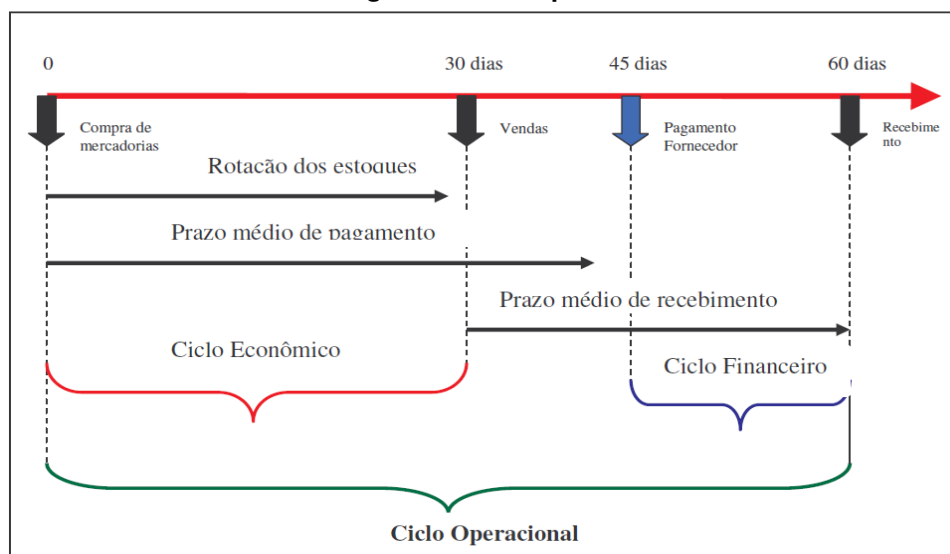
Para melhor entendimento sobre este processo apresenta-se na figura 3 um esquema sobre o funcionamento do ciclo de conversão de caixa.

Figura 3: Ciclo de conversão de caixa

Fonte: HONG YUH CHING, *et al.* (2007).

Conforme demonstrado na figura 3 percebe-se o caminho percorrido para que o material e trabalho envolvido no processo de produção se convertam em caixa. Nesse circuito participam ativamente os seguintes elementos: clientes, fornecedores, estoques e caixa.

Outros autores se referem a este processo como ciclo operacional. De acordo com Marques (2008), o ciclo operacional abrange todos os estágios do processo de produção podendo ser determinado como o período despendido para a aquisição de matérias-primas, sua transformação em produtos acabados, a conseqüente venda desses produtos e o posterior recebimento das vendas realizadas. Sendo assim, o ciclo operacional é constituído pelo ciclo econômico e ciclo financeiro como demonstra a Figura 4.

Figura 4: Ciclo operacional

Fonte: Marques (2008).

Para Marques (2008), o conhecimento do ciclo operacional é de grande valor para as empresas, porém as organizações devem estar atentas aos prazos estabelecidos para venda de seus produtos. Segundo ele, uma empresa que honra seus compromissos junto aos fornecedores em 30 dias e recebe de seus clientes entre 60 a 90 dias, poderá sofrer com a falta de dinheiro no caixa prejudicando sua margem de lucro e consumindo o dinheiro com taxas de captação de recursos financeiros.

Corroborando com o mesmo pensamento Fernandes (2008), complementa que através do ciclo operacional e do ciclo financeiro é possível verificar se a empresa detém alguma sobra financeira, apontando se as operações são auto-sustentáveis ou precisam de contribuição de outros capitais com custo mais elevado. Desta forma, o ciclo operacional é determinado em dias, pois é o resultado entre a diferença do prazo médio de estoque (PME) mais o prazo médio de recebimento (PMR) menos o prazo médio de pagamento (PMP).

Em suma, Biazzi (2005, p. 50), explica o seguinte:

Um bom planejamento financeiro deve avaliar qual o nível de caixa adequado para as operações da empresa e qual seu ciclo financeiro entre o pagamento das aquisições e o recebimento das vendas, a fim de prevenir que o caixa da empresa não fique a descoberto. Para que a empresa não sofra perdas pela não aplicação de excedentes de caixa ou pagamento de encargos por recursos mal aplicados, é necessária a utilização de um bom sistema de gestão financeira.

No entanto, é possível perceber que a base para um bom planejamento financeiro esta ligado ao funcionamento adequado das operações da empresa visando uma prevenção do equilíbrio financeiro para impedir que o caixa não fique a descoberto evitando assim, a má aplicação de recursos e melhorando o desempenho da organização.

5.3 GESTÃO DE FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa é normalmente definido na literatura como um instrumento de análise da circulação dos valores monetários e suas variações no caixa. Silva (2008, p.446), salienta que: “O fluxo de caixa é considerado por muitos analistas um

dos principais instrumentos de análise, propiciando-lhes identificar o processo de circulação do dinheiro, através da variação de caixa”.

Desta forma, o fluxo de caixa é um instrumento de vital importância para a gestão, pois possibilita disponibilidade imediata das informações financeiras.

Sendo assim, a gestão financeira das organizações está vinculada à administração dos recursos, aos quais se torna necessário sua movimentação para que o investimento feito obtenha êxito. Deste modo, o fluxo de caixa age como sistema controlador da circulação destes recursos. Logo, trata-se da administração financeira propriamente dita, pois é o método auxiliar na gerência dos desembolsos e reembolsos (recebimentos) efetivamente ocorridos (COMINETTI, 2003).

Portanto, no processo de planejamento torna-se indispensável à projeção do fluxo de caixa. Esta deve ser a etapa inicial para o planejamento, pois é a essência para projetar e controlar as atividades operacionais da empresa. Com isso, as dificuldades das organizações tendem a ser minimizadas, pois serão capazes de conhecer com antecedência, as necessidades ou excedentes de recursos financeiros, para tomadas de decisões rápidas e adequadas dentro do horizonte de planejamento solucionando assim eventuais problemas de caixa (MENON et al., 2007).

Para Litenski *et al.* (2007), o fluxo de caixa é uma representação fiel da configuração da situação financeira da empresa, pois permite uma radiografia permanente das entradas e saídas de recursos financeiros proporcionando uma visão imediata para a gerência. Segundo o autor, ele evidencia tanto o passado como o futuro, o que permite projetar, dia a dia, o desenvolvimento do disponível, permitindo a tomada de decisão com antecedência, para enfrentar assim a escassez ou o excesso de recursos.

Com a utilização do fluxo de caixa a base de dados para a definição do planejamento financeiro torna-se mais concisa e real. Além disso, estão contidos no fluxo de caixa todos os orçamentos da organização, incluindo o planejamento de longo prazo. Neste sentido, é possível perceber que é através do fluxo de caixa que o administrador financeiro compõe a manutenção da liquidez e do capital de giro da corporação, objetivando assim maximizar os lucros dos acionistas (MENON *et al.*, 2007).

Por outro lado é importante destacar que o fluxo de caixa possui algumas limitações, pois não fornece, por exemplo, informações precisas sobre o lucro e

sobre os custos dos produtos do empreendimento. Isso acontece porque as apurações e demonstrações são exercidas pelo regime de competência e não pelo regime de caixa. Entretanto, pode-se assegurar que o fluxo de caixa é um instrumento de controle e análise financeira que em conjunto com as demais demonstrações contábeis torna-se efetivamente um instrumento de suporte à tomada de decisões financeiras (LITENSKI *et al.*,2007).

Vale ressaltar que a falta de administração de caixa pode ocasionar problemas de liquidez, fragilizando a situação financeira da empresa. Segundo Cardeal (2006, p.32), “muitos são os casos de empresas que mesmo apresentando lucro no exercício, com demanda para seus produtos e bom posicionamento de mercado não consegue sobreviver em função da má administração de caixa”.

5.3.1 Fluxo de Caixa Projetado

O fluxo de caixa projetado deve apresentar informações consistentes a respeito das entradas e saídas de dinheiro no caixa durante um determinado período de tempo.

De acordo com Litenski et al. (2007), a principal finalidade do fluxo de caixa projetado é fornecer informações sobre o comportamento do curso de entradas e saídas de recursos financeiros em determinado horizonte de tempo. Ele pode ser projetado em curto ou em longo prazo. Diante dessa reflexão o autor salienta que, em curto prazo busca-se identificar os excessos de caixa ou a escassez de recursos que estão inseridos no período projetado, permitindo a gestão esquematizar uma adequada política financeira através dessas informações.

Para Litenski et al. (2007), em longo prazo, o fluxo de caixa projetado, localiza os possíveis excessos e escassez de recursos, visando à obtenção de outras informações importantes, como por exemplo:

- a) examinar a aptidão do negócio em gerar os recursos necessários para custear suas operações;
- b) definir o capital de giro no período;
- c) definir o Índice de Eficiência Financeira da organização;
- d) delinear o grau de vinculação de capitais de terceiros da empresa; etc.

Sendo assim, o fluxo de caixa deve conter uma magnitude maior envolvendo a forma de pagamentos e recebimentos na sua totalidade, promovendo um exame sobre a origem e aplicação do dinheiro que circulou pela organização.

A expressão fluxo de caixa, portanto, deve ter uma amplitude maior, envolvendo os pagamentos e os recebimentos em geral. A análise do fluxo de caixa examina a origem e a aplicação do dinheiro que transitou pela empresa. A expressão fluxo de caixa pode ainda ter três grandes dimensões de compreensão: (a) o fluxo de caixa passado, isto é, aquele que já foi realizado, (b) o fluxo de caixa previsto, ou seja, previsão de caixa, que se refere a um período futuro e (c) uma terceira forma que considera o passado e faz uma espécie de ajuste de certos usos futuros obrigatórios de recursos que ocorrerão no exercício seguinte (SILVA, 2008, p. 447).

Corroborando com este pensamento Pohren (2007) afirma que, por meio do fluxo de caixa projetado é possível exercer um exame sobre a forma como uma empresa efetua sua política de captação e aplicação de recursos. Assim, o monitoramento entre o fluxo projetado e o realizado permite verificar as ocorrências das variáveis e as causas destas alterações, sinalizando as áreas que apontam maiores dificuldades.

Segundo o autor, essa ferramenta é vital para o planejamento financeiro, pois assinala as fases em que poderá ocorrer necessidade de recursos financeiros gerados por vários fatores, como por exemplo, sazonalidade nas vendas, retração do mercado, ou até mesmo para a capacidade de pagamento através da aquisição de um bem para o ativo imobilizado, pagamento do 13.^o salário, etc.

[...] uma das funções do administrador de caixa será a comparação entre o fluxo de caixa previsto e realizado, objetivando identificar eventuais variações e as causas de suas ocorrências. A análise do fluxo de caixa auxiliará no entendimento das providências e do uso do dinheiro na empresa e poderá levar a medidas administrativas de correção de rota no gerenciamento dos negócios da empresa (SILVA, 2008, p. 447).

É possível perceber que a projeção de fluxos de caixa pode garantir um melhor desempenho nas organizações. Com base em Litenski et al. (2007), pode-se dizer que, o futuro delineado possibilita uma melhor performance na resolução das situações que estão por vir, agilizando o processo de decisão dos envolvidos gerando assim uma rápida adaptabilidade a nova realidade.

A Tabela 1 demonstra o Fluxo de Caixa Financeiro, onde apresenta, mensalmente, uma coluna com os valores orçados, outra coluna com os valores

realizados e uma última coluna contendo as diferenças entre o valor orçado e o realizado.

Tabela 1: Demonstração do Fluxo de Caixa

1. Faturamento (Competência)	jan/2006			fev/2006		
	Orçado	Realizado	Diferença	Orçado	Realizado	Diferença
1.1 Lucro Desejado	8,0%	14,3%		8,0%	22,1%	
1.2 Mark up Médio (divisor)	0,286	0,194		0,315	0,194	
2. Entradas	27.200,00	20.500,00	6.700,00	110.200,00	66.500,00	43.700,00
Vendas à Vista	18.500,00	20.500,00	-2.000,00	21.000,00	37.000,00	-16.000,00
Cartão de Crédito	4.300,00	0,00	4.300,00	53.400,00	5.000,00	48.400,00
receb. Clientes	4.200,00	0,00	4.200,00	35.600,00	20.000,00	15.600,00
Receitas Financeiras	200,00	0,00	200,00	200,00	0,00	200,00
Receitas Não Operacionais	0,00	0,00	0,00	0,00	4.500,00	-4.500,00
3. Saídas - Pagamentos	30.210,00	19.050,00	11.160,00	104.802,00	68.156,00	36.646,00
Compras Mercadorias à Vista	7.200,00	3.000,00	4.200,00	19.800,00	6.000,00	13.800,00
Fornecedores	2.000,00	3.000,00	-1.000,00	45.150,00	20.000,00	25.150,00
SIMPLES	1.500,00	1.500,00	0,00	6.642,00	6.480,00	162,00
Pis e Cofins	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ICMS	2.000,00	0,00	2.000,00	9.000,00	10.200,00	-1.200,00
Salários	2.200,00	2.200,00	0,00	8.000,00	8.000,00	0,00
Férias	500,00	0,00	500,00	500,00	0,00	500,00
13.Salário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
INSS	300,00	300,00	0,00	300,00	3.200,00	-2.900,00
FGTS	100,00	0,00	100,00	3.500,00	3.676,00	-176,00
Água, Luz e Telefone	2.200,00	1.750,00	450,00	2.200,00	1.200,00	1.000,00
Material de Expediente, Limpeza e	100,00	0,00	100,00	100,00	300,00	-200,00
Manutenção Diversas	150,00	0,00	150,00	150,00	300,00	-150,00
Combustível	2.600,00	2.500,00	100,00	2.600,00	1.600,00	1.000,00
Seguros	50,00	0,00	50,00	50,00	0,00	50,00
IPTU/IPVA	60,00	0,00	60,00	60,00	800,00	-740,00
Aluguéis	1.500,00	1.500,00	0,00	1.500,00	1.500,00	0,00
Viagens	200,00	0,00	200,00	200,00	0,00	200,00
Pro-Labore	3.500,00	1.000,00	2.500,00	1.000,00	3.500,00	-2.500,00
Serviços de Terceiros	4.000,00	2.200,00	1.800,00	4.000,00	0,00	4.000,00
Juros e Tarifas Bancárias	50,00	100,00	-50,00	50,00	200,00	-150,00
Imposto de Renda	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Contribuição Social s/ Lucro Líquido	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cancelamento de Vendas	0,00	0,00	0,00	0,00	1.200,00	-1.200,00
...	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Saldo Inicial do Período	800,00	800,00	0,00	-2.210,00	2.250,00	-4.460,00
(+/-) Movimentação do Período	-3.010,00	1.450,00	-4.460,00	5.398,00	-1.656,00	7.054,00
Saldo Final de Caixa	-2.210,00	2.250,00	-4.460,00	3.188,00	594,00	2.594,00

Fonte: POHREN (2007, p.87).

O fluxo de caixa apresentado na Tabela 1 é um exemplo de movimentação de recursos financeiros de uma empresa. Ou seja, é um resumo da circulação dos valores monetários apresentadas em um determinado período servindo de base para tomada de decisão.

De acordo com o exposto por Pohren (2007), este relatório permite o acompanhamento da *performance* financeira da organização, admitindo o monitoramento das atividades mediante o delineamento das metas e estratégias simuladas no orçamento sinalizando as ineficiências ou as áreas que demonstram maiores dificuldades apontadas na coluna diferenças.

5.4 PROJEÇÃO ORÇAMENTÁRIA

O orçamento pode ser definido como uma ferramenta de controle para as organizações. É através do orçamento empresarial que se realizam as projeções futuras a fim de avaliar se a empresa possui condições de alcançar os objetivos estabelecidos no planejamento estratégicos .

Nesses termos e com o mesmo pensamento, Santos *et. al* (2008) define o orçamento como a quantificação do planejamento estratégico afirmando que a construção do orçamento deve ser capaz de projetar a visão futura da empresa, bem como os resultados, os fluxos de caixa e o patrimônio envolvendo também a análise do cenário econômico além de considerar as informações passadas.

A partir dessa reflexão Hoji (2008), afirma que o processo de decisões financeiras deve ser orientado por informações contábeis e financeiras adequadas, estruturadas e confiáveis. Em função disso, para um orçamento ser elaborado adequadamente deve-se observar todo este contexto, pois, o orçamento empresarial é um dos instrumentos necessário para a tomada de decisão. Ele é representado pelo orçamento geral e formado pelos seguintes orçamentos específicos conforme apresentado na figura 5: Orçamento de vendas; Orçamento de produção; Orçamento de matérias-primas; Orçamento de custos totais; Orçamento de despesas gerais; Orçamento de investimento; Orçamento de caixa; Orçamento de resultado.

Com o objetivo de esclarecer o propósito de cada orçamento do processo de planejamento orçamentário, se fez necessário a reprodução do quadro 4.

Quadro 4: Processo de Planejamento Orçamentário

Processo de Planejamento Orçamentário	
Orçamento de Vendas	Consiste em determinar a quantidade total de produtos a serem vendidos, bem como os respectivos preços dos produtos considerando o cálculo de impostos, a partir das projeções de vendas elaboradas pelos executivos responsáveis. Ele é complementado pelo orçamento de despesas de venda.
Orçamento de Produção	Sua função é definir em quantidade os produtos que devem ser produzidos baseando-se nas projeções de vendas e considerando a política de estoques de produtos acabados.
Orçamento de matérias-primas	Este orçamento determina a quantidade necessária de matérias-primas e seus devidos valores para compra e consumo destes insumos. Ele também deve considerar os impostos incidentes sobre a compra.
Orçamento de mão-de-obra direta	O orçamento de mão-de-obra deve considerar o total de horas a trabalhar considerando seus custos em valores monetários.
Orçamento de custos indiretos de fabricação	A finalidade deste orçamento é apurar o total de custos que possuem participação indireta na fabricação dos produtos. Nesta projeção estão inseridos os custos indiretos de fabricação variáveis como: uma parcela da energia elétrica, lubrificantes entre outros consumidos no processo de fabricação e que variam de acordo com a quantidade produzida. Além disso, são identificados outros custos como o custo indireto de fabricação fixo que existirão mesmo que não haja produção.
Orçamento de custo de produção	O propósito deste orçamento é apurar os custos unitários de produtos acabados e em elaboração, necessários para a avaliação dos estoques e análise do custo dos produtos vendidos.
Orçamento de despesas de venda e administrativas	O orçamento de despesas de venda possui como foco dimensionar os recursos necessários para dar suporte ao orçamento de vendas.
Orçamento de investimentos	Sua função é definir os valores de aquisições e baixas do ativo permanente e apurar as cotas de depreciação, exaustão e amortização.
Orçamento de aplicações financeiras e financiamentos	Este orçamento tem por finalidade apurar as faltas e sobras de caixa, as receitas e despesas financeiras e determinar os recursos necessários para financiar às atividades de operações e investimentos.

Fonte: Baseado em Hoji (2008).

Conforme o quadro 4, fica evidente que a constituição de um orçamento geral não é um processo simples, mas necessário. É um processo sistêmico que procura projetar os investimentos a serem feitos, com vistas à manutenção e crescimento da organização, de acordo com as determinações oriundas do plano estratégico.

5.5 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

A contabilidade desenvolve um papel fundamental no mundo dos negócios. Pois, trata-se de um sistema de informações que retratam a situação patrimonial da empresa disponibilizando registros importantes para os gestores e contribuindo assim para o processo de tomada de decisões.

É importante ressaltar que a contabilidade é vista como a “a linguagem universal dos negócios”, por se tratar de um sistema de informações contábeis destinados a registrar, classificar, relatar e interpretar dados financeiros de diversas organizações (DROMS, 2002).

O desconhecimento dos aspectos contábeis na administração dos recursos de uma empresa dificulta a tomada de decisão limitando a visão do negócio podendo comprometer o futuro da organização. Segundo Gropelli (2009), a análise dos demonstrativos financeiros visa avaliar o desempenho das organizações. De acordo com o autor, pode-se fazer isso de três maneiras:

1. Estudar o conteúdo da demonstração do resultado do exercício e do balanço patrimonial;
2. Analisar os demonstrativos de fluxo de caixa;
3. Examinar as relações entre o demonstrativo de resultado e o balanço patrimonial, realizando análise de índices financeiros.

Sob este enfoque será abordado nas próximas seções os assuntos relacionados aos demonstrativos contábeis.

5.5.1 Demonstração de Resultado do Exercício – DRE

A demonstração de resultado do exercício (DRE) é utilizada para diagnosticar a situação econômica da empresa. Nele estão inseridas as contas de resultado que possibilitam uma visão global do desempenho da organização. A DRE faz parte de um conjunto de demonstrações contábeis que têm como propósito avaliar a atuação da entidade e fornecer subsídios para tomada de decisões.

Segundo Assaf Neto (2010), as demonstrações de resultado fornecem o lucro ou prejuízo (resultado) da instituição em determinado exercício, os quais são transferidos para as contas do patrimônio líquido. Para o autor, o lucro ou prejuízo são resultado das receitas, custos e despesas incorridos pela empresa no período e

apropriados de acordo com o regime de competência, independente se esses valores foram pagos ou recebidos.

5.5.2 Balanço Patrimonial

O Balanço Patrimonial consiste em um conjunto de informações que representam a estrutura patrimonial da empresa em um determinado período, destacando-se como um instrumento de grande valor para as entidades, pois possibilita identificar a situação financeira das empresas.

De acordo com Assaf Neto (2010), o balanço demonstra a posição patrimonial e financeira de uma empresa em dado momento, suas informações são estáticas e sua estrutura mudará após o encerramento. No entanto, o balanço servirá como elemento de partida importante para o conhecimento da situação econômica e financeira da empresa.

Para Camargo (2007), o balanço demonstra de forma equilibrada toda a estrutura patrimonial de uma empresa, evidenciando em dado momento, tudo o que a empresa possui de bens e direitos a receber (ativos), o total de dívidas a terceiros (passivos) e o montante de capital investido pelos sócios (patrimônio líquido). Conforme o autor, o balanço reflete a situação organizacional como se fosse um retrato da empresa (de forma estática), após diversas contas terão seus saldos modificados.

Desta forma, é possível perceber que o balanço patrimonial é fundamental para as organizações, pois apresenta seus bens, direitos, deveres e obrigações, além de demonstrar a composição do patrimônio líquido e a situação financeira da empresa em um determinado período, funcionando como alicerce para a análise da situação patrimonial e financeira da organização.

5.5.3 Análise das Demonstrações Contábeis

A finalidade da análise das demonstrações contábeis é interpretar os dados extraídos de seus demonstrativos e fornecer um diagnóstico da situação em que a empresa se encontra. Isso é possível através da avaliação das seguintes análises: análise vertical, análise horizontal e análise de índices econômico-financeiros.

As técnicas de análise das demonstrações contábeis conhecidas como análise vertical e horizontal visam mensurar a atuação da empresa.

Em síntese a análise vertical permite uma comparação entre dados expressos em porcentagem de cada conta ou grupo de contas em relação ao seu conjunto dentro de um período, facilitando a leitura das demonstrações financeiras transformando valores absolutos em valores relativos (CAMARGO, 2007).

Já a análise horizontal consiste em comparar o desempenho organizacional em diversos períodos. Para Assaf Neto (2010, p.93), “a análise horizontal é a comparação que se faz entre os valores de uma mesma conta ou grupo de contas, em diferentes exercícios sociais”.

Além dessas técnicas de análise existe também a avaliação através de índices econômicos e financeiros que proporcionam a empresa uma visão do risco de insolvência e o acompanhamento sobre as tendências que podem influenciar o desenvolvimento da empresa.

De acordo com Megliorini (2009), o objetivo das demonstrações contábeis é aperfeiçoar o processo decisório nas empresas. Para que isso aconteça, um conjunto de indicadores extraídos das demonstrações contábeis de determinada entidade, são combinados e comparados aos seus períodos anteriores, a indicadores de outras empresas do mesmo segmento ou a indicadores-padrões do setor de atividade. Essas análises permitem as empresas estarem informadas sobre o seu desempenho organizacional, tirar suas próprias conclusões e tomar as devidas precauções para ajustar o negócio.

Deste modo, Gropelli (2009), salienta que os executivos financeiros devem ter conhecimento se as empresas na qual trabalham dispõem ou não, de liquidez suficiente para saldar as dívidas contraídas pela organização. Segundo o autor, uma forma de avaliar a liquidez, o grau de endividamento e a lucratividade de uma entidade são através das análises dos índices. Embora exista um grande número de índices econômicos e financeiros, eles podem ser agrupados em cinco categorias: índices de liquidez, índices de atividades, índices de endividamento, índices de rentabilidade e índices de mercado de ações.

Neste contexto, o Quadro 5 sintetiza os principais indicadores econômico-financeiros encontrados na literatura.

Quadro 5: Índices Econômicos e Financeiros

GR	ÍNDICES	FÓRMULA	O QUE INDICA / INTERPRETAÇÃO
LIQUIDEZ	Liquidez Absoluta ou Imediata	$\frac{\text{Disponível}}{\text{PC}}$	Esse índice indica quanto a empresa possui de recursos imediatamente disponível para liquidar compromissos de curto prazo.
	Liquidez Seca (LS)	$\frac{\text{AC} - \text{Estoques}}{\text{PC}}$	Porcentagem das dívidas a curto prazo e que pode ser paga através de ativo circulante de maior liquidez. Quanto maior melhor.
	Liquidez Corrente (LC)	$\frac{\text{AC}}{\text{PC}}$	Quanto a empresa possui em termos de disponibilidade imediata e direitos à curto prazo para cada real de dívida circulante (curto prazo). Se este índice for superior a 1 Indica a existência de capital de giro líquido positivo; igual a 1 a inexistência de capital de giro líquido; inferior a 1 indica que a empresa está operando com capital de giro líquido negativo.
	Liquidez Geral (LG)	$\frac{\text{AC} + \text{RLP}}{\text{PC} + \text{PNC}}$	Esse índice indica a capacidade de pagamento de dívida no longo prazo. Quanto maior melhor.
OPERACIONAL	Prazo Médio de Renovação de Estoque (PMRE)	$\frac{\text{Estoque} \times 360}{\text{Custo das Vendas}}$	Número médio de dias em que a empresa efetua a renovação de todo o seu estoque. Quanto maior for este índice, maior será o prazo que os produtos permanecerão estocados, aumentando a necessidade de investimento em estoque.
	Prazo Médio de Pagamento de Compras (PMPC)	$\frac{\text{Fornecedores} \times 360}{\text{Compras}}$	Prazo médio (dias) em que a empresa paga suas compras de estoques. Indica quanto tempo o fornecedor tem que aguardar, até que a empresa efetue o pagamento das duplicatas decorrentes de compras a prazo.
	Prazo Médio de Recebimento de Vendas (PMRV)	$\frac{\text{Dupl. receber} \times 360}{\text{Vendas Brutas}}$	Prazo médio (dias) despendido para que a empresa receba suas vendas a prazo. Indica o tempo que a empresa deverá esperar antes de receber as vendas a prazo, ou seja, para que o cliente efetue o pagamento.
	Ciclo Financeiro	$\text{PMRV} + \text{PMRE} - \text{PMPC}$	Demonstra o ciclo financeiro da empresa, isto é, a sobra ou defasagem de caixa.
	Ciclo Operacional	$\text{PMRE} + \text{PMRV}$	Demonstra o tempo decorrido entre a compra e o recebimento da venda de mercadoria.

(continua)

cont. resumo dos principais índices econômicos financeiros.

GR	ÍNDICES	FÓRMULA	O QUE INDICA / INTERPRETAÇÃO
ESTRUTURA DE CAPITAL	Participação de Capitais de Terceiros (PCT)	$\frac{ET}{ET + PL}$	Grau de endividamento total da empresa, isto é, quanto a empresa possui de capital de terceiros para cada real de capital próprio investido, retratando a dependência da empresa em relação aos recursos externos. Quanto menor, melhor.
	Composição do Endividamento (CE)	$\frac{PC}{ET}$	Indica quanto da dívida total vence no curto prazo. Quanto menor, melhor.
	Imobilização do Patrimônio Líquido (IPL)	$\frac{\text{Imobilizado}}{PL}$	Indica a parcela de recursos próprios investido no ativo permanente. Quanto menor, melhor.
	Imobilização dos recursos não correntes (IRNC)	$\frac{\text{Imobilizado}}{PL + PNC}$	Indica quanto dos recursos não correntes da empresa (patrimônio líquido + exigível em longo prazo) está aplicado no ativo permanente. Quanto menor, melhor.
RENTABILIDADE	Rentabilidade das Vendas ou Margem Líquida	$\frac{LL}{\text{Vendas Líquidas}}$	Eficiência Global da empresa. Quanto ganhou, em termos líquidos, por cada real vendido. Quanto maior, melhor.
	Retorno sobre o investimento (ROI)	$\frac{LL}{AT}$	Indica o retorno do total das aplicações processadas pela empresa em seus ativos. Quanto maior, melhor.
	Retorno sobre o capital próprio (ROE)	$\frac{LL}{PL}$	Retorno líquido dos recursos próprios investido na empresa. Ou seja, quanto os proprietários obtêm de lucro para cada real aplicado na empresa. Quanto maior, melhor.
ENDIVIDAMENTO	Participação de Instituições Financeiras no Investimento Total	$\frac{\text{Dividas Inst. Financ.}}{AT}$	Porcentagem de dependência financeira da empresa com o mercado de crédito, ou seja, quanto a empresa está financiando seus ativos através de captações no mercado financeiro e de capitais. Quanto menor, melhor.
	Participação de Instituições Financeiras no Exigível Total	$\frac{\text{Dividas Inst. Financ.}}{ET}$	Nível de participação dos recursos provenientes de instituições de crédito no total dos fundos levantados junto a terceiros (Exigível Total). Quanto menor, melhor.
	Nível de Desconto de Duplicatas	$\frac{\text{Dupl. Descontadas}}{\text{Dupl. Receber}}$	Do total das duplicatas a receber pela empresa evidencia qual a porcentagem que ela desconta no setor bancário. Quanto menor, melhor.

Fonte: Baseado em Assaf Neto (2010), Nunes(2008), Hoji (2008).

Siglas:

AC = Ativo Circulante

PC = Passivo Circulante

RLP = Realizável à Longo prazo

PNC = Passivo Não - Circulante

AT = Ativo Total

ET = Exigível Total

LL = Lucro Líquido

PL = Patrimônio Líquido

Neste capítulo foram abordados assuntos pertinentes ao controle interno, administração do capital de giro, ciclo financeiro, gestão do fluxo de caixa, fluxo de caixa projetado, projeção orçamentária, análise das demonstrações contábeis, demonstrações de resultado do exercício, balanço patrimonial e análise contábil que em conjunto são intitulados no trabalho da seguinte forma: Instrumentos de Controle Financeiro.

Os instrumentos de controle financeiro desenvolvido neste capítulo, permitiram verificar os elementos chaves para uma gestão financeira eficiente e fazer um cruzamento das informações fornecidas pelo questionário, observando como esses elementos funcionam em cada empresa comercial participante do estudo.

6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

6.1 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A proposta deste capítulo é apresentar a análise dos resultados obtidos, tendo como foco principal empresas comerciais de Caxias do Sul.

Para o desenvolvimento de um banco de dados consistente foram contatadas diversas entidades tais como: Sebrae; CIC (Câmara de Indústria, Comércio e Serviços de Caxias do Sul); Sindicatos do Comércio de Caxias do Sul; CDL (Câmara de Dirigentes Lojistas), Prefeitura Municipal de Caxias do Sul - RS; Receita Federal, Junta Comercial e escritórios de contabilidade. Deste universo, o banco de dados foi constituído apenas com as informações disponíveis pela:

- Prefeitura Municipal de Caxias do Sul:

Tabela 2: Cenário Das Empresas Comerciais De Caxias Do Sul - RS

ANO	EMPRESAS ATIVAS	ABERTURAS DE EMPRESA	EMPRESAS CANCELADAS
2009	19.289	1.246	737
2010	20.808	1.538	609
2011	22.421	1.622	503

Fonte: Baseado nos dados fornecidos da Prefeitura Municipal de Caxias do Sul – RS

- Escritórios de Contabilidade: Foram disponibilizados de seus bancos de dados 410 e-mails para a realização do estudo.

Apesar dos e-mails disponíveis, não se obteve um número de respostas consideráveis. Dos 410 endereços eletrônicos enviados, apenas 13 questionários retornaram. Destes, foram aproveitados somente 6 questionários, pois o restante não se enquadravam como empresas comerciais.

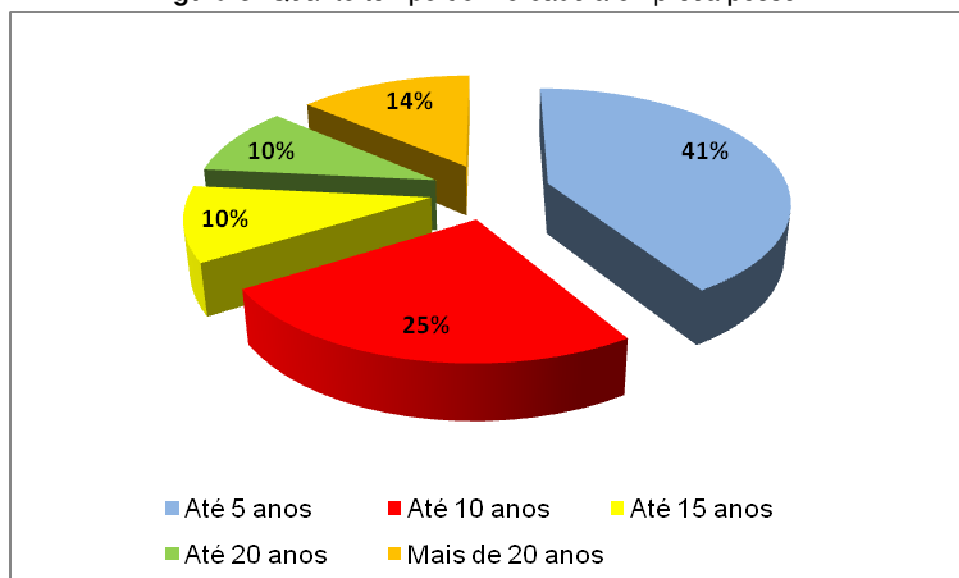
A partir disso, foram tomadas outras ações para que o retorno dos questionários alcançasse um número significativo de respostas. Com isso, optou-se por realizar uma abordagem mais dinâmica. Foram realizadas visitas aos estabelecimentos comerciais com o propósito de explicar aos empresários a importância do estudo. Deste modo, dos 139 questionários distribuídos, retornaram 121, sendo que um deles foi desconsiderado devido a incoerência dos dados fornecidos. Em síntese, foram totalizados 126 questionários para análise, no qual será abordado na seção 6.2.

6.2 RESULTADO DOS QUESTIONÁRIOS

Este capítulo possui como objetivo apresentar as respostas dos empresários sobre a pesquisa desenvolvida. Neste contexto, depois de realizada a distribuição, a coleta, a seleção e a análise de uma série de questionários, foi efetuado o cruzamento dos dados, bem como, o desenvolvimento dos gráficos com a ilustração dos resultados obtidos.

Deste modo, buscou-se avaliar nas empresas pesquisadas qual o tempo de atuação no mercado de Caxias do Sul – RS. Com isso, a figura 5 apresenta uma breve síntese dos anos de vida dessas empresas na cidade.

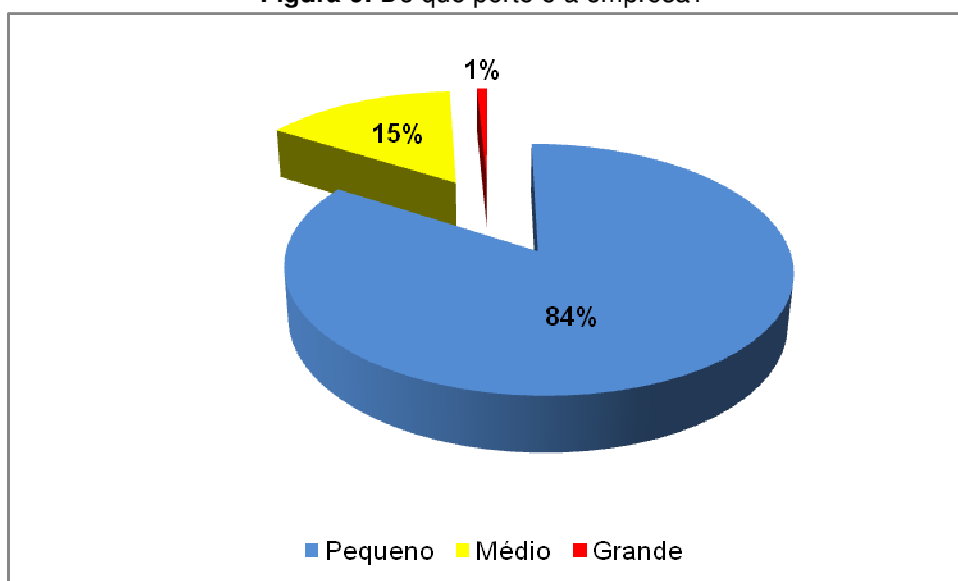
Figura 5: Quanto tempo de mercado a empresa possui?



Fonte: Própria Autora

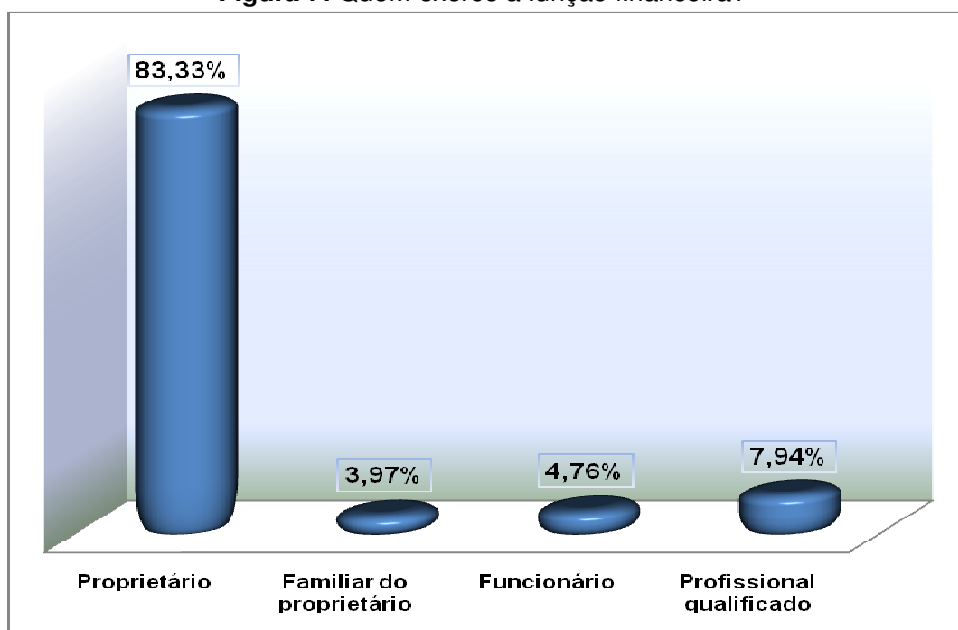
Como evidenciado na figura 5, 41% das empresas pesquisadas possuem aproximadamente até cinco anos de atividade, já 25% das empresas possuem até 10 anos de mercado, até 15 anos existe um percentual de 10% e até de 20 anos concentram-se outros 10%. Além disso, existem empresas com mais de 20 anos de atuação no mercado que representam um percentual de 14%.

Quando perguntadas qual o porte das empresas pesquisadas, 84% das empresas responderam que são de pequeno porte, 15% de médio porte e apenas 1% de grande porte. No mercado da cidade, é possível identificar empresas de pequeno a grande porte, como informado nas respostas ao questionário. A ilustração destas respostas estão representadas na figura 6.

Figura 6: De que porte é a empresa?

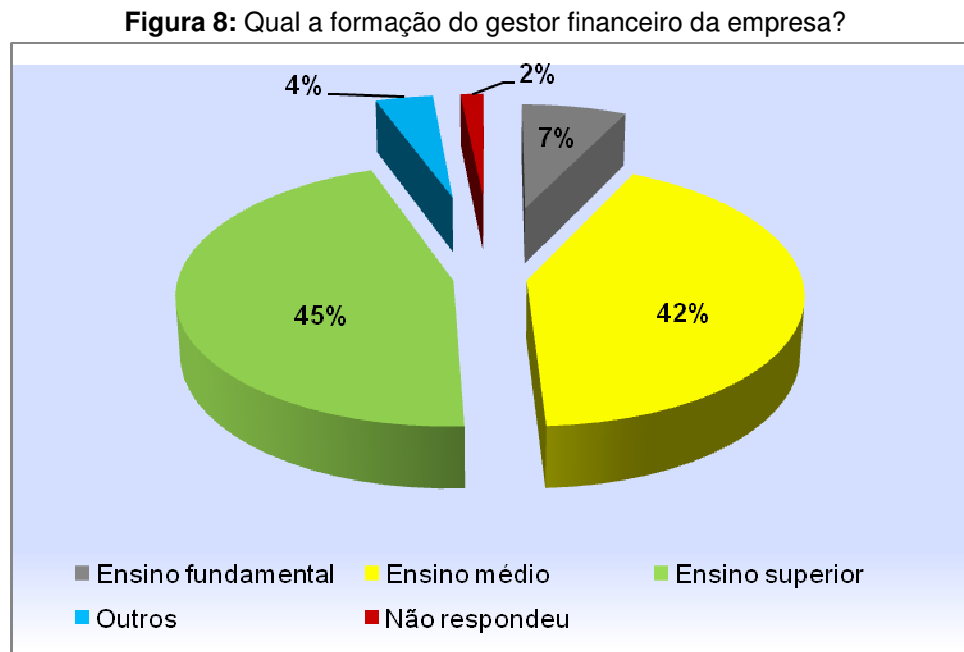
Fonte: Própria Autora

Foi questionado também, quem exerce a função financeira nas empresas pertencentes a pesquisa. Deste modo, 83,33% responderam que o proprietário exerce essa função na organização, 3,97% dos entrevistados responderam que o familiar do proprietário é quem responde pela área financeira, 4,76% das empresas citaram o funcionário e 7,94% dos entrevistados afirmaram ser um profissional qualificado.

Figura 7: Quem exerce a função financeira?

Fonte: Própria Autora

Na avaliação sobre a formação do gestor financeiro nas empresas estudadas, foi identificado que em 45% das entidades existe gestores com ensino superior, os gestores com ensino médio estão presentes em 42% das empresas integrantes da pesquisa, em 7% das empresas os gestores apresentam ensino fundamental, 4% afirmaram ter outras qualificações e apenas 2% não responderam essa questão.

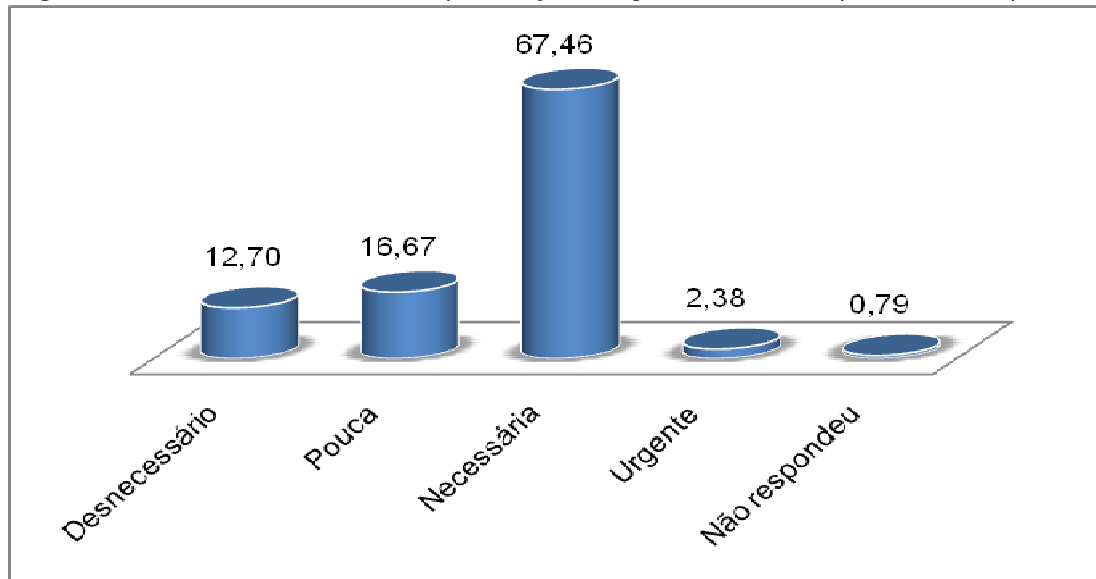


Fonte: Própria Autora

Conforme Groppelli (2009), os administradores financeiros devem envolver-se com os avanços que ocorrem no campo das finanças, buscando atualização constante dos antigos conceitos e aperfeiçoamento dos novos. Deste modo, foi identificada na pesquisa uma preocupação por parte das empresas em aumentar seus conhecimentos sobre questões relacionadas a área financeira. Porém, existe uma parcela de empresários que não possuem esta concepção, julgando ser desnecessário o investimento em qualificação financeira.

Sendo assim, ao serem questionadas, sobre qual a necessidade de qualificação em gestão financeira nas empresas, 67,46% consideraram necessária a qualificação para suas empresas, apesar disso, as respostas de 12,70% das empresas chamam a atenção por evidenciarem ser desnecessária esse tipo de qualificação para a entidade, 16,67% disseram que existe pouca necessidade de qualificação, 2,38% afirmaram ser urgente e aproximadamente 0,79% não responderam a pergunta.

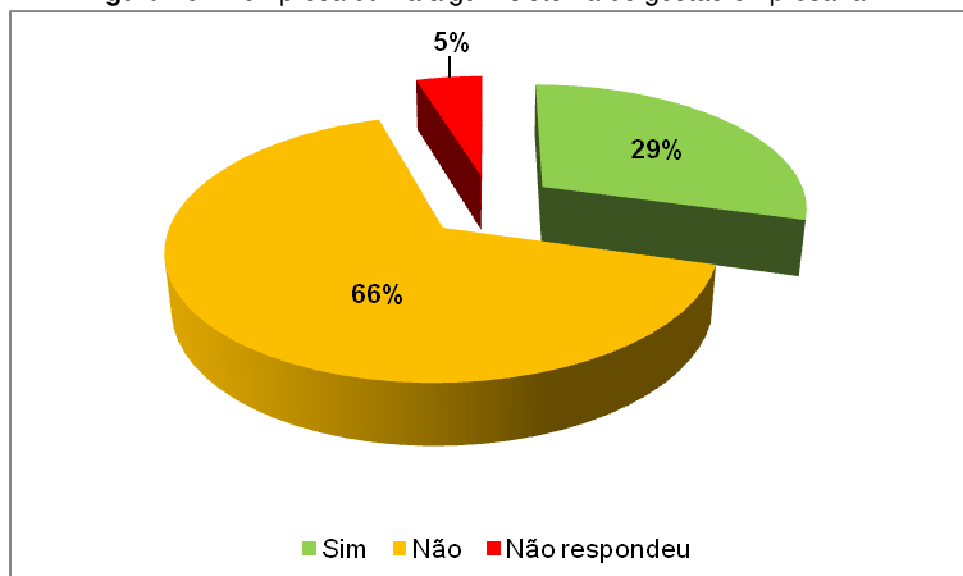
Figura 9: Qual é a necessidade de qualificação em gestão financeira para a sua empresa?



Fonte: Própria Autora

Nas respostas sobre a seguinte questão: A empresa utiliza algum sistema de gestão empresarial? Foi observado que 29% afirmaram que sim, 66% das empresas estudadas responderam que não e aproximadamente 5% das empresas não responderam a questão.

Figura 10: A empresa utiliza algum sistema de gestão empresarial?

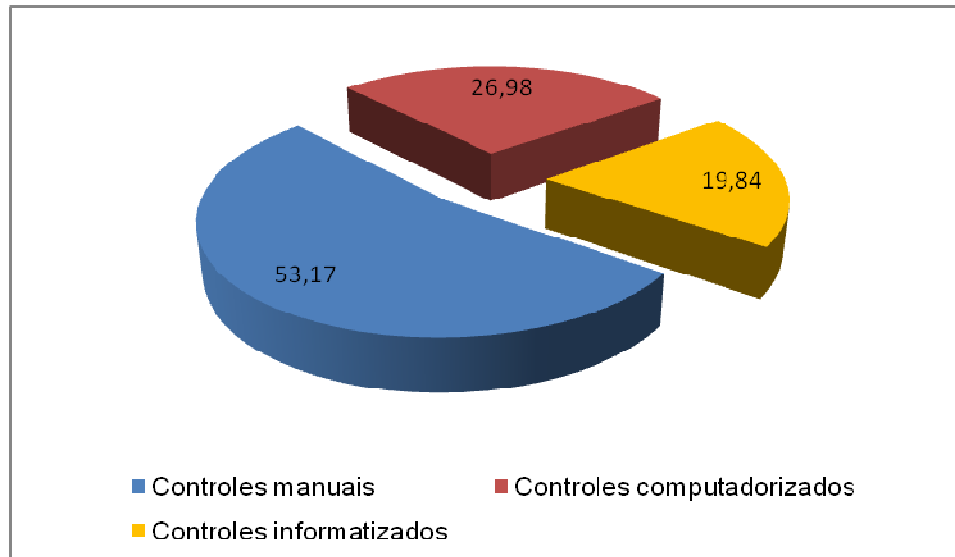


Fonte: Própria Autora

Sobre os tipos de controle mais utilizado pelas empresas, 53,17% disseram ter apenas controles manuais (cadernos, folhas, livros, agendas e papéis), 26,98%

afirmaram ter controles computadorizados (planilhas eletrônicas e editores de textos, tais como Excel e Word) e 19,84% afirmaram ter controles informatizados (utilização de programas e softwares específicos).

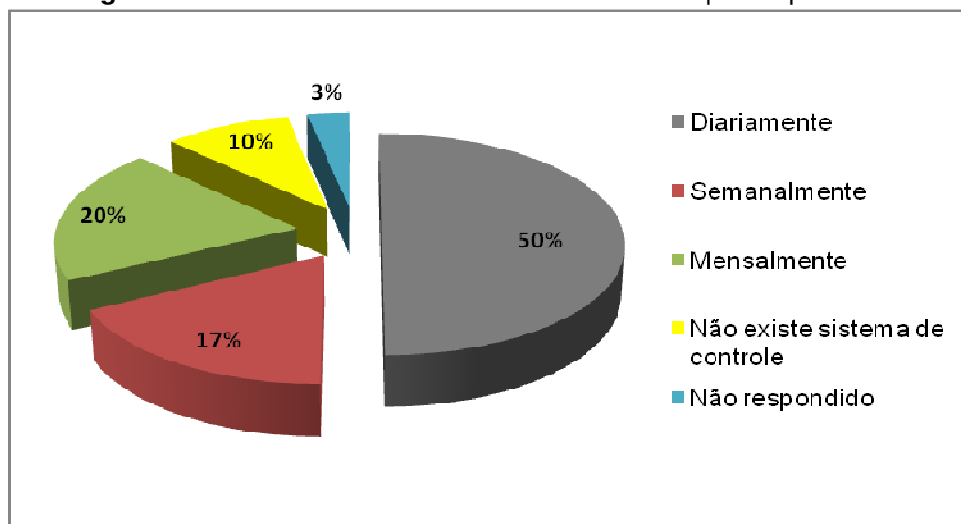
Figura 11: Qual o tipo de controle mais utilizado pela empresa?



Fonte: Própria Autora

Nas visitas realizadas aos estabelecimentos comerciais foi identificado que muitos consideravam os controles manuais como sendo o único sistema de controle alimentado com frequência, não havendo sistemas financeiros específicos para gestão do negócio ou planilhas alimentadas que demonstrem a situação da empresa em dado momento.

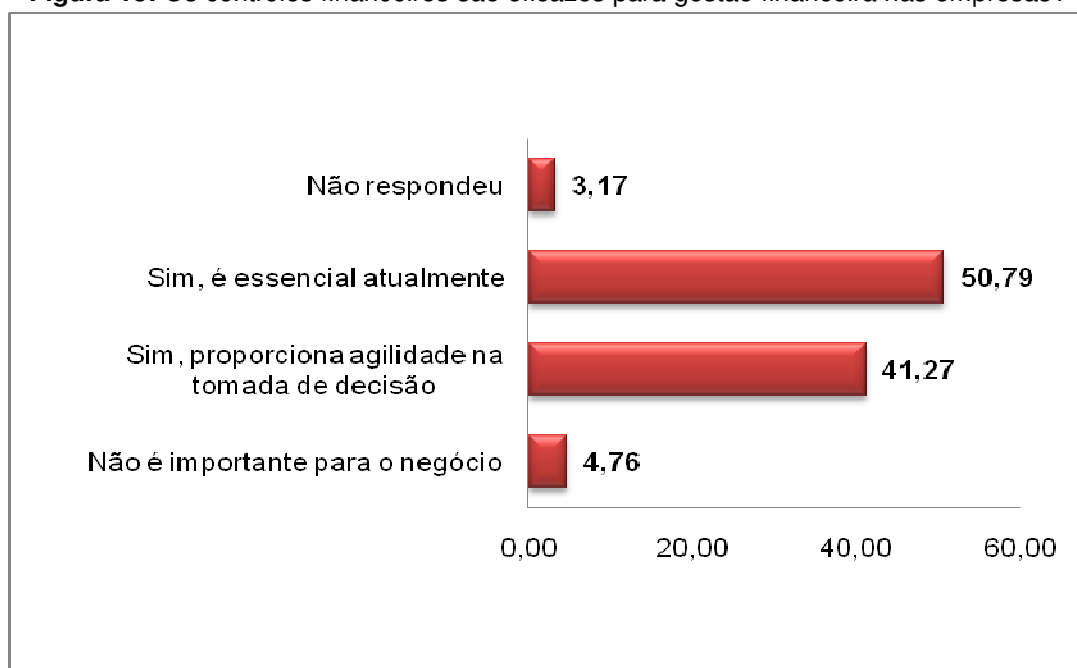
Figura 12: O sistema de controle é alimentado com que frequência?



Fonte: Própria Autora

Na questão que abordava o seguinte: Na sua avaliação, os controles financeiros são eficazes para gestão financeira na empresa? Do universo das empresas pesquisadas, 50,79% disseram que sim, é essencial atualmente, 41,27% responderam que sim, proporciona agilidade na tomada de decisão, 4,76% afirmaram que não é importante para o negócio e 3,17% não responderam a questão.

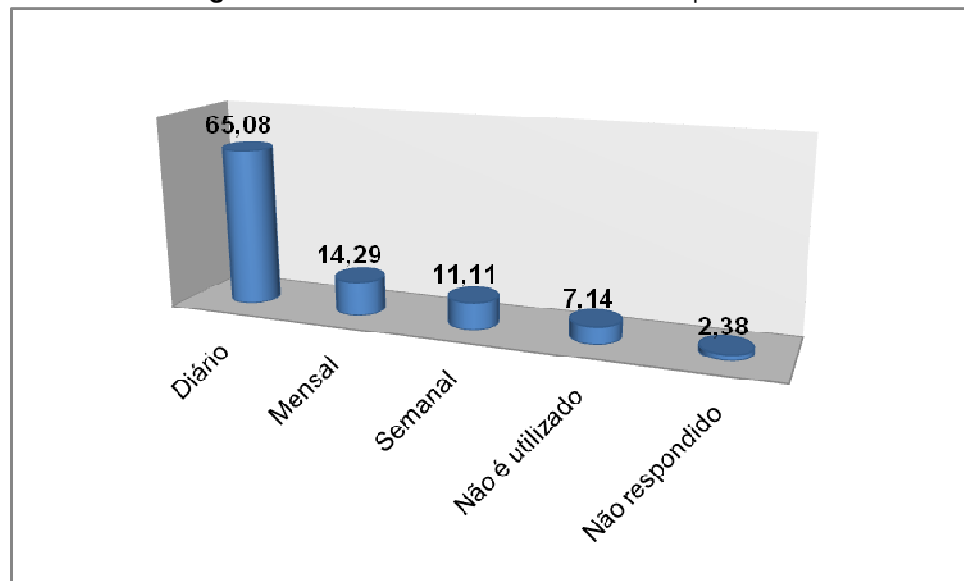
Figura 13: Os controles financeiros são eficazes para gestão financeira nas empresas?



Fonte: Própria Autora

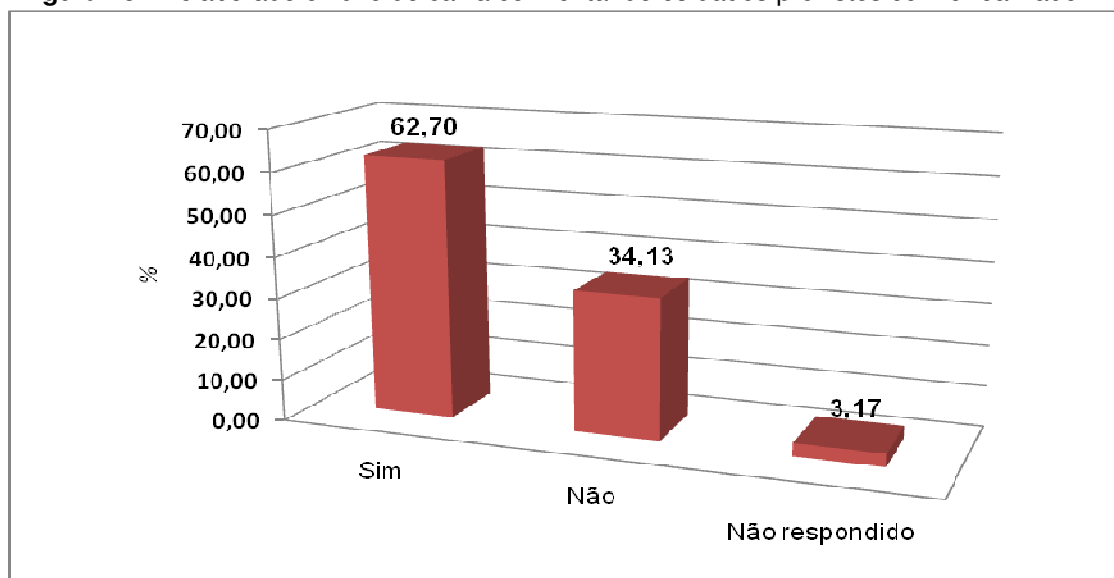
Em outra questão, buscou-se avaliar de que forma o fluxo de caixa é utilizado pelas empresas comerciais destacadas na pesquisa. Desta forma, foi identificado que 65,08% das empresas utilizam o fluxo de caixa diariamente, sendo que 14,29% fazem o fluxo de caixa mensalmente e outras 11,11% realizam o fluxo de caixa semanalmente.

Além disso, 7,14% das empresas afirmaram não utilizar o fluxo de caixa e um percentual de 2,38% das empresas pesquisadas não responderam a pergunta. Deste modo, foi observado que dentre os que responderam que utilizam o fluxo de caixa diariamente, muitos consideravam como fluxo de caixa apenas a movimentação de entrada e saída do dinheiro no caixa e não a projeção e gerenciamento do fluxo de caixa. Com isso, as respostas obtidas sobre esta questão estão ilustradas na figura 14.

Figura 14: O fluxo de caixa é utilizado de que forma?

Fonte: Própria Autora

Muitas empresas afirmaram elaborar o fluxo de caixa e confrontar os dados previstos com o realizado. Segundo a pesquisa, cerca de 62,70 % fazem este diagnóstico, 34,13% não fazem esta comparação e 3,17% dos pesquisados não responderam a pergunta.

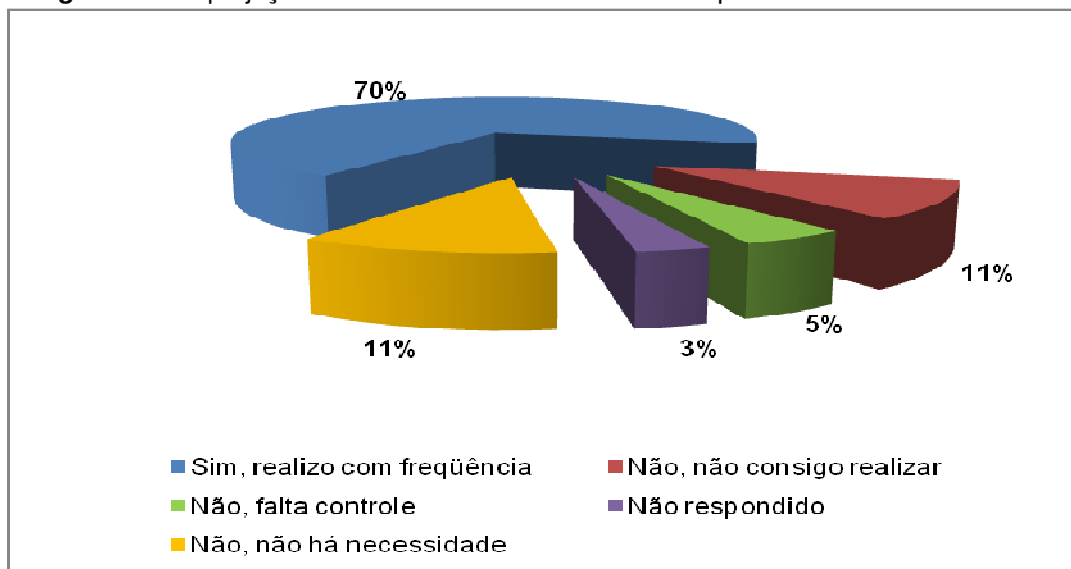
Figura 15: É elaborado o fluxo de caixa confrontando os dados previstos com o realizado?

Fonte: Própria Autora

Sobre a realização das projeções de fluxo de caixa para tomada de decisão, 70% das entidades pesquisadas responderam que realizam com frequência, 11%

responderam não conseguir realizar, outros 11% afirmaram que não há necessidade e 5% afirmaram que não realizam, pois, falta controle.

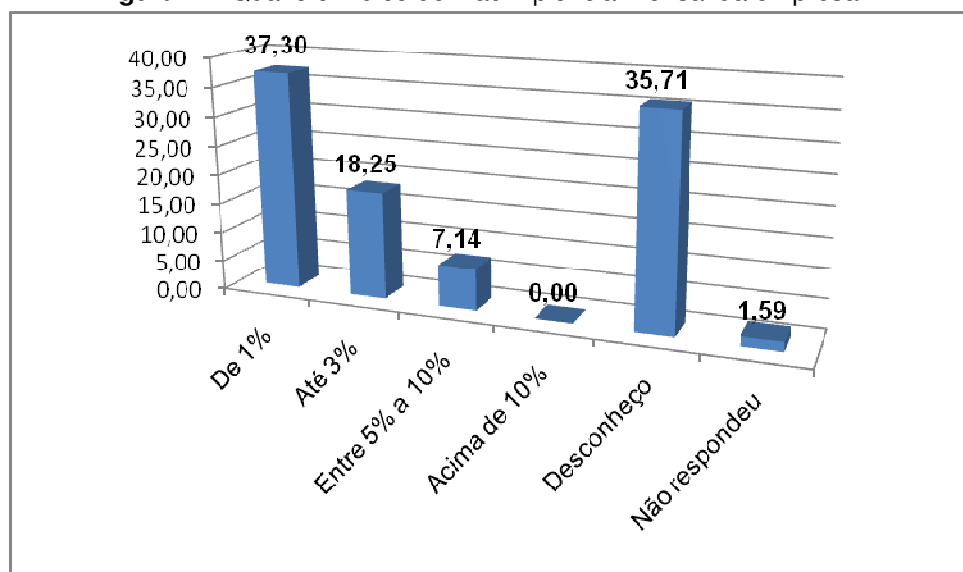
Figura 16: As projeções de fluxo de caixa são realizadas para a tomada de decisão?



Fonte: Própria Autora

Devido a facilidade do cartão de crédito, várias empresas da pesquisa afirmaram não ter problemas com inadimplência. Com isso, os empresários que responderam ter um índice de inadimplência de 1% e outros que disseram desconhecer este índice, reconheceram não ter inadimplência em seus negócios.

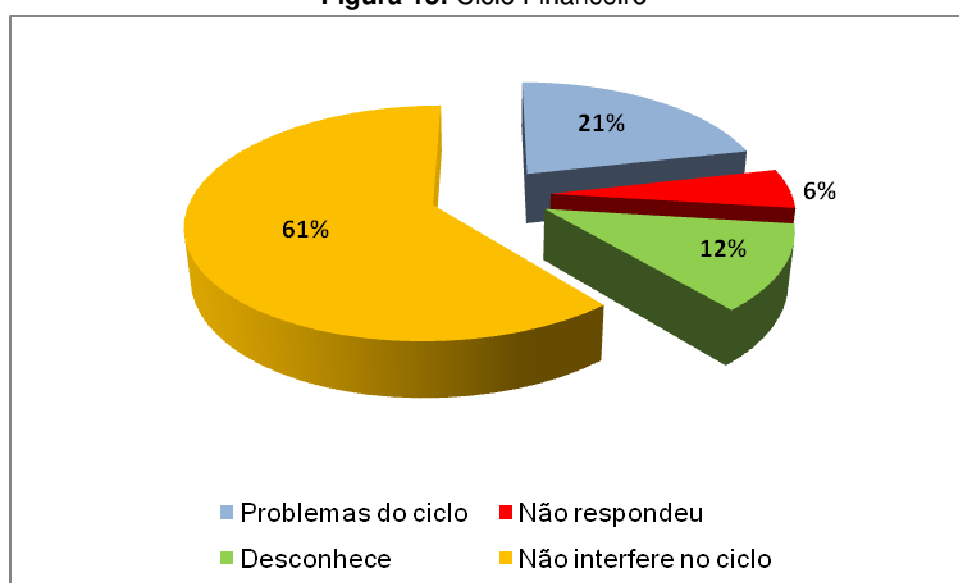
Figura 17: Qual é o índice de inadimplência mensal da empresa?



Fonte: Própria Autora

De acordo com o gráfico percebe-se que 21% das empresas trabalham com prazos de recebimentos e pagamentos que limitam o desempenho dos negócios. Além disso, 12% das respostas demonstram que os empresários não conhecem estes prazos. Isto é considerado um fator negativo, pois influencia o desempenho das empresas, demonstrando um total desconhecimento de alguns empresários sobre o ciclo financeiro e sua importância para a gestão. No entanto, 61% das empresas responderam que conhecem os prazos estabelecidos pelos fornecedores e também para os clientes o que revela um conhecimento mais apurado do ciclo financeiro.

Figura 18: Ciclo Financeiro

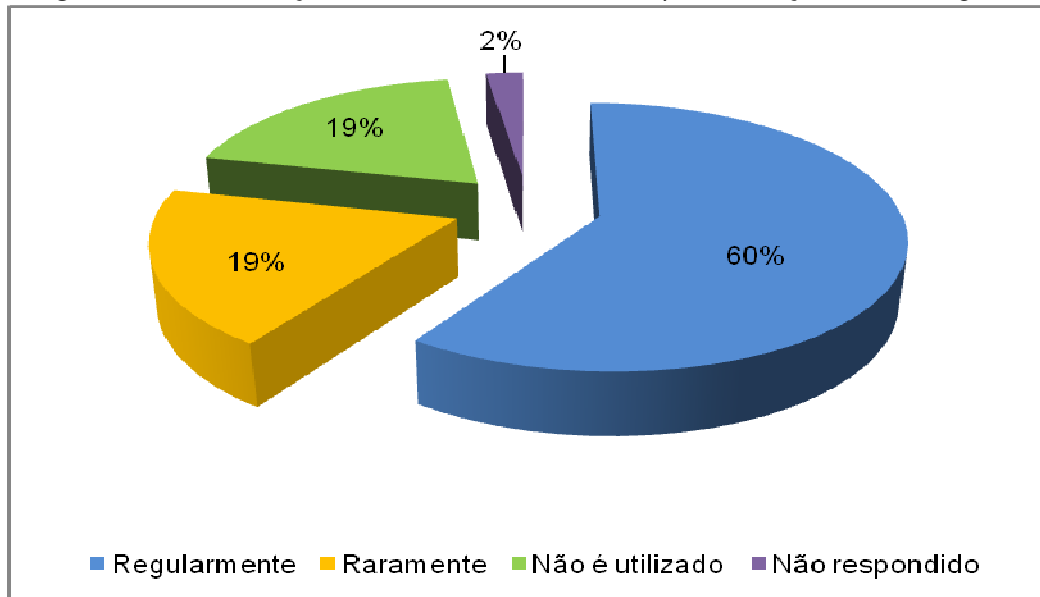


Fonte: Própria Autora

Conforme identificado na literatura, vários autores citam a importância de se obter dados confiáveis para disponibilizar controles eficazes e métodos que possibilitem um diagnóstico completo sobre a organização, facilitando assim o processo decisório e a formulação de estratégias. Neste contexto, foi procurado evidenciar se as empresas comerciais participantes do estudo utilizam as informações financeiras para criar estratégias.

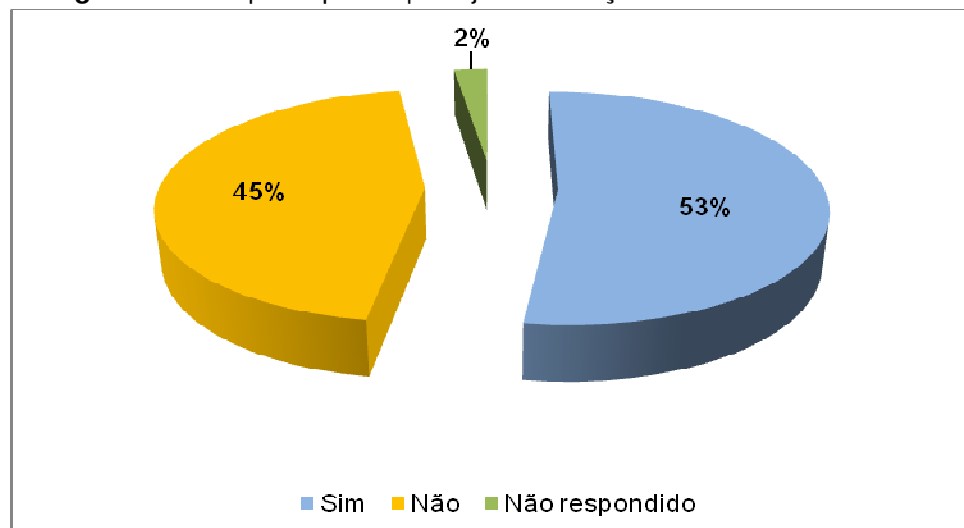
Deste modo, 60% das organizações afirmaram que utilizam as informações financeiras constantemente para a criação de estratégias, 19% delas afirmaram que raramente utilizam as estas informações para criar estratégias e outros 19% dos empresários pesquisados afirmaram não utilizar as informações financeiras para estes fins.

Figura 19: As informações financeiras são utilizadas para a criação de estratégias?



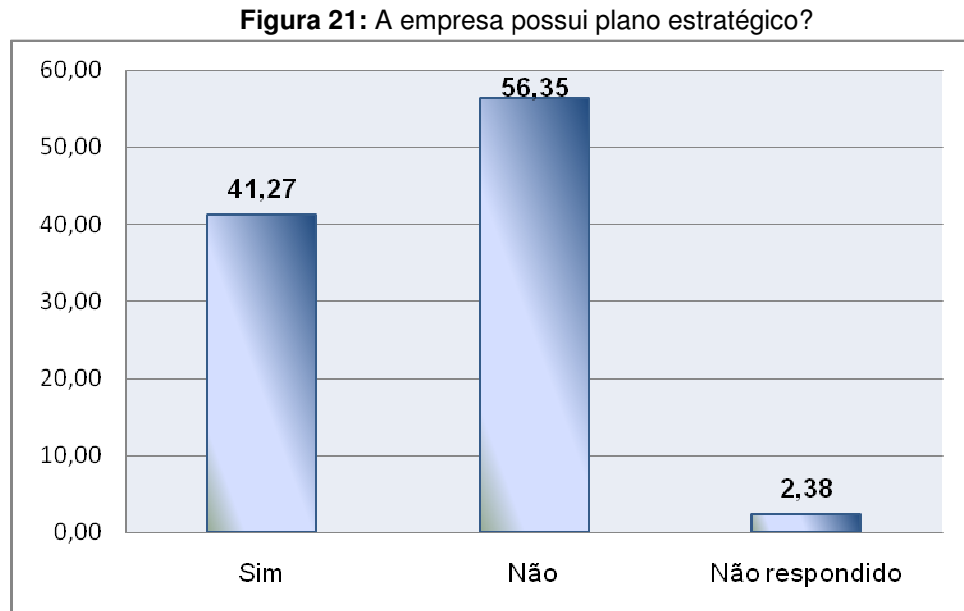
Percebe-se com base na figura 20 que 45% das empresas integrantes do estudo afirmaram que não possuem planejamento orçamentário ou financeiro. Apesar disso, um percentual superior a este responderam que sim, possuem um planejamento orçamentário ou financeiro. Fazem parte dessa estatística 53% das organizações estudadas.

Figura 20: A empresa possui planejamento Orçamentário ou Financeiro?



As empresas na sua maioria não possuem a cultura do planejamento. Questionadas se a empresa possui plano estratégico, 56,35% afirmaram que não

possuem plano estratégico e 41,27% disseram obter o plano estratégico em sua instituição.

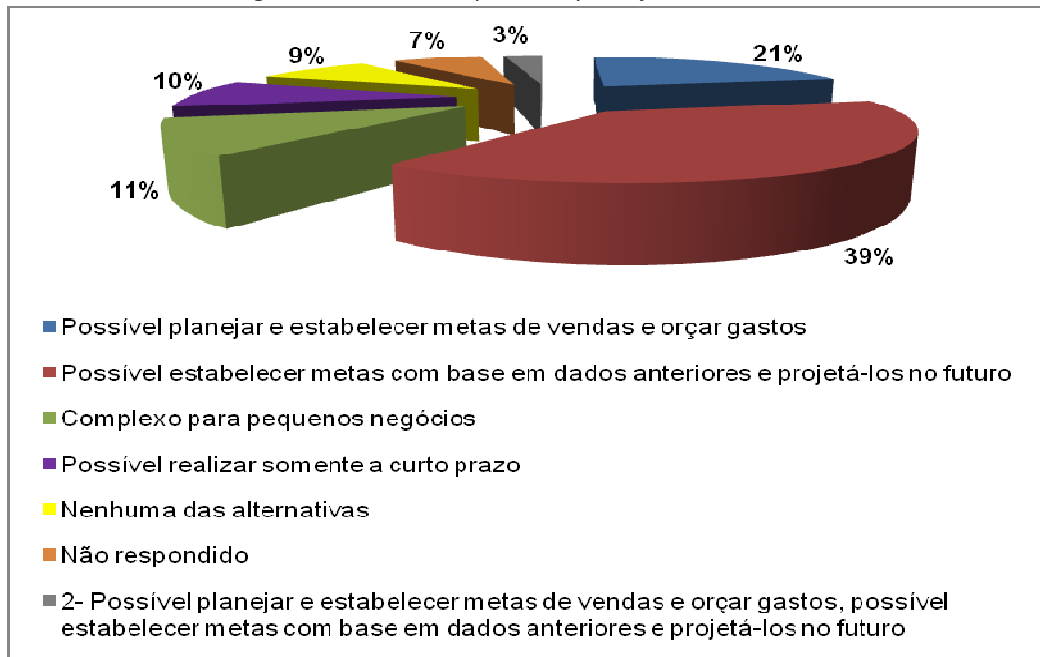


Fonte: Própria Autora

Segundo Ross (2007), o planejamento financeiro estabelece as diretrizes de mudanças na organização e o método pelo qual as metas financeiras devem ser atingidas, ou seja, é uma declaração do que deve ser feito num período futuro.

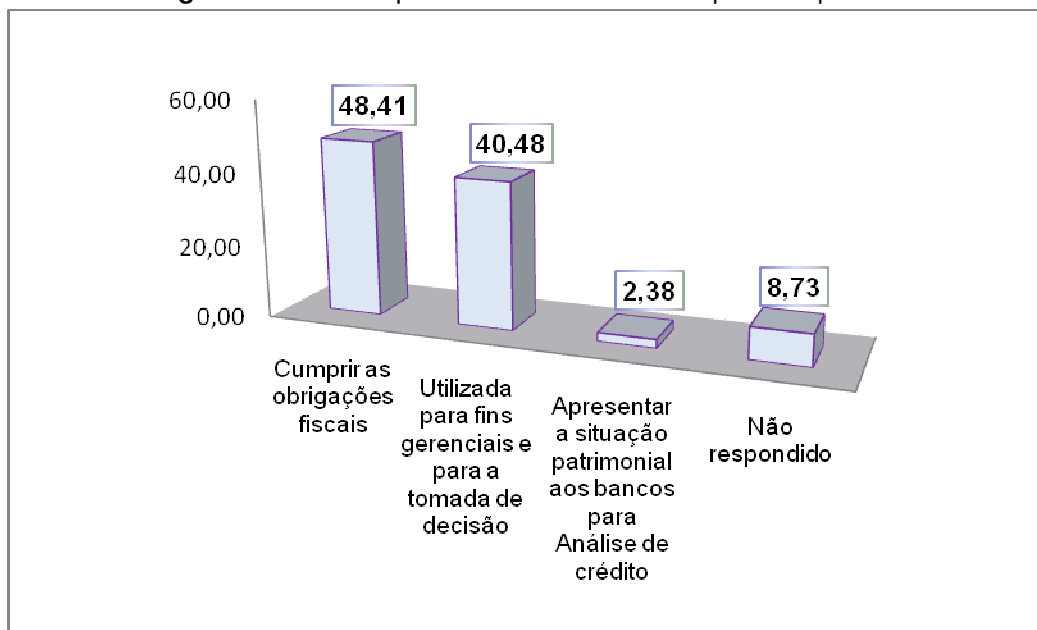
Dessa maneira, procurou-se verificar o entendimento dos empresários sobre o planejamento financeiro. Sendo assim, a ilustração da figura 22, demonstra a opinião dos comerciários nas empresas estudadas. Deste modo, observou-se que para 21,43% das empresas o planejamento financeiro se resume a planejar, estabelecer metas de vendas e orçar gastos, para 38,89% planejamento financeiro é estabelecer metas com base em dados anteriores e projetá-los no futuro.

Além disso, 11,11% consideraram complexo para pequenos negócios, outros 9,52% afirmaram que é possível realizar somente a curto prazo, 3,17% dos empresários consideram mais do que um item, afirmando que através do planejamento financeiro é possível planejar, estabelecer metas de vendas e orçar gastos, além de estabelecer metas com base em dados anteriores e projetá-los no futuro. Para 8,73% o planejamento financeiro não corresponde a nenhuma das alternativas.

Figura 22: Em sua opinião o planejamento financeiro é:

Fonte: Própria Autora

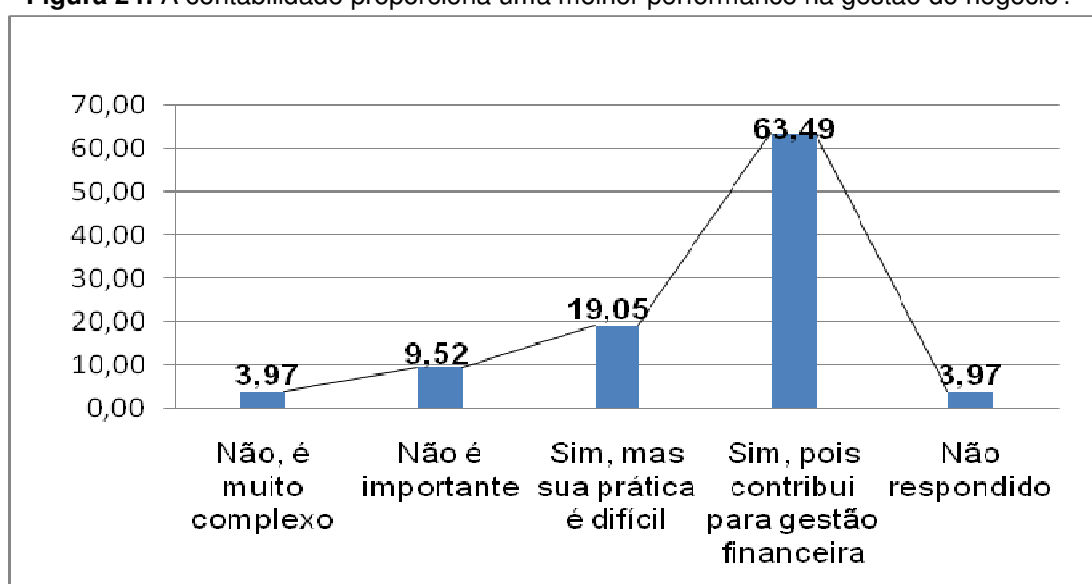
Sobre a importância da contabilidade, 48,41% afirmaram que a contabilidade é importante para Cumprir as obrigações fiscais, 40,48% disseram que ela é utilizada para fins gerenciais e para a tomada de decisão, 2,38% responderam que ela é importante para Apresentar a situação patrimonial aos bancos para Análise de crédito e 8,73% não responderam a pergunta.

Figura 23: Na sua opinião a contabilidade é importante para:

Fonte: Própria Autora

Diante da seguinte questão: A contabilidade proporciona uma melhor performance na gestão do negócio? Não, é muito complexo foi a resposta de 3,97% das empresas pesquisadas, não é importante afirmaram 9,52% das entidades, sim, mas sua prática é difícil foi escolhida por 19,05% das organizações, sim, pois contribui para gestão financeira foi a resposta mais votada com um percentual de 63,49%. Não responderam a questão cerca de 3,97% das empresas.

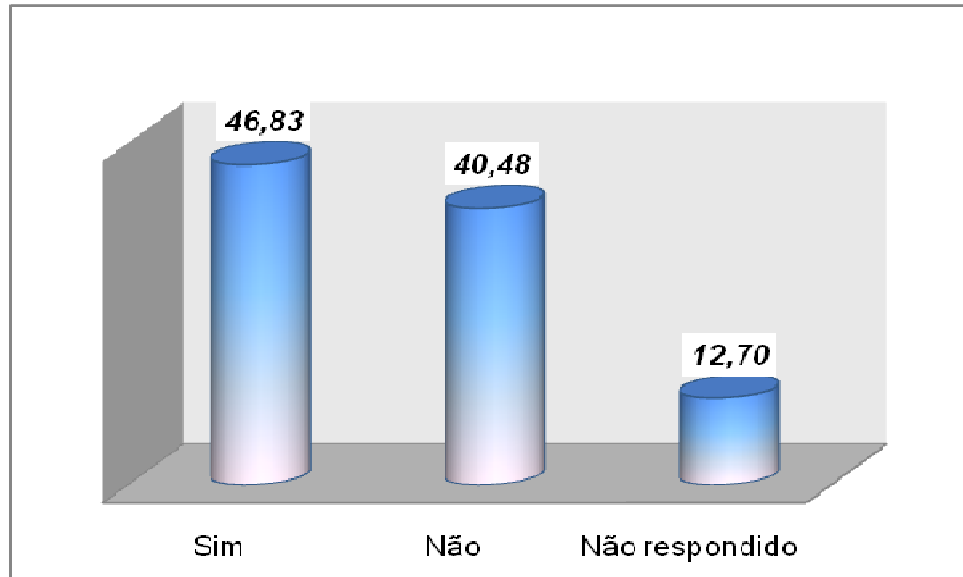
Figura 24: A contabilidade proporciona uma melhor performance na gestão do negócio?



Fonte: Própria Autora

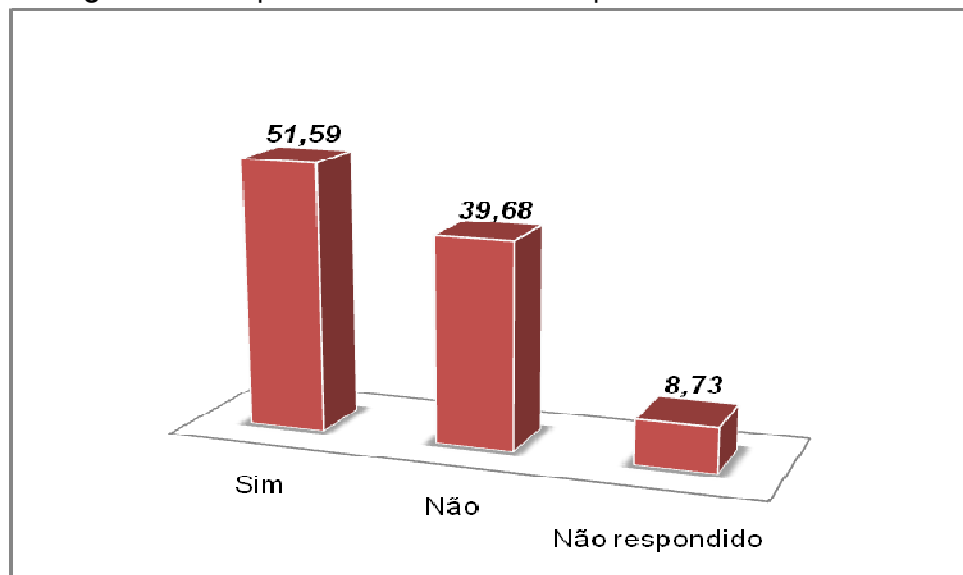
De acordo com Groppelli (2009), os demonstrativos financeiros fornecem subsídios aos administradores para a tomada de decisões. Envolve o uso eficiente dos seguintes aspectos: caixa, realização de operações, alocação de fundos entre os ativos e o financiamento eficaz de operações e de investimentos. Conforme o autor, para analisar os demonstrativos financeiros, usam-se, em parte, índices financeiros, relatórios gerenciais, demonstrativos de origens e aplicações de recursos, além do orçamento de caixa.

Neste contexto, procurou-se identificar se os empresários participantes da pesquisa utilizam a análise das demonstrações financeiras em suas empresas. Conforme as respostas obtidas, 46,83% das empresas responderam que sim, realizam estas análises, enquanto 40,48% das entidades responderam que não realizam a análise das demonstrações financeiras. Além disso, um percentual de 12,70% não responderam a esta questão.

Figura 25: É realizado análise das demonstrações financeiras?

Fonte: Própria Autora

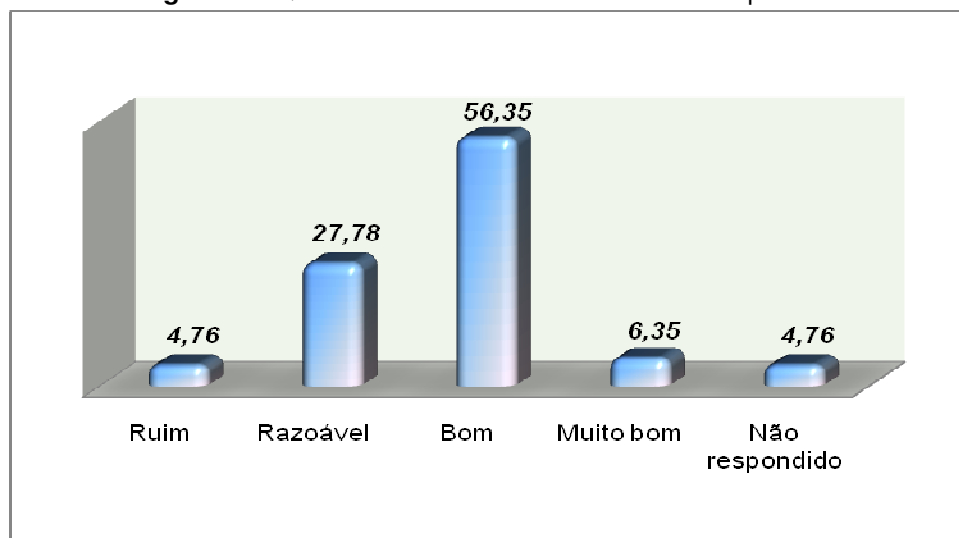
Diante da seguinte pergunta: A empresa utiliza a contabilidade para tomada de decisões? As empresas que responderam Sim constituem um percentual de 51,59% e as que disseram não a um percentual de 39,68%.

Figura 26: A empresa utiliza a contabilidade para tomada de decisões?

Fonte: Própria Autora

Sobre o resultado financeiro das empresas 56,35% afirmaram ser bom, 27,78% responderam ser razoável, 6,35 disseram ser muito bom e 4,76% afirmaram ser ruim o resultado.

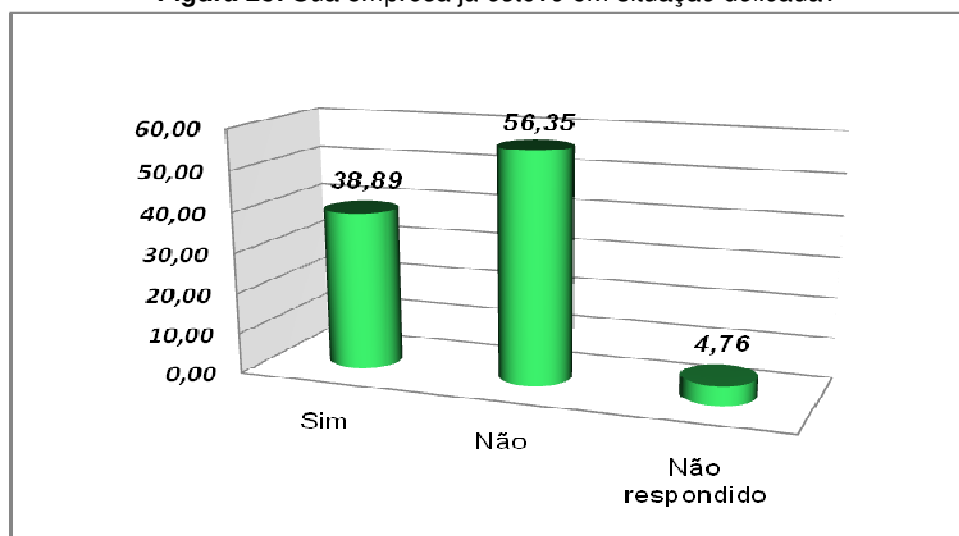
Figura 27: Qual é o resultado financeiro na sua empresa?



Fonte: Própria Autora

Perguntadas se a empresa já esteve em situação delicada, 38,89% das empresas pesquisadas responderam que sim, já estiveram nessa situação e outras 56,35% das entidades estudadas responderam que não estiveram nessa situação, houve também um percentual de empresas que não responderam a questão. Estas correspondem a 4,76% das empresas.

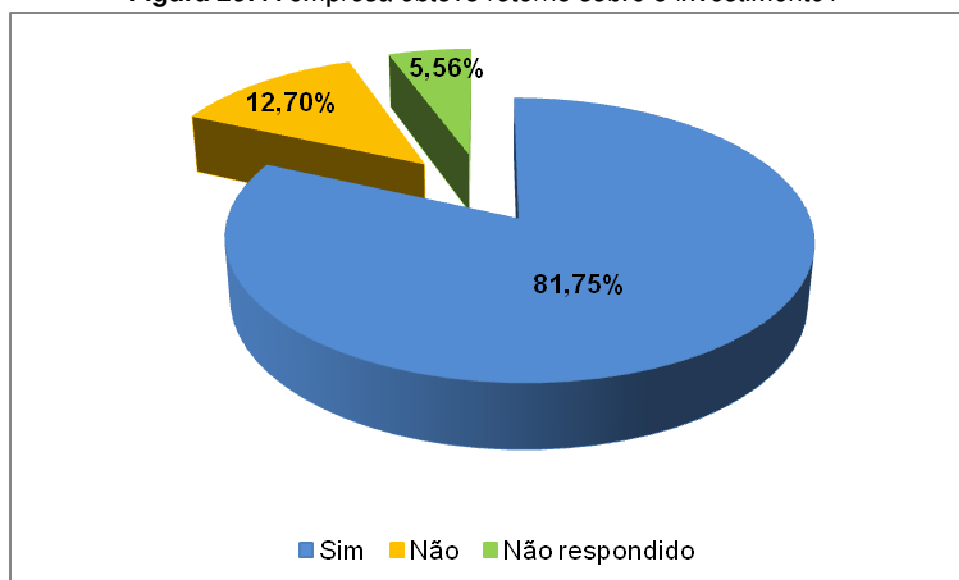
Figura 28: Sua empresa já esteve em situação delicada?



Fonte: Própria Autora

Em resposta a seguinte questão: A empresa obteve retorno sobre o investimento? As empresas responderam o seguinte: Sim obteve um percentual de 81,75% e Não um percentual de 12,70%. Não responderam a questão o equivalente a 5,56% das entidades estudadas.

Figura 29: A empresa obteve retorno sobre o investimento?



Fonte: Própria Autora

6.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com as evidências do estudo, é possível perceber que os empresários caxienses estão buscando cada vez mais qualificação para gerir seus negócios. Isto é compreendido através do nível de formação dos gestores das empresas pesquisadas. Dentre elas 45% dos gestores possuem ensino superior, revelando um índice de 3% maior do que as empresas que possuem gestores com o ensino médio de Instrução. Esta afirmação é complementada através do índice de 67,46% de respostas obtidas sobre a necessidade de qualificação para a gestão financeira, no qual os empresários afirmaram ser necessária esta qualificação.

Outro ponto favorável na pesquisa foi à identificação do sistema de gestão empresarial em empresas comerciais de pequeno porte, no qual representa aproximadamente 29% das organizações. O sistema de gestão em conjunto com outros fatores relativo à gestão da empresa pode auxiliar prontamente as

organizações a atingirem bons resultados se utilizados de maneira adequada. Além disso, sobre os controles empregados pelas empresas observou-se que 46,82% das entidades utilizam controles computadorizados ou informatizados como softwares específicos ou planilhas eletrônicas.

Muitas empresas asseguraram que elaboram o fluxo de caixa e confrontam os dados previstos com o realizado, elas estão representadas por 62,70% das respostas. O que significa um ponto favorável para a manutenção dos negócios. Em síntese as empresas participantes da pesquisa utilizam as informações financeiras para a criação de estratégias (60%) e também realizam o plano orçamentário ou financeiro (53%) demonstrando um amadurecimento das empresas comerciais da cidade de Caxias do Sul.

Pode-se perceber nas entidades participantes do estudo que a qualificação dos gestores é refletida no desempenho das organizações. Pois, há empresas que demonstraram um conhecimento mais apurado sobre os aspectos contábeis e sua relação com a área financeira da empresa. Porém, houve também empresas que tiveram dificuldades em reconhecer os instrumentos contábeis e de análise financeira, afirmando que a contabilidade é importante apenas para questões fiscais.

Apesar dos pontos positivos visualizados no estudo, foi possível encontrar alguns aspectos desfavoráveis aos negócios das empresas estudadas. Algumas empresas atuam no mercado de modo empírico, sem a existência de planos e estratégias que possam dar uma idéia de crescimento e manutenção da organização. Elas demonstram pouco ou nenhum conhecimento dos aspectos contábeis e financeiros e não dispõem de controles eficazes encontrando cada vez mais dificuldades na gestão de seus recursos. Embora a maioria dos gestores das empresas estudadas detenha ensino superior ou ensino médio existe um percentual que apresenta baixo grau de instrução. Estão nessa situação aproximadamente 7% das empresas.

Na avaliação dos resultados obtidos foi identificado um percentual representativo de empresas que não realizam o fluxo de caixa confrontado o realizado com o previsto. Estas empresas representam um total de 34,13%, o que leva a deduzir que elas não utilizam o fluxo de caixa para tomada de decisão.

Observa-se também que 21% das empresas possuem problemas no seu ciclo financeiro, pois os pagamentos estão sendo saldados antes de serem efetuados os

recebimentos, o que causa efeitos negativos para a gestão da empresa, provocados pela falta de conhecimento do ciclo operacional.

Pontos importantes na avaliação das empresas foram identificados. Muitos empreendedores pela falta de conhecimento acabam baseando-se apenas em registros manuais, restringindo-se a utilizar papel e caneta e a traçar estratégias empiricamente. Desta forma, é importante ressaltar que existe no mercado programas de gestão disponíveis a custos acessíveis que podem fornecer informações necessárias a gestão financeira nas empresas de pequeno porte. Porém, existe uma limitação por parte dos empresários em dar importância apenas as atividades diárias, não considerando outros aspectos que podem auxiliar no processo de tomada de decisão.

Um exemplo encontrado na pesquisa foi a identificação de um percentual elevado de empresas que se baseiam apenas em controles manuais (cadernos, folhas, livros, agendas e papéis) e que representam 53,17% sobre total de organizações abordadas, outro aspecto relevante é o fato de 66% das empresas não obterem nenhum sistema de gestão empresarial. Embora esse exemplo seja real, deve-se levar em consideração a cultura empresarial de cada organização e a disposição dos empresários em buscar novos conhecimentos sobre o negócio.

O capítulo sobre a Análise e interpretação dos questionários buscou evidenciar os objetivos do estudo e responder o problema de pesquisa. Para isso, a coleta foi realizada junto às empresas comerciais de Caxias do Sul – RS. Os questionários foram distribuídos através de visitas junto aos estabelecimentos comerciais e também através de e-mail. Após a coleta foi realizada uma seleção dos dados obtidos e sucessivamente desempenhada à análise dos dados. A análise dos dados foi realizada através de planilhas eletrônicas sendo apresentada no trabalho através de ilustrações de gráficos incluindo comentários a respeito das respostas obtidas, visando alcançar uma melhor compreensão do conteúdo por parte do leitor.

7 CONCLUSÃO

O estudo demonstrou a importância do planejamento financeiro e dos conhecimentos contábeis para a tomada de decisões. Além disso, apresentou a percepção dos empresários de comércio de Caxias do Sul – RS sobre os instrumentos financeiros, contábeis e sua utilização prática no cotidiano das empresas. Com isso, o objetivo geral e os objetivos específicos foram atingidos. Identificou-se que nem todas as empresas estudadas utilizam o planejamento financeiro e que a contabilidade está sendo usada por algumas organizações para fins gerenciais. Porém, existe ainda na cidade uma parcela de empresários que utilizam a contabilidade apenas para fins fiscais.

Na análise dos resultados foi identificado o perfil das empresas de comércio de Caxias do Sul - RS participantes da pesquisa. De acordo com as respostas obtidas foi possível perceber que os empresários do comércio da cidade estão despertando para aspectos relativos à questão financeira nas empresas, a visão gerencial e a importância da contabilidade para tomada de decisões. A qualificação está sendo buscada por boa parte das empresas o que é refletida no desempenho das organizações. Segundo o estudo, existem empresas que demonstram um conhecimento mais apurado sobre os aspectos contábeis e sua relação com a área financeira da empresa.

Neste contexto, o objetivo do estudo foi alcançado, pois se observou que das entidades participantes da pesquisa 60% delas utilizam as informações financeiras para a criação de estratégias e 53% realizam o plano orçamentário ou financeiro demonstrando um amadurecimento das empresas comerciais da cidade de Caxias do Sul - RS.

Embora esses aspectos sejam positivos, foi identificada certa limitação por parte de alguns comerciantes. Eles possuem pouco ou nenhum conhecimento sobre os aspectos contábeis, financeiros e não dispõem de controles eficazes para tomada de decisão, encontrando cada vez mais dificuldades na gestão de seus recursos e baseando seus controles apenas em registros manuais como papel e caneta.

Além disso, foi observado que 34,13% das empresas integrantes da pesquisa não realizam o fluxo de caixa confrontando, o realizado com o previsto o que leva a deduzir que elas não utilizam o fluxo de caixa para tomada de decisão.

Outro fator preocupante é que 21% das empresas pesquisadas possuem problemas no seu ciclo financeiro. Isso significa que os pagamentos estão sendo saldado antes de serem efetuados os recebimentos, o que causa efeitos negativos para a gestão da empresa, provocados pela falta de conhecimento do ciclo operacional.

Apesar dos aspectos negativos, o comércio de Caxias do Sul – RS está se fortalecendo a cada dia. A cidade possui um ambiente propício para a disseminação do conhecimento com universidades, faculdades, escolas técnicas e instituições que favorecem este fortalecimento. É o caso do Sebrae, o Sindilojas e o CDL . Basta aos empresários buscarem o conhecimento para reagir e tornarem-se competitivos, ou ficarem inertes e serem surpreendidos pelas flutuações do mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. São Paulo: Atlas, 2003.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. São Paulo: Atlas, 2010.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BERK, Jonathan. **Finanças empresariais**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BIAZZI, Juceli Antonio. **Aplicação do fluxo de caixa como ferramenta de gestão financeira às instituições de ensino superior: um estudo de caso**. Blumenau:FURB, 2005. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Regional de Blumenau, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Ciências Contábeis, área de concentração Controladoria), Universidade Regional de Blumenau, 2005.

BODIE, Zvi. **Finanças**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

BREALEY, Richard A. **Fundamentos da Administração Financeira**. Rio de Janeiro: McGraw-Hill Irwin, 2002.

CAMARGO, Camila. **Planejamento Financeiro**, Curitiba: Ibpex, 2007.

CARDEAL, Josemeire Dantas. **A administração de caixa em empresas de pequeno porte: Estudo de casos no setor hoteleiro de Salvador - BA**. Salvador: UNIFACS, 2006. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração Mestrado em Administração Estratégica, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre), Universidade Salvador, 2006.

COMINETTI, Ivan Rogério. **Proposta de modelo integrado de gestão financeira para empresa de pequeno porte**. Porto Alegre: UFRGS, 2003. Dissertação (Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

CHING, Hong Yuh *et. al.* **Contabilidade e finanças para não especialistas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DINIZ FILHO, Newton Vianna. **Planejamento econômico e financeiro das pequenas empresas comerciais - SC**. Florianópolis: UFSC, 2003. Dissertação (Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

DORNELAS, José Carlos Assis – **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios** –Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DROMS, William G. **Finanças para executivos não-financeiros**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.

ELEUTERIO DA LUZ, Érico. **Controladoria corporativa**. Curitiba: Ibpex, 2011.

FERNANDES, Luciano. **Estudo dos controles internos e seus efeitos sobre os indicadores econômico-financeiros em empresas de serviços de informática**. Blumenau: FURB, 2008. Dissertação (Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis do Centro de Ciências Sociais Aplicadas), Universidade Regional de Blumenau, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Metódos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, Lawrence J. **Principios de Administração Financeira**. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

GEM, Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil: 2011**\ Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; autores: Tales Andreassi...[et al] – Curitiba: IBQP, 2011.

GOMES, Dainar M. Dos Santos, ALMEIDA, Sídia Fonseca, SILVA, Wilson Roberto da, ALMEIDA, Paoline Levy Pereira. **PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CURTO PRAZO: UM ESTUDO NO SETOR DE TRANSPORTE DE PASSAGEIROS EM CAMPINA GRANDE – PB**. XI SEMEAD. Seminários em Administração, 28 e 29 de agosto 2008, Campina Grande. **Anais do XI SEMEAD**. Campina Grande: Universidade Federal de Campina Grande/ UFCG, 2008. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/595.pdf>> Acesso em: 01 setembro. 2012.

GROPPELLI, Angelico A. **Administração Financeira**. São Paulo: Saraiva, 2009.
HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.

KÜSTER, Edison. **Administração e financiamento de capital de giro**. Curitiba: Juruá, 2005.

LEMES JUNIOR, Antônio Barbosa. **Administração financeira: Princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

LEMONS, ANTÔNIO CARLOS FREITAS VALE DE; SIDARTA, RUTHES DE LIMA; TIAGO, DESCONCI; EDUARDO, DA PIEVA EHLERS. O Planejamento Estratégico como Ferramenta Competitiva. VII SEMEAD. Seminários em Administração, 10 e 11 de 2004, Santa Maria. **Anais do VII SEMEAD**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria / UFSM, 2004. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/>>. Acesso em: 18 jun. 2012.

LITENSKI, M.; LOZECKYI, J. Controles Financeiros: Um enfoque acerca das finanças empresariais. **Revista Eletrônica Lato Sensu – UNICENTRO**, Paraná, Ano 2, nº 1, p.1 - 30, julho de 2007.

LODDI, Cesar Eduardo. **Aplicação das teorias e métodos da administração financeira como sistema de apoio às tomadas de decisões de pequenos empreendimentos franqueados: estudo de caso**. São Carlos: EESC/USP, 2008. Dissertação (Mestrado - Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção e Área de Concentração em Economia, Organizações e Gestão do Conhecimento), Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2008.

LONGENECKER, Justin G.; Moore, Carlos W.; Petty, J. William. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

LUCION, Carlos Eduardo Rosa. Planejamento Financeiro. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, Universidade Federal de Santa Maria - UFSM/RS, Volume 1, nº 3, p.142 - 160, março-maio de 2005.

MARQUES, Adriano. **Planejamento e Controle Financeiro nas Micro e Pequenas Empresas, visando à continuidade e à sustentabilidade**. Santos: UNISANTOS, 2008. Dissertação de Mestrado – Universidade Católica de Santos, Programa em gestão de Negócio, 2008.

MEGLIORINI, Evandir. **Administração financeira: uma abordagem brasileira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MEGLIORINI, Evandir. **Administração financeira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MENON, R.A.; IANESKO, J.A. A utilização de análise através de índices para uma boa administração financeira **Revista Eletrônica Lato Sensu – UNICENTRO**, Paraná, Ano 2, nº 1, p.1 - 21, julho de 2007.

NUNES, Arcenildo Valderes da Silva. **Indicadores de desempenho para as micro e pequenas empresas: uma pesquisa com as MPE's associadas a microempresas de Caxias do Sul/RS**. Caxias Do Sul: UCS, 2008. Dissertação de mestrado

(Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração), Universidade de Caxias do Sul, 2008.

OKAMOTO, Hiroshi. **Modelo de Demonstração de Fluxo de caixa e origens e Aplicações de Recursos como instrumento para tomada de decisões na gestão do capital de giro de uma empresa.** São Paulo: UNIFECAP, 2002. Dissertação (mestrado) – Centro universitário Álvares Penteado da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica, 2002.

POHREN, Dalva da Silva. **Planejamento financeiro em empresas de pequeno e médio porte na atividade de comércio.** Porto Alegre: UFRGS/UNIVATES, 2007. Dissertação de mestrado (Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CAXIAS DO SUL. **Perfil socioeconômico de Caxias do Sul.** Caxias do Sul: 2011.

REIS, Carlos Donato. **Manual de gestão e programação financeira de pagamentos.** São Paulo: Edicta, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, JANAINA; ROBERNEI, APARECIDO LIMA. A Importância do Planejamento Financeiro para Micro e Pequenas Empresas. XII ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E VII ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO, 16 e 17, 2008, São José dos Campos. **Anais do XII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação.** São José dos Campos: Universidade do Vale do Paraíba, 2004. Disponível em: <http://inicepg.univap.br/cd/INIC2008/anais/arquivos/INIC/INIC1213_01_O.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2012.

ROSS, Stephen A. **Administração financeira.** São Paulo: Atlas, 2007.

SANTOS, Jose Luiz dos; SCHMIDT, Paulo; PINHEIRO, Paulo Roberto; MARTINS, Marco Antônio. **Fundamentos de Orçamento Empresarial.** São Paulo: Atlas, 2008.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração financeira.** São Paulo: Atlas, 1987.

SEBRAE, Serviço de Apoio a Pequena Empresa – **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003 – 2005** - Brasília: 2007.

SEBRAE-GO. **Capital de giro: um desafio permanente.** Goiás: 2006. Disponível em: < <http://www.sebraego.com.br/site/site.do?idArtigo=1351>> Acesso em 16/09/2012.

SELEME, Roberto Bohlen. **Diretrizes e práticas da gestão financeira e orientações tributárias.** Curitiba: Ibpex, 2010.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas.** São Paulo: Atlas, 2008.

TELÓ, **Desempenho organizacional: planejamento financeiro em empresas familiares.** Disponível em <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v4_n1/desempenho_organizacional.pdf>. Acesso em 29 de maio de 2012.

ULRICH, Sigolf. **Um estudo de modelos de controles de fluxo de caixa para micro e pequenas empresas.** Blumenau: FURB, 2005. Dissertação (Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis), Universidade Regional de Blumenau, 2005.

ANEXO : QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS

1- Quanto tempo de mercado a empresa possui?

- até 5 anos até 20 anos
 até 10 anos mais de 20 anos
 até 15 anos

2 - De que porte é a empresa?

- pequeno médio grande

3 - Quem exerce a função financeira na sua empresa?

- proprietário funcionário
 familiar do proprietário profissional qualificado

4 - Qual é a formação do gestor financeiro da empresa?

- ensino fundamental ensino superior
 ensino médio outros

5 - Na sua opinião existe a necessidade de qualificação em gestão financeira para sua empresa?

- desnecessário necessário
 pouca urgente

6 - A empresa utiliza algum sistema de gestão empresarial?

- sim não

7 - Assinale o tipo de controle mais utilizado pela sua empresa?

- controles manuais (cadernos, folhas, livros, agendas, papéis, etc)

controles computadorizados (planilhas eletrônicas, editores de textos = excel, word, etc)

controles informatizados (utilização de programas e softwares específicos)

8 - O sistema de controle é alimentado com que frequência?

diariamente

mensalmente

semanalmente

não existe sistema de controle

9 - Na sua avaliação, os controles financeiros são eficazes para a gestão financeira na empresa?

não, piora

não é importante para o negócio

sim, proporciona agilidade na tomada de decisão

sim, é essencial atualmente

10 - O fluxo de caixa é utilizado de que forma?

diário

mensal

semanal

não é utilizado

11 - A empresa elabora o fluxo de caixa confrontando os dados previsto com o realizado?

sim

não

12 - as projeções de fluxo de caixa são realizadas para a tomada de decisão?

não, não há necessidade

não, não consigo realizar

não, falta controle

sim, realizo com frequência

- possível realizar somente a curto prazo
- possível planejar e estabelecer metas de vendas e orçar gastos
- possível estabelecer metas com base em dados anteriores e projetá-los no futuro
- nenhuma das alternativas

21 - Na sua opinião a contabilidade é importante para:

- cumprir as obrigações fiscais
- apresentar a situação patrimonial aos bancos para análise de crédito
- utilizada para fins gerenciais e para tomada de decisão

22 - A contabilidade proporciona uma melhor performance na gestão do negócio?

- não, é muito complexo
- não é importante
- sim, mas sua prática é de difícil
- sim, pois contribui para a gestão financeira

23 – É realizado a análise das demonstrações financeiras ?

- sim não

24 - A empresa utiliza a contabilidade para tomada de decisão?

- sim não

25 - Qual é o resultado financeiro na sua empresa?

- ruim
- razoável
- bom
- muito bom

26 - Sua empresa já esteve em situação delicada?

sim não

27 - A empresa obteve retorno sobre o investimento?

sim não