

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

TAYLA SPIANDORELLO

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA EMPRESAS DE PEQUENO PORTE COM
ÊNFASE NA IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA
GERENCIAL: UM ESTUDO DE CASO**

CAXIAS DO SUL

2014

TAYLA SPIANDORELLO

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA EMPRESAS DE PEQUENO PORTE COM
ÊNFASE NA IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA
GERENCIAL: UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel em
Ciências Contábeis da Universidade de
Caxias do Sul

Orientador: Prof. MS. Sinara Jaroseski

CAXIAS DO SUL

2014

TAYLA SPIANDORELLO

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA EMPRESAS DE PEQUENO PORTE COM
ÊNFASE NA IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA
GERENCIAL: UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel em
Ciências Contábeis da Universidade de
Caxias do Sul

Orientador: Prof. MS. Sinara Jaroseski

Aprovado (a) em 27/11/2014.

Banca Examinadora:

Presidente

Prof. MS. Sinara Jaroseski
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Examinadores:

Prof. Ms. Alex Eckert
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Ms. Fernando Batista Fontana
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Dedico aos meus pais que sempre me apoiaram e não me deixaram desanimar, e aos meus mestres que contribuíram imensamente com conhecimento e incentivo para que este trabalho atingisse seus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus por ter me guiado e me iluminado durante todo o período em que estive dedicada a realizar este trabalho, pois todo o esforço aplicado não foi apenas para concluir um curso de graduação, mas sim a realização de um sonho. Muitas pessoas contribuíram para que este sonho se tornasse realidade, por isso gostaria de agradecer especialmente a minha orientadora, Prof. Ms. Sinara Jaroseski, pelo seu profissionalismo, competência e atenção disponibilizada para que este trabalho pudesse ser realizado da melhor forma possível.

Agradeço aos meus pais por acreditarem nas minhas escolhas, pelo amor, apoio, compreensão, carinho e proteção dedicados durante todos esses anos trilhados na universidade. Por serem incansáveis, sempre dispostos a ajudar, pelas diversas noites frias que deixavam seu momento de descanso para buscar eu e minha irmã após a aula. Tenho certeza que estes sentimentos foram os que mais me motivaram a continuar e seguir na realização do meu sonho.

À minha irmã, minha amiga e companheira, que sempre compartilhou dos momentos difíceis e também dos alegres, das comemorações pelos desafios vencidos, pelo incentivo e por estar sempre presente. E hoje, juntas partilhamos do momento mais especial de nossas vidas, a nossa tão esperada formatura.

A toda minha família, amigos e amigas agradeço a compreensão por muitas vezes precisar me ausentar, pelos desabafos, pelos conselhos, pelo incentivo. A empresa onde trabalho, que despertou em mim a vontade de aplicar meus conhecimentos e a buscar cada vez mais, aos meus gestores pelo incentivo e compreensão, por permitirem minha ausência ao trabalho, que foram fundamentais para meu desenvolvimento profissional.

Agradeço a Universidade de Caxias do Sul pela disponibilização de toda sua estrutura, por ser uma instituição de qualidade, e que busca constantemente a excelência. A todos os meus mestres que durante todos esses anos compartilharam experiências, conhecimento, paciência e compreensão, e principalmente por despertarem em mim o entusiasmo em ter escolhido esta profissão, e me motivarem sempre a querer ir além do esperado.

*“Todos os nossos sonhos
podem tornar-se realidade se
tivermos a coragem de
perseguir-los.”*

Walt Disney

RESUMO

Em função da constante evolução da economia, é importante que as empresas estejam preparadas financeiramente para enfrentar as mudanças que podem ocorrer no mercado. Para tanto, o principal objetivo desta pesquisa é identificar estratégias eficientes para a tomada de decisões diante da análise e compreensão do planejamento financeiro com ênfase no Fluxo de Caixa de empresas de pequeno porte do ramo moveleiro. Apresenta a importância do planejamento financeiro para a continuidade dos empreendimentos, através da análise dos conceitos de finanças e planejamento empresariais e o quanto pode contribuir para que os objetivos sejam atingidos. Destaca, ainda, que o devido preparo e capacitação dos administradores facilitam as escolhas no momento da tomada de decisões. O presente estudo propõe a utilização do Fluxo de Caixa como ferramenta primordial para o planejamento financeiro, e como pode contribuir para o melhor desempenho diante das oportunidades de negócio, auxilia na interpretação das informações financeiras, e apresenta situações que podem comprometer a continuidade do empreendimento. Para tanto, foi realizado um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte, do setor moveleiro da região da Serra Gaúcha, onde foi apresentada uma proposta de Fluxo de Caixa para ser aplicado na gestão financeira, com sugestões de melhorias após a análise dos dados. Percebeu-se que a empresa em questão está em processo de crescimento, e possui boas perspectivas de negócios, porém é interessante que sejam implantadas algumas medidas para que o empreendimento prospere como desejado. Sendo assim, é proposto que o processo de compras e vendas sejam aperfeiçoados, se tratando de prazos, limites e avaliações de crédito, assim como a captação de recursos mais vantajosos, redução de custos com funcionários e despesas operacionais.

Palavras-chave: Planejamento financeiro. Fluxo de Caixa. Finanças. Pequenas empresas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 : Ciclo operacional, financeiro e econômico.	23
Figura 2 : Influências nos níveis de estoques.....	27
Figura 3 : O fluxo do ativo circulante.	29

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 : Receita realizada e projetada.....	42
Tabela 2 : Prazo médio de recebimento.....	43
Tabela 3: Previsão dos recebimentos das vendas mensais.....	44
Tabela 4 : Compras realizadas e projetadas.....	45
Tabela 5 : Prazo médio de pagamento	46
Tabela 6 : Previsão de pagamento das compras mensais.....	46
Tabela 7 : Tabela do Simples Nacional - Indústria.....	47
Tabela 8 : Faturamento anos 2013, 2014 e previsão ano 2015.....	48
Tabela 9 : Projeção do Imposto Simples Nacional.....	49
Tabela 10 : Reajustes anuais de despesas.....	49
Tabela 11: Taxas Cheque Especial.....	50
Tabela 12 : Fluxo de Caixa Resumido – Projeção Ano 2015 – 10% de aumento	53
Tabela 13 : Fluxo de Caixa Resumido – Projeção Ano 2015 – 30% de aumento	54
Tabela 14: Fluxo de Caixa Resumido – Projeção Ano 2015 – 20% de aumento	55

LISTA DE SIGLAS

BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
CPF	Cadastro de Pessoas Físicas
DARF	Documento de Arrecadação de Receitas Federais
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IGP-M	Índice Geral de Preços do Mercado
IPTU	Imposto sobre Propriedade Predial e Territorial Urbana
IPVA	Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores
PMP	Prazo Médio de Pagamento
PMR	Prazo Médio de Recebimento
RS	Rio Grande do Sul
SC	Santa Catarina
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	12
1.2	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.3	OBJETIVOS	16
1.1.1	Objetivo geral	16
1.1.2	Objetivos específicos	16
1.4	METODOLOGIA	16
1.5	ESTRUTURA DO ESTUDO	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	FINANÇAS EMPRESARIAIS.....	19
2.2	PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	20
2.2.1	Ciclo Operacional, Financeiro e Econômico	22
2.2.2	Controles Financeiros	24
2.2.3	Administração do Capital de Giro	28
2.3	FLUXO DE CAIXA.....	30
2.3.1	Conceito e importância.....	30
2.3.2	Fluxo de Caixa Projetado	31
2.3.3	Implantação do Fluxo de Caixa.....	31
2.3.4	Sistemas de Informação	32
2.4	PEQUENAS EMPRESAS.....	33
2.5	ESTUDOS EMPÍRICOS	34
3	ESTUDO DE CASO	39
3.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA OBJETO DO ESTUDO DE CASO	39
3.2	ANÁLISE DE DADOS E PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA PROJETADO	41
4	CONCLUSÃO	58
	REFERÊNCIAS.....	60

ANEXO A - CÁLCULO DOS RECEBIMENTOS DAS VENDAS PROJETADAS ...	63
ANEXO B – CÁLCULO DOS PAGAMENTOS DAS COMPRAS PREVISTAS	64
ANEXO C – FLUXO DE CAIXA PROJETADO PARA O ANO DE 2015 – PARTE 1	65
ANEXO D – FLUXO DE CAIXA PROJETADO PARA O ANO DE 2015 – PARTE 2	66
ANEXO E – FLUXO DE CAIXA PROJETADO PARA O ANO DE 2015 – PARTE 3	67

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Diante de diversos fatores que influenciam a economia atual, o planejamento das finanças de uma empresa torna-se uma forma de criar estratégias no sentido de possibilitar que os objetivos sejam atingidos de maneira mais organizada e precisa.

Hoji (2012) estabelece que o planejamento, nas suas mais diversas definições, permite que as decisões possam ser tomadas de acordo com as condições preestabelecidas, estimando o quanto de recursos será necessário, e buscando atingir os objetivos fixados.

Desta forma, o planejamento financeiro torna-se de grande valia para pequenas empresas, inclusive aquela que é objeto deste estudo, onde o índice de mortalidade, segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE (2011), atinge aproximadamente 28,3% das empresas situadas na região sul do país, que encerram suas atividades nos primeiros dois anos de existência, e as principais causas apontam para a falta de planejamento prévio, gestão empresarial deficiente, comportamento empreendedor pouco desenvolvido, políticas de apoio insuficientes, instabilidade da economia e influência de problemas pessoais dos sócios. A falta de controle e monitoramento, que gera a mortalidade das pequenas empresas, é motivo para análise e discussão.

Complementando a importância do planejamento financeiro, para Santos et al. (2009), o Fluxo de Caixa é um instrumento que deve ser utilizado como ferramenta para atingir as metas e objetivos. Neste contexto, a administração financeira, cuja função é manter a liquidez e maximização dos resultados, deve ser enfatizada, buscando planejar como a empresa irá cumprir suas obrigações financeiras, além de projetar o Fluxo de Caixa de um determinado período, como medida para ações corretivas antecipadas.

Conforme pesquisa realizada por Toledo Filho, Oliveira e Spessatto (2010), muitos gestores de pequenas empresas desconheciam ou não dominavam conceitos de Fluxo de Caixa, elaboração e monitoramento do mesmo, e ainda assim assumiam posição e função de administrador de empresa, tomando decisões estratégicas. Por esses motivos, talvez, que muitas empresas passem por

dificuldades financeiras, e recorram a empréstimos de elevado custo de captação, o que compromete a continuidade do empreendimento.

O planejamento financeiro aliado ao Fluxo de Caixa facilita a tomada de decisões, pois segundo Santos (2001), torna possível a captação de recursos com terceiros, maximização do rendimento das aplicações realizadas com as sobras de caixa, avaliação do impacto financeiro de variações de custos e aumento das vendas.

Da mesma forma, Toledo Filho, Oliveira e Spessatto (2010), consideram que a avaliação das melhores alternativas de custos e investimentos, aliados ao Fluxo de Caixa, tanto do presente quanto do futuro, possibilitam que mesmo em um mercado competitivo a empresa possa sobreviver e garantir sua continuidade.

Os mesmos autores alegam que a gestão financeira de uma organização requer constante acompanhamento dos resultados e avaliação de seu desempenho, para que se possa ajustar e corrigir o que for necessário, para tanto a implantação do Fluxo de Caixa, um dos principais instrumentos de controle gerencial, torna possível o “planejamento, organização, coordenação, e controle dos recursos financeiros para um determinado período, influenciando o processo de tomada de decisão” (p. 3), o que proporciona uma programação e acompanhamento das entradas e saídas de recursos.

Visando uma gestão mais eficaz, o presente estudo pretende auxiliar a gestão de empresas de pequeno porte, propondo a utilização do planejamento financeiro com ênfase no Fluxo de Caixa como ferramenta gerencial, de forma que atenda a estrutura básica da entidade e que resulte em informações que propiciem uma gerência mais racional dos recursos.

Quanto mais importante a decisão a ser tomada, maior será a necessidade de informações, para tanto, o planejamento financeiro deve ser elaborado de forma clara e objetiva. Em função disso, há a necessidade de um estudo mais profundo sobre esta área, para definir estratégias eficientes para o negócio.

O presente estudo destaca a importância do planejamento financeiro nas organizações como ferramenta necessária ao crescimento e fortalecimento. Descrevendo pontos relevantes ao processo de planejamento que contribuam significativamente para a empresa atingir seus objetivos da melhor forma possível.

Agrega a análise e compreensão do Fluxo de Caixa, instrumento utilizado como base para avaliação e projeção.

A presente análise demonstra que mesmo em um mundo de negócios onde as inovações no processo de gestão são de relevante importância, e que oportunidades de negócios podem surgir a qualquer momento ou local, é interessante que a empresa que deseja ampliar seu mercado esteja preparada para desafios, apontando o planejamento financeiro como um instrumento gerencial da organização.

Para Santos (2001), a administração financeira das pequenas empresas era com base em receber e pagar contas, considerada uma extensão da administração geral, mas este quadro se modificou em função da crescente complexidade da economia brasileira, surgindo, então, maiores exigências para as funções financeiras.

O estudo aborda a administração financeira de uma empresa de pequeno porte, devido à necessidade de implantação de um sistema de gestão que beneficie a tomada de decisões. Pequenas empresas, normalmente administradas pelos próprios sócios, requerem um planejamento financeiro tão eficiente quanto o utilizado em empresas de portes maiores, pois “o sucesso empresarial demanda cada vez mais o uso de práticas financeiras apropriadas” (Santos, 2001, p. 11).

Para Toledo Filho, Oliveira e Spessatto (2010), administradores de pequenas empresas apresentam despreparo na gestão eficaz do Fluxo de Caixa como ferramenta gerencial, pois não o conhecem satisfatoriamente, comprometendo a continuidade do empreendimento. Este estudo foi realizado com o intuito de contribuir com o crescimento destas empresas, e auxiliar na interpretação das informações.

Diante das informações propostas, entende-se que o tema apresentado é de grande importância, tanto para fins acadêmicos, científicos e profissionais, justificando-se plenamente a sua realização.

1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A administração financeira, segundo Camargo (2007) tem por objetivo garantir maior rentabilidade sobre o capital dos sócios de uma empresa, sem descuidar-se das obrigações básicas, junto a terceiros. O gestor desta área deve analisar

decisões de investimentos, financiamentos e o modo como distribui lucros sob a perspectiva da rentabilidade e da liquidez, garantindo a melhor combinação entre lucro e cumprimento das obrigações. Para tanto, o planejamento torna-se uma prática fundamental no dia-a-dia empresarial, que possibilita a previsão de possíveis acontecimentos e o preparo para enfrentá-los.

O contador, através da elaboração de relatórios contábeis, como o Fluxo de Caixa, obtém conhecimento das transações financeiras realizadas, o que lhe proporciona maior visão das atividades operacionais da empresa.

O Fluxo de Caixa permite ao gestor conciliar a manutenção de uma liquidez suficiente para quitar as contas e também, maximizar o retorno sobre o investimento dos sócios, um ponto muito importante do planejamento financeiro. Portanto, o conhecimento do Fluxo de Caixa e outras demonstrações contábeis “auxiliam o gestor a conhecer e analisar a situação financeira da companhia” (SELEME, 2012, p.58), o que facilita a avaliação de riscos e potencialidades financeiras da empresa.

Sendo assim, definiu-se como delimitação do tema para pesquisa o planejamento financeiro com ênfase no Fluxo de Caixa como ferramenta gerencial.

Com o objetivo de aperfeiçoar as operações financeiras realizadas em empresas de pequeno porte, e tornar mais compreensível o entendimento dos processos operacionais, o presente estudo apresenta ações que facilitam a tomada de decisões, utilizando como instrumento o planejamento financeiro com ênfase no Fluxo de Caixa como ferramenta gerencial, relevante no desenvolvimento de estratégias financeiras das entidades empresariais.

Com base nestas informações, resolveu-se ampliar o conceito de planejamento financeiro através do Fluxo de Caixa com foco em empresas de pequeno porte do ramo moveleiro da região de Caxias do Sul – RS.

Visando a contínua melhoria na administração financeira das pequenas empresas, a tendência é buscar soluções viáveis, dentre elas destaca-se o seguinte questionamento: É possível definir estratégias eficientes para a tomada de decisões diante da análise e compreensão do planejamento financeiro, com ênfase no Fluxo de Caixa de empresas de pequeno porte moveleiras de Caxias do Sul - RS?

O Fluxo de Caixa é de grande importância na gestão das finanças rotineiras, no planejamento e para a tomada de decisões, assim este trabalho destaca a estimativa e análise do Fluxo de Caixa associados às decisões financeiras.

1.3 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Identificar estratégias eficientes para a tomada de decisões diante da análise e compreensão do planejamento financeiro com ênfase no Fluxo de Caixa de empresas de pequeno porte do ramo moveleiro de Caxias do Sul – RS.

1.1.2 Objetivos específicos

- Analisar os conceitos de finanças e planejamento financeiro empresariais com ênfase no Fluxo de Caixa.

- Verificar de que forma o planejamento do Fluxo de Caixa pode contribuir para que as empresas de pequeno porte apresentem melhor desempenho diante das oportunidades de negócio.

- Propor métodos eficientes que possam ser aplicados junto à empresa objeto do estudo de caso.

1.4 METODOLOGIA

Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa é bibliográfica, que através do estudo dos assuntos relacionados ao tema a ser pesquisado, evidencia os diversos aspectos que devem ser considerados na implantação do planejamento com foco no Fluxo de Caixa para empresas de pequeno porte. Além de ser utilizado, um estudo de caso relacionado a uma pequena empresa moveleira situada na Serra Gaúcha, com o objetivo de aplicar de forma prática os conceitos teóricos obtidos na pesquisa bibliográfica.

Em relação à pesquisa bibliográfica, para Gil (2002, p.44), “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos”, o que possibilita a rápida obtenção das informações, que objetivam proporcionar conhecimentos científicos e técnicos. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica é que permite o acesso direto e amplo às informações.

Quanto ao estudo de caso, segundo Gil (2002, p.54), “é a modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais”. Permite que se

obtenha conhecimento detalhado do objeto, através de um estudo profundo e exaustivo.

Quanto à forma de abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa qualitativa, predominantemente descritiva, que busca explicar o porquê das coisas. Para Casarin e Casarin (2011, p.33), “os objetivos de uma pesquisa qualitativa envolvem a descrição de certo fenômeno, caracterizando sua ocorrência e relacionando-o com outros fatores”.

Em relação aos objetivos, caracteriza-se por ser uma pesquisa descritiva, que segundo Cervo (2007, p.61), “observa, registra, analisa e correlaciona fatos e fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”.

Diante dos aspectos citados, entende-se que a pesquisa bibliográfica complementada pelo estudo de caso, são os métodos de pesquisa mais adequados.

Este trabalho consiste, então, em:

- Verificação dos métodos financeiros e administrativos utilizados pela empresa objeto do estudo;
- Entrevistas informais com os sócios da empresa;
- Análise da pesquisa bibliográfica alinhado ao objetivo da pesquisa.
- Proposta de um modelo de Fluxo de Caixa para que a empresa venha a incorporar em suas rotinas.

1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

O presente estudo está dividido em quatro capítulos, sendo que no primeiro capítulo apresenta-se uma contextualização do tema, bem como os objetivos, a questão de pesquisa e a metodologia.

O segundo capítulo aborda aspectos teóricos sobre gestão financeira, dando ênfase à função do administrador e a importância do perfil empreendedor para alcance do sucesso da organização. Este capítulo evidencia questões sobre a gestão dos controles financeiros, administração do capital de giro, indicadores de desempenho econômico-financeiros, planejamento de lucros, além da influência dos ciclos financeiros no desempenho da gestão financeira.

Apresenta-se também o conceito e importância do planejamento como base das decisões financeiras, e o quanto pode influenciar no desenvolvimento das organizações. O objetivo é demonstrar o planejamento financeiro como uma

estratégia econômica buscando agregá-lo ao Fluxo de Caixa, além de conceituar pequenas empresas no âmbito econômico.

Este capítulo faz referência ao Fluxo de Caixa, buscando definir estratégias eficientes para a tomada de decisões diante da devida análise e compreensão das operações realizadas ou previstas. Expôs-se a importância da implantação e projeção do Fluxo de Caixa, as devidas estruturações, e a necessidade dos sistemas de informação.

No terceiro capítulo, são analisadas as informações da empresa objeto do estudo de caso, evidenciando questões relevantes. Seguido da apresentação de uma proposta de Fluxo de Caixa adaptado ao perfil da organização, que aperfeiçoe as operações financeiras e as decisões de captação de recursos.

Ao final, no quarto capítulo, são apresentadas as conclusões da pesquisa, ou seja, se o objetivo principal foi atingido, além de recomendações para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para Seleme (2012), a gestão eficiente e eficaz dos recursos empresariais requer conhecimento de diversas áreas, como contabilidade, economia, administração, entre muitas outras. Em vista disso, a junção de tais conhecimentos com o ato de planejar torna-se primordial para a continuidade de uma empresa, é o que guia a organização ao alcance de seus objetivos.

2.1 FINANÇAS EMPRESARIAIS

O termo finanças pode ser definido como “a arte e a ciência de administrar o dinheiro” (GITMAN, 2010, p.3).

Conforme Küster, Küster e Küster (2005, p.29) “a administração financeira é o estudo que considera a organização e operações de uma empresa com vistas ao uso eficiente dos recursos para obter resultados compensadores e contínuos”.

Para Megliorini e Silva (2009), o foco da função financeira é que em condições favoráveis, a combinação de recursos próprios e de terceiros possibilitem o alcance dos objetivos da empresa. A principal função financeira de uma empresa envolve a obtenção de recursos mais vantajosa, a sua devida aplicação, o planejamento e controle eficaz dos recursos obtidos, além de prever as necessidades futuras de recursos.

Para tanto, a função do administrador financeiro torna-se primordial, pois este profissional é responsável pela execução das funções financeiras da empresa. Segundo Gitman (2010, p. 4):

Os administradores financeiros são responsáveis pela gestão dos negócios financeiros das organizações de todos os tipos – financeiras ou não, abertas ou fechadas, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos. Eles realizam as mais diversas tarefas financeiras, tais como planejamento, concessão de crédito a clientes, avaliação de propostas que envolvam grandes desembolsos e captação de fundos para financiar as operações da empresa. Nos últimos anos, mudanças nos ambientes econômico, competitivo e regulamentador aumentaram a importância e a complexidade das tarefas desse profissional. O administrador financeiro de hoje está mais ativamente envolvido com o desenvolvimento e implementação de estratégias empresariais que têm por objetivo o crescimento da empresa e a melhoria de sua posição competitiva.

Em resumo “um administrador deve ser alguém que dirija as atividades de outras pessoas e assuma a responsabilidade de alcançar determinados objetivos, por meio da soma de esforços” (SILVA, 2008, p.13).

Ainda segundo Silva (2008), a função do administrador, inserida no processo administrativo envolve: planejamento, onde são definidos os objetivos, metas e decisões de tarefas e recursos utilizados. Direção, que influencia as pessoas a realizarem suas tarefas de modo a alcançar os objetivos estabelecidos, envolvendo energização, ativação e persuasão dessas pessoas. E também o controle, que se encarrega de comparar o desempenho atual com o que foi planejado.

Visando aprimorar o desempenho da administração financeira, é interessante que o perfil do administrador financeiro envolva características próprias da profissão, e que também possua perfil empreendedor, ou seja, que “encarne o lado criativo e inovador, importante para a evolução e a atualização competitiva da empresa” (MAXIMIANO, 2012, p. 4). Este empreendedor deve conhecer, dentro do mercado que se pretende atuar, quais são as práticas dos negócios e, especialmente, quais são os critérios que definem os resultados.

2.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento, para Camargo (2007), é uma prática determinante para a rotina empresarial, possibilita que o administrador tenha uma previsão dos acontecimentos e se prepare melhor para enfrentá-los. O que exige conhecer a situação organizacional e determinar objetivos claros e factíveis em relação aos diversos setores da empresa.

Conforme Hoji (2003, p. 359):

O planejamento consiste em estabelecer com antecedência as ações a serem executadas dentro de cenários e condições preestabelecidos, estimando os recursos a serem utilizados e atribuindo as responsabilidades, para atingir os objetivos fixados.

Para Seleme (2012), o planejamento possibilita que sejam maximizados os resultados, e para o desenvolvimento das atividades de uma empresa é necessário que algumas funções básicas sejam cumpridas, entre elas a análise, planejamento, controle financeiro e decisões de investimentos e financiamentos.

Segundo Gitman (2010), o planejamento financeiro é importante nas operações das empresas, porque fornece um mapa para a orientação, a coordenação e o controle dos passos que a empresa dará para atingir seus objetivos. O processo de planejamento financeiro se inicia com planos financeiros de longo prazo ou estratégicos, que orientam a elaboração dos planos e orçamentos de curto prazo ou operacionais. Através dos planos financeiros de longo prazo ou estratégicos é possível identificar as ações financeiras planejadas e o impacto previsto dessas ações ao longo do período, e de forma integrada aos planos de produção e de *marketing*, orientam a empresa em direção às metas estratégicas. Enquanto os planos financeiros de curto prazo ou operacionais abordam previsões de vendas e diversos dados operacionais e financeiros de períodos, geralmente, de um ano.

O planejamento da administração financeira, segundo Antonik (2008, p. 38), significa que:

A sustentabilidade econômica e financeira é elemento importante para o sucesso da organização. O desenvolvimento sustentável de uma pequena e média empresa requer a definição de uma política realista, focada nas condições do mercado, em que as taxas de juros e os preços dos serviços cubram, no mínimo, os seguintes itens:

- Custos operacionais e financeiros;
- Inflação;
- Riscos inerentes do negócio (inadimplência, roubo e perdas);
- Depreciação;
- Geração de excedente financeiro para investimento no aumento e expansão do próprio negócio.
- Adequação dos custos e formação do preço de venda.

A elaboração do planejamento financeiro está atrelada às informações obtidas nas demonstrações financeiras, que são relatórios que contém dados sobre o patrimônio líquido e operações financeiras. Essas demonstrações, que formam o sistema contábil da organização, “servem como canais de informações e subsidiam a tomada de decisão, que ao disponibilizar dados que, se relacionados, podem evidenciar os riscos e os retornos financeiros das empresas” (SELEME, 2012, p.55).

Conforme Camargo (2007, p. 23),

Esses relatórios servem como fundamento para a análise da situação econômico-financeira da organização, a administração do capital de giro e a alavancagem, sendo também a base para o planejamento de caixa e o planejamento do lucro [...] As demonstrações financeiras evidenciam as fontes de recursos e aplicações de uma empresa e permitem ao gestor

dispor de informações para planejar, em função das necessidades de investimentos e financiamentos que irão sustentar as atividades empresariais.

Segundo Antonik (2008), analisar constantemente as demonstrações financeiras é fator de sucesso para as pequenas empresas, e quando vistos rotineiramente são importantes ferramentas de orientação e controle.

Para Hoji (2003), em vista de que o grau de incertezas provoca distorções nos resultados projetados conforme as operações vão se realizando, é interessante determinar a extensão do período do planejamento mais adequado para a atividade. O que geralmente é definido como curto prazo, que gira em torno de um ano ou um semestre.

O planejamento financeiro envolve o entendimento do ciclo operacional, financeiro e econômico da empresa, estes ciclos “fornecem as bases para a discussão da administração do ativo circulante” (GITMAN, 2010, p. 548). Neste mesmo contexto, a gestão eficaz dos controles financeiros e do capital de giro são importantes para a tomada de decisões, pois “a administração eficiente do caixa (disponibilidades) contribui significativamente para a maximização do lucro da empresa” (HOJI, 2012, p. 111).

2.2.1 Ciclo Operacional, Financeiro e Econômico

Conforme Assaf Neto e Silva (2002, p.19), “na consecução de seus negócios, a empresa busca sistematicamente a produção e venda de bens e serviços de maneira a produzir determinados resultados para satisfazer às expectativas de retorno de suas várias fontes de financiamento”.

Sendo assim, os ciclos operacional, financeiro e econômico são importantes no controle da gestão, pois são utilizados para medir o tempo em que as atividades da empresa são desenvolvidas. Para Hoji (2003, p. 25):

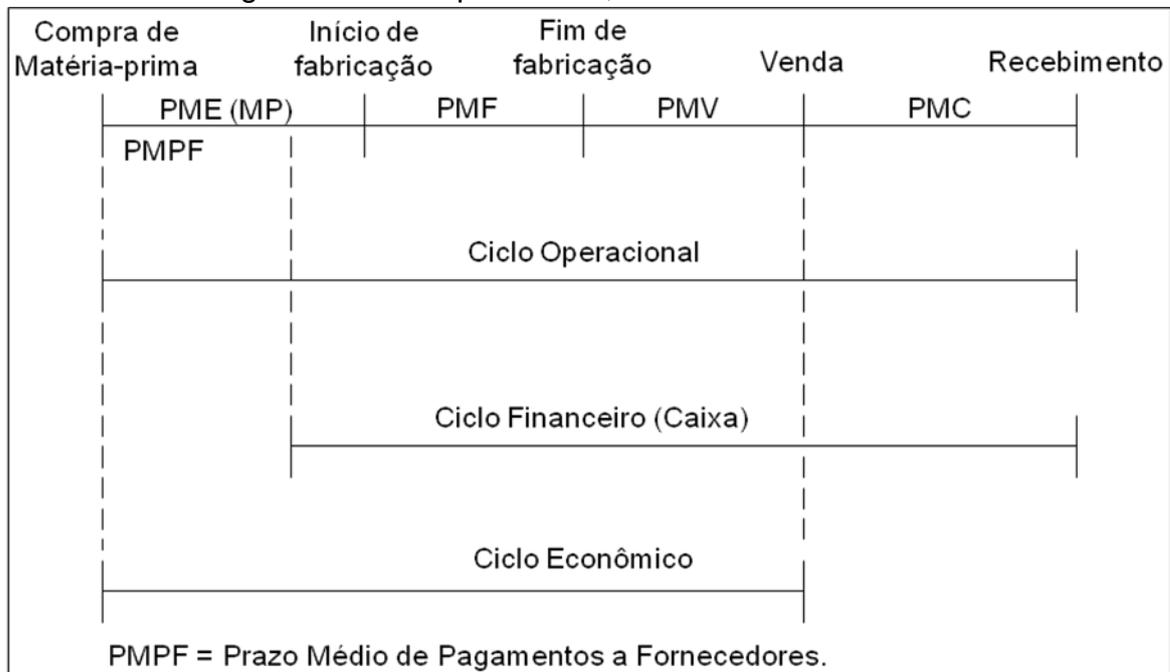
O ciclo operacional de uma empresa industrial inicia-se com a compra de matéria-prima e encerra-se com o recebimento da venda [...] O ciclo operacional é a soma do prazo de rotação dos estoques e prazo de recebimento da venda.

O ciclo econômico inicia-se com a compra de matéria-prima e encerra-se com a venda do produto fabricado. Caso ocorram desembolsos ou gastos antes da compra da matéria-prima, é nesse momento que se inicia o ciclo econômico. Da mesma forma, caso a empresa incorra em custos e

despesas relacionados com as operações após o recebimento da venda, o ciclo econômico se encerra após a ocorrência desses eventos. O ciclo financeiro tem início com o primeiro desembolso e termina, geralmente, com o recebimento da venda. Caso haja pagamento de custos ou despesas após o recebimento da venda, é nesse momento que se encerra o ciclo financeiro.

A Figura 1 evidencia o ciclo das operações realizadas pela empresa, se inicia pela compra de matéria-prima, o que gera desembolso de recursos, seguido pelo processo de fabricação, e encerra-se com as vendas das mercadorias produzidas, gerando recebimento de valores.

Figura 1 : Ciclo operacional, financeiro e econômico.



Fonte: Adaptado de Assaf Neto e Silva (2002, p.21).

Segundo Hoji (2003), se bem administrado o ciclo financeiro, a empresa poderá melhorar seus resultados econômicos e financeiros. A redução do ciclo financeiro deverá ser feita por todas as áreas da empresa, através da implantação de políticas eficientes de crédito, descontos financeiros, compras, entre outros. Pois com ciclos menores é possível aumentar o giro de negócios, reduzir encargos, proporcionando maiores retornos sobre os investimentos, ou seja, maximização do lucro.

2.2.2 Controles Financeiros

Os controles financeiros são importantes para manter e viabilizar os recursos da empresa.

Para Seleme (2012, p. 22),

Algumas informações financeiras necessárias para a tomada de decisões empresariais podem ser obtidas por meio de controles financeiros que as tornam úteis, organizadas e confiáveis para as decisões. Os controles financeiros permitem:

- Conhecer precisamente a origem dos recursos financeiros;
- Controlar as datas de entrada e saída dos recursos financeiros;
- Ter a exata noção da capacidade da empresa de assumir compromissos financeiros.
- Analisar as fontes dos recursos financeiros;
- Analisar os prazos de pagamento e recebimento.

Através dos controles financeiros é possível analisar o fluxo financeiro da empresa, que é formado por um conjunto de movimentações, como pagamentos, recebimentos, captação de recursos e investimentos de capital. Entre eles destacam-se:

- Controles de caixa: Para Seleme (2012), são os registros de receitas e despesas movimentados diariamente. Este controle permite que a empresa visualize onde está sendo utilizado o dinheiro, quais despesas foram pagas, os valores recebidos, quais são as disponibilidades, e a identificação de possíveis desvios de verbas.

- Controle bancário: Segundo Assaf Neto e Silva (2002), boa parte dos valores disponíveis passam por uma instituição bancária, tanto recebimentos e pagamentos, quanto através da troca de cheques, aplicação dos recursos excedentes, e obtenção de recursos para necessidades financeiras. Assim, pelo volume de operações possíveis de realizar, é interessante que a empresa entenda como funciona o sistema financeiro, para que possa obter vantagens nas negociações com bancos, otimizando a administração do caixa.

Para Küster, Küster e Küster (2005 p.32), “os constantes contatos com o mercado por meio da rede bancária visam à atualização do comportamento do mesmo, na busca para identificar tendências e oportunidades”.

- Controle de contas a receber: Conforme Küster, Küster e Küster (2005 p.32), contas a receber é o “controle dos recebimentos de haveres da empresa”. De acordo com Hoji (2003, p. 129),

As contas a receber são geradas pelas vendas a prazo, que são feitas após a concessão de crédito. As vendas a prazo geram riscos de inadimplência e despesas com análise de crédito, cobrança e recebimento, mas alavancam as vendas, isto é, aumentam o volume de vendas e, conseqüentemente, o lucro. As vendas a prazo são condições necessárias para aumentar o nível de operações e o giro dos estoques.

Para Seleme (2012), o principal objetivo do setor de contas a receber é controlar os valores a receber das vendas a prazo ou de outras receitas, mas deve seguir algumas políticas empresarias, como análise dos cadastros de clientes antes da concessão de crédito, o que deve ser um hábito constante mesmo para clientes antigos; a cobrança e recebimento de duplicatas; a administração financeira de contratos; e a negociação para renovação de crédito.

- Controle de contas a pagar: Auxilia na organização das contas que devem ser pagas conforme seus períodos de vencimento, assim evitando atrasos e multas. Para Seleme (2012), caso a empresa não consiga cumprir seus compromissos em dia, o controle de contas a pagar possibilita que seja negociado um novo prazo de vencimento com os fornecedores, além de facilitar a identificação das contas que devem ser priorizadas.

Segundo Silva (2013), a gestão de contas a pagar possibilita melhores condições de prazo com fornecedores, compensação entre prazos e descontos, além da possibilidade de renegociação de contratos de longo prazo. Ressalta ainda, que o bom relacionamento com fornecedores pode impactar diretamente no caixa da empresa, e o que favorece este bom relacionamento é a realização dos pagamentos em dia e a comunicação entre as partes, caso alguma eventualidade ocorra.

A administração das contas a pagar, conforme Seleme (2010 apud HOJI, 2012), auxilia a empresa quanto ao estabelecimento de políticas de pagamentos, controle de adiantamentos aos fornecedores, abatimentos e devoluções de mercadorias, além do controle de cobranças bancárias e liberação de duplicatas para pagamento:

- Controle de estoques: Conforme Küster, Küster e Küster (2005 p.55) “os estoques são importantes ao se analisar a gestão financeira da empresa, tanto da

participação deste ativo, no total dos investimentos quanto da importância de gerir o ciclo operacional, ou ambos os motivos”.

Para Hoji (2003, p. 123):

A responsabilidade direta pela administração dos estoques não é do administrador financeiro, mas ele pode influir sobre os resultados globais da empresa, interagindo junto a áreas operacionais responsáveis pelo controle do giro e níveis adequados de estoques [...] Os administradores modernos, qualquer que seja sua área de atuação, devem ter a consciência de que o capital de giro investido em estoques tem custo financeiro, e que afetará o resultado econômico e financeiro. Todos os responsáveis, diretos ou indiretos, pela administração dos estoques devem contribuir para manter o mais baixo possível o nível dos estoques sem, contudo, prejudicar as atividades normais da empresa. O administrador financeiro pode contribuir substancialmente nessa tarefa, evidenciando os valores e tempo de permanência dos estoques em cada fase de produção, por meio de um eficiente controle gerencial.

Os estoques, segundo Assaf Neto (2010), representam uma parte significativa do total dos investimentos ativos de muitas empresas industriais e comerciais. Devido a isso, deve ser atribuída grande ênfase à fixação de políticas de compras e critérios de controle, além da análise desses ativos como reflexo de uma decisão financeira de investimento.

Ainda conforme o mesmo autor, o volume dos estoques é influenciado, principalmente, pelo comportamento e necessidade prevista da atividade da empresa, e pelo nível de investimentos exigidos. O ideal é evitar quantidades excessivas de estoques, que geram maior lentidão no giro dos ativos, e reduzem a rentabilidade da empresa. Assim como manter níveis muito baixos de estoques podem causar sérios riscos de prejuízo à empresa, como parar a produção por falta de matéria-prima, perder vendas para a concorrência, por não conseguir atender aos pedidos dos clientes. Para tanto, é interessante manter determinado volume estocado acima da necessidade normal, o chamado estoque de segurança, para atender certos imprevistos.

Ao analisar as vantagens de possuir estoques, Assaf Neto e Silva (2002, p.160), ressaltam que:

Deve-se compará-las com seus custos para decidir quanto deve ter em estoque e quando deve solicitar a reposição dos produtos que estão sendo vendidos ou consumidos no processo de produção. A decisão de quando e quanto comprar é uma das mais importantes a serem tomadas na gestão de estoques.

Na Figura 2 estão relacionados os fatores que influenciam cada tipo de estoque.

Figura 2 : Influências nos níveis de estoques.

FATORES QUE INFLUENCIAM MAIS DIRETAMENTE OS INVESTIMENTOS EM ESTOQUES DE:			
Mercadorias ou produtos acabados	Produtos em elaboração	Matérias-primas e embalagens	Materiais de consumo e almoxarifados
* Demanda	* Extensão do ciclo de produção	* Prazo de entrega	* Peculiaridades operacionais e administrativas
* Natureza		* Nível de requisição	
* Economia de escala	* Nível de desenvolvimento tecnológico da produção	* Natureza física	
* Investimento necessário		* Problemas com importação	

Fonte: Adaptado de Assaf Neto (2010, p. 625).

Conforme o que está sendo apresentado na Figura 2, para Assaf Neto (2012), o estoque de mercadorias ou produtos acabados sofre influência de fatores como a demanda, que se entende como o volume a ser mantido em estoque para suprir a previsão de vendas em determinado período. A natureza, que se caracteriza pela perecibilidade e obsolescência do produto, como por exemplo, produtos sujeitos às mudanças tecnológicas rápidas. Quanto à economia de escala, refere-se a “um alto nível de produção que poderá gerar importantes reduções (econômicas) nos custos unitários dos produtos acabados” (p.653). Em referência ao investimento necessário pode-se considerar o custo elevado de produção e armazenamento, o que pode gerar riscos à rentabilidade da empresa.

Quanto ao estoque de produtos em elaboração, também apresentado na Figura 2, Assaf Neto (2012), salienta que este estoque é influenciado pelo ciclo de produção, ou seja, no tempo necessário para fabricação do produto, quanto mais tempo mais investimentos serão necessários. O estoque de matérias-primas e embalagens compreende prazo de entrega, que é “o período de tempo desde a formulação do pedido até seu efetivo recebimento” (p. 654), o nível de reposição, que se caracteriza pela quantidade de materiais necessários em estoque para suprir

a demanda do processo de produção, e a natureza física, consiste na validade das matérias-primas mantidas em estoque. O estoque de materiais de consumo e almoxarifados se altera conforme as características de cada empresa, onde o volume de investimento varia conforme as necessidades operacionais e administrativas.

2.2.3 Administração do Capital de Giro

O capital de giro são os recursos que financiam as atividades da empresa, e tem participação relevante no desempenho operacional. Conforme Assaf Neto e Silva (2002, p. 15),

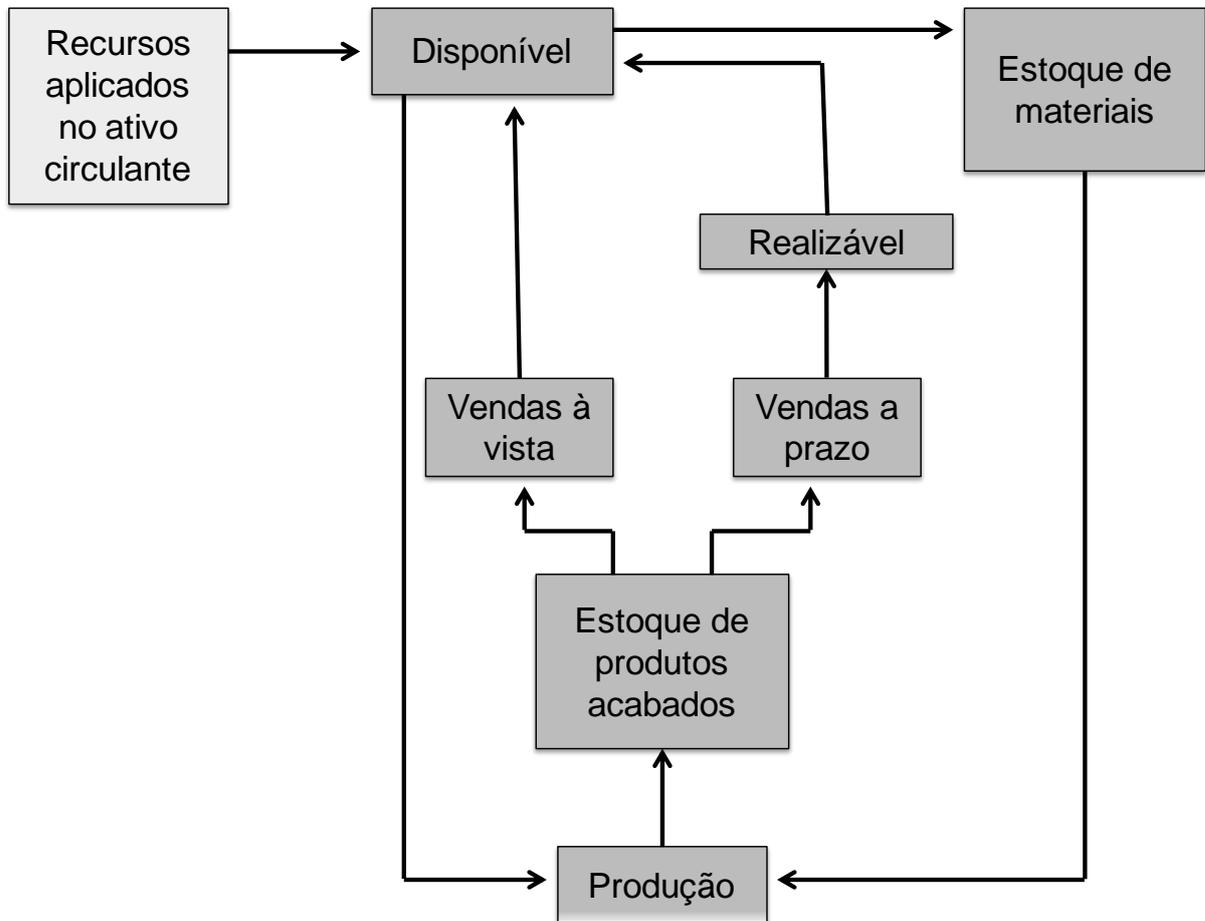
O capital de giro ou capital circulante é representado pelo ativo circulante, isto é, pelas aplicações correntes, identificadas geralmente pelas disponibilidades, valores a receber e estoques. Num sentido mais amplo, o capital de giro representa os recursos demandados por uma empresa para financiar suas necessidades operacionais identificadas desde a aquisição de matérias-primas (ou mercadorias) até o recebimento pela venda do produto acabado.

Da mesma forma, Hoji (2003), ressalta que o capital de giro transforma-se constantemente dentro do ciclo operacional, o que reflete na contabilidade, e que ao completar o ciclo operacional o capital deverá ser maior que o valor inicial. Sendo assim, para Hoji (2003, p. 109):

O estudo do capital de giro é importante para a administração financeira, porque a empresa precisa recuperar todos os custos e despesas (inclusive financeiras) incorridos durante o ciclo operacional e obter o lucro desejado, por meio da venda do produto ou prestação de serviço.

Observando-se a Figura 3, para Assaf Neto (2010), os recursos aplicados no ativo circulante são direcionados para o disponível, num processo inicial de produção e venda, alimentando as necessidades financeiras das operações. Os recursos são transferidos para a produção, mediante aquisições de estoque de materiais e pagamentos de custos fabris, gerando o estoque de produtos acabados, que serão vendidos à vista ou a prazo, onde os recursos obtidos retornam imediatamente ou em curto prazo, dando-se início novamente ao ciclo operacional.

Figura 3 : O fluxo do ativo circulante.



Fonte: Adaptado de Assaf Neto (2010, p. 555).

Como a administração do capital de giro, segundo Assaf Neto e Silva (2002), refere-se à administração das contas dos ativos e passivos circulantes, entende-se que as decisões financeiras são de curto prazo. Portanto, a empresa precisa buscar um nível satisfatório de capital de giro de maneira a garantir sustentação da atividade operacional, o que exige um equilíbrio financeiro que esteja vinculado à liquidez dos ativos e desembolsos demandados pelo passivo. Uma alternativa viável para manter-se o equilíbrio financeiro seria financiar suas necessidades variáveis com dívidas de curto prazo, e para as necessidades financeiras permanentes, utilizar os recursos de longo prazo.

Segundo Hoji (2003), a gestão eficiente das disponibilidades contribui consideravelmente para o aumento do lucro da empresa, para tanto o administrador financeiro deve ter uma visão integrada do Fluxo de Caixa da empresa, que visa projetar as entradas e saídas de recursos.

2.3 FLUXO DE CAIXA

O Fluxo de Caixa é importante à medida que agrega conhecimento aos usuários, devido à maior facilidade de entendimento das informações que enfocam o caixa e a sua objetividade.

2.3.1 Conceito e importância

O Fluxo de Caixa é o resumo das operações da empresa ao longo de um período, e é uma ferramenta primordial para o planejamento e controle dos recursos financeiros, o que o torna significativo no processo de tomada de decisões financeiras.

De acordo com Assaf Neto e Silva (2002, p. 39), o Fluxo de Caixa é,

Um instrumento que relaciona os ingressos e saídas (desembolsos) de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo. A partir da elaboração do Fluxo de Caixa é possível prognosticar eventuais excedentes ou escassez de caixa, determinando-se medidas saneadoras a serem tomadas.

Para Ching, Marques e Prado (2010), as informações obtidas através do Fluxo de Caixa são usadas para avaliar a liquidez e a flexibilidade financeira, avaliar decisões gerenciais, determinar a capacidade de pagar dividendos aos acionistas e empréstimos aos credores e mostrar a relação entre lucro líquido e o caixa.

Conforme Ludícibus, Marion e Faria (2009), as informações dos fluxos de caixa quando utilizadas em conjunto com as demais demonstrações contábeis, proporcionam aos usuários a possibilidade de avaliar as mudanças nos ativos líquidos da empresa, na estrutura financeira (liquidez e solvência), além de ter capacidade de alterar os valores e prazos dos fluxos de caixa, para que fiquem adaptados às mudanças nas circunstâncias e oportunidades. As informações também são úteis para verificar a exatidão das avaliações feitas no passado, assim como analisar a relação entre lucratividade, fluxos de caixa líquidos e o impacto de variações de preços.

2.3.2 Fluxo de Caixa Projetado

Segundo Santos et al. (2009), o Fluxo de Caixa permite otimizar a gestão da empresa, cuja função principal é buscar, aplicar e distribuir de forma eficiente os recursos financeiros, procurando manter a liquidez e aumentar os resultados. É importante que a empresa projete seus recebimentos e pagamentos. Da mesma forma Zdanowicz (2004) salienta que ao ser projetado, o Fluxo de Caixa possibilita a verificação prévia de necessidades de recursos, assim como o dimensionamento do capital de giro, em vista das entradas e saídas futuras. Porém, essa projeção pode estar sujeita “às oscilações do mercado, bem como a imprevistos inerentes à atividade empresarial” (p. 173).

Para Ludícibus, Marion e Faria (2009), ter conhecimento dos fatos que ocorreram no passado, possibilitam ao gestor fazer uma projeção do Fluxo de Caixa para o futuro. Ao analisar o Fluxo projetado em relação ao que foi realizado, pode-se identificar as variações que ocorreram, em função de deficiências nas projeções, o que permite o aperfeiçoamento das próximas projeções do Fluxo de Caixa.

Conforme Zdanowicz (2004), a projeção ou orçamento de caixa possibilita dimensionar os recursos disponíveis para um determinado período, suprimindo, portanto, as necessidades de caixa da empresa. O que possibilita a verificação de problemas de liquidez, e a captação de recursos em tempo hábil.

2.3.3 Implantação do Fluxo de Caixa

A implantação do Fluxo de Caixa consiste em estruturar o planejamento de ingressos e desembolsos monetários. Sendo assim, para Zdanowicz (2004, p. 133), os principais requisitos para implantação do Fluxo de Caixa são:

- Apoio da cúpula diretiva da empresa;
- Organização da estrutura funcional da empresa com definição clara dos níveis de responsabilidade de cada área;
- Integração dos diversos setores e/ou departamentos da empresa ao sistema do Fluxo de Caixa;
- Definição do sistema de informações, quanto à qualidade e aos formulários a serem utilizados, calendário de entrega dos dados (periodicidade) e os responsáveis pela elaboração das diversas projeções;
- Treinamento do pessoal envolvido para implantar o Fluxo de Caixa na empresa;
- Criação de um manual de operações financeiras;

- Comprometimento dos responsáveis pelas diversas áreas, no sentido de alcançar os objetivos e as metas propostas no Fluxo de Caixa;
- Controles financeiros adequados, especialmente da movimentação bancária;
- Utilização do Fluxo de Caixa para avaliar com antecedência os efeitos da tomada de decisões que tenham impacto financeiro na empresa;
- Fluxograma das atividades na empresa, ou seja, definir as atividades meio e as atividades fins.

Conforme citado acima, a participação dos gestores e dos outros departamentos da empresa é importante para que a implantação do Fluxo de Caixa tenha sucesso. A organização dos processos e designação de funções tem impacto nos resultados.

2.3.4 Sistemas de Informação

De acordo com Toigo e Nascimento (2008, p. 97),

Entende-se que dada à importância da informação para a gestão empresarial, torna-se necessária a existência de um sistema de controles consistente. A contabilidade, utilizando-se de banco de dados, pode atuar para que se estabeleçam níveis de controles adequados, integrando-os ao sistema de informação empresarial. Nesse sentido, ela realiza uma interpretação dos relatórios com visão sistêmica, orientando os gestores em relação aos aspectos relevantes observados, para que eles analisem os mesmos relatórios focando em cada uma de suas áreas de atuação.

Segundo Antonik (2008), não há necessidade de implantar sistemas caros para controle e organização eficiente dos dados financeiros das pequenas empresas, pois soluções menos onerosas, disponíveis em planilhas eletrônicas, podem resolver a questão.

Para Küster, Küster e Küster (2005, p. 33),

A tecnologia está constantemente se modificando, e as empresas que não estão acompanhando a mudança estão ficando para trás. O cliente está mais exigente e com mais opções de escolha. Com a tecnologia mais à mão, as empresas estão cada vez mais produzindo produtos padronizados onde a diferença está no serviço agregado. O cliente, por sua vez, conquistou o direito de exigir qualidade no produto e nos serviços.

De acordo com Hoji (2012, p. 401), “no mundo globalizado, sem um sistema de informações gerencial ágil que produza informações confiáveis, uma empresa perde a competitividade”.

A gestão de uma empresa é um processo muito dinâmico, e os sistemas de informações auxiliam na organização e na tempestividade dos fluxos de informações gerados. Nas funções, principalmente da área de contabilidade, é possível reduzir significativamente os trabalhos operacionais, e aumentar as funções gerenciais, possibilitando a atuação mais ativa deste setor na tomada de decisões. Ao fazer uso dessa ferramenta de gestão, os administradores obtêm maior controle dos processos, o que possibilita uma tomada de decisão com mais segurança, alicerçada em informações consistentes e estruturadas (TOIGO; NASCIMENTO, 2008).

Segundo Lemes e Pisa (2010, p. 115), para as empresas de pequeno porte “o controle adequado do Fluxo de Caixa determinará a disciplina econômica e financeira, importante para a sobrevivência e expansão”. No tópico a seguir serão abordados aspectos relevantes sobre pequenas empresas relacionados à importância do planejamento financeiro.

2.4 PEQUENAS EMPRESAS

As pequenas empresas quando organizadas e preparadas, constituem-se em importante fonte geradora de empregos e riquezas, o que é importante para o desenvolvimento da economia do país (LEMES; PISA, 2010).

Para Antonik (2008, p.37), as pequenas empresas “têm capacidade de adaptação às necessidades do mercado. Podem tomar decisões rápidas e pontuais, reagindo de imediato às mudanças e exigências do mercado”.

Segundo o Conselho Federal de Contabilidade (2010, p.11), “as pequenas e médias empresas são empresas que não têm obrigação pública de prestação de contas; e elaboram demonstrações contábeis para fins gerais para usuários externos”.

De acordo com Toledo Filho, Oliveira e Spessatto (2010), a competitividade é um aspecto limitador para a sobrevivência das pequenas empresas, principalmente quanto aos fatores financeiros, pois muitos gestores “desconhecem técnicas e processos de gestão financeira, comprometendo a continuidade do empreendimento” (p.76).

Na gestão financeira das micro e pequenas empresas, Lemes e Pisa (2010, p. 125), salientam que “o empresário tem ao seu dispor uma série de instrumentos

gerenciais”. Para isso, deve-se organizar e registrar as operações diárias do negócio, de forma a gerar informações para análise e tomada de decisões.

2.5 ESTUDOS EMPÍRICOS

O estudo realizado por Toledo Filho, Oliveira e Spessatto (2010), demonstra o quanto o Fluxo de Caixa é uma importante ferramenta gerencial para as pequenas empresas. O objetivo da pesquisa é verificar como o Fluxo de Caixa é acompanhado, avaliado e controlado pelos gestores de pequenas empresas, e como este processo auxilia a tomada de decisão. Para atingir o objetivo a pesquisa é classificada como descritiva, aplicada por meio de levantamento, com abordagem quantitativa, tendo como instrumento questionário estruturado, contendo 20 questões, direcionado a 135 (cento e trinta e cinco) gestores financeiros de pequenas empresas da região central da cidade de Curitiba, no Estado do Paraná, definidos, então, como amostra da pesquisa.

A pesquisa aborda o perfil do gestor financeiro e da empresa, assim como as técnicas utilizadas na administração do Fluxo de Caixa. Sendo assim, foi possível concluir que o Fluxo de Caixa não é amplamente utilizado pelas pequenas empresas, que há um grande número de gestores que desconhecem o processo de administração e manutenção deste instrumento. Gerando a dúvida de como esses administradores financeiros estão avaliando a liquidez, tomando decisões, fazendo planejamento financeiro da empresa, se é desprezada essa importante ferramenta gerencial. Para tanto, o tema e o resultado desta pesquisa, apontam para o despreparo dos gestores de empresas de pequeno porte, e o quanto a qualificação pode contribuir para o crescimento e aperfeiçoamento da gestão financeira das organizações.

Santos et al. (2009), realizaram um estudo com o objetivo de verificar quais são os instrumentos da contabilidade gerencial utilizados em micro e pequenas empresas comerciais na tomada de decisão e a disponibilização desses instrumentos por parte das empresas de serviços contábeis. Quanto aos procedimentos esta pesquisa foi caracterizada como descritiva, por meio de uma *Survey*, (coleta de dados de um determinado grupo por meio de um questionário), e referente à abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa com abordagem quantitativa. A pesquisa foi realizada na cidade de Presidente Getúlio/SC, onde

foram aplicados dois questionários, um direcionado às empresas comerciais e o outro aos escritórios de prestadores de serviços contábeis.

A contabilidade gerencial, objeto deste estudo, tem por objetivo principal traduzir e interpretar os dados constantes nos relatórios contábeis, buscando proporcionar ao gestor condições de entender essas informações, facilitando a tomada de decisão. Para tanto, a pesquisa verificou que os instrumentos da contabilidade mais utilizados pelas micro e pequenas empresas são o Fluxo de Caixa e a formação do preço de venda, e os menos utilizados são as análises das demonstrações contábeis, análise de custo/volume/lucro e o ponto de equilíbrio. Dentre as características dos instrumentos pesquisados, pode-se observar que o Fluxo de Caixa é um instrumento gerencial relevante às decisões dos gestores, que possibilita a visão antecipada das possíveis faltas e sobras de recursos, permitindo que sejam tomadas as medidas necessárias para captação de recursos junto a terceiros.

Observou-se que há carência na utilização dos instrumentos gerenciais pelas micro e pequenas empresas, e que as empresas de serviços contábeis não oferecem o devido auxílio na contabilidade gerencial, limitando-se à execução dos serviços contábeis básicos. Sendo assim, conclui-se que há necessidade de mudança na relação das micro e pequenas empresas com a contabilidade, e que os serviços oferecidos pelos profissionais das empresas de serviços contábeis sejam aperfeiçoados, proporcionando informações úteis, tempestivas e corretas, que garantam uma gestão eficaz.

O estudo realizado por Lucena, Vasconcelos e Marcelino (2011), buscou identificar quais informações contábeis são utilizadas no processo decisório em micro e pequenas empresas da região de Toritama, em Pernambuco, além de mostrar a importância dessas informações, com a finalidade de auxiliar no crescimento e desenvolvimento dessas micro e pequenas empresas. A pesquisa foi realizada a partir do método indutivo, a metodologia utilizada foi pelo critério de conveniência, por meio da aplicação de um questionário em uma amostra de 30 (trinta) empresas.

Segundo os autores, a informação é uma importante ferramenta no mundo dos negócios, para tanto, estas informações devem ser embasadas em dados verdadeiros, e de informações contábeis completas e precisas, pois servirão para

informar e conduzir as escolhas dos gestores de forma que atendam aos interesses da empresa, porém parte dessas informações contábeis não são utilizadas, pois não são compreendidas, levando o gestor a desenvolver estratégias com base em suas observações. O estudo chegou à conclusão que as informações ficam concentradas no proprietário da empresa, gerando problemas de comunicação e tornando necessária a implantação de um planejamento estratégico. Quanto às informações mais utilizadas pelas micro e pequenas empresas, conclui-se que são utilizados controles de estoques, contas a receber, a pagar e de vendas. A pesquisa realizada pretende contribuir para que os gestores tenham acesso às informações geradas pela contabilidade, proporcionando um melhor controle e planejamento, além de diminuir a informalidade.

A pesquisa realizada por Ahmed e Ali (2013), tem por objetivo analisar as previsões de Fluxo de Caixa e verificar a possibilidade de otimização dos rendimentos de empresas australianas, importantes para decisões de investimento. O estudo foi realizado com base em uma amostra de 2.656 observações em empresas por ano, foram avaliadas durante os anos de 1993 a 2003. Tornou-se cada vez mais comum para analistas financeiros a função de prever o Fluxo de Caixa das operações juntamente com os lucros, essas análises são realizadas tanto em empresas que possuem operações mais complexas quanto em empresas consideradas relativamente pequenas.

As previsões de lucros realizadas por administradores e analistas financeiros proporcionam valorização da empresa e qualidade das demonstrações financeiras. Os analistas são importantes intermediários de informações no mercado de capitais, pois investigam informações, realizam análises que visam prever lucros futuros de Fluxo de Caixa, além de interpretar acontecimentos passados. Segundo o estudo, é possível observar que investidores se baseiam nas previsões de Fluxo de Caixa antes de tomarem a decisão de investir, ou seja, que dão importância às informações do Fluxo de Caixa. Sendo assim, foi possível concluir que 46% das empresas analisadas obtiveram ganhos com a previsão de Fluxo de Caixa, tornando interessante que analistas financeiros divulguem as previsões de Fluxo de Caixa de pequenas e grandes empresas, tornando atrativo o investimento.

Teclezion (2012) analisa o impacto das estratégias internacionais e industriais de diversificação diante à predisposição das empresas em economizar dinheiro fora

do Fluxo de Caixa. Para realizar a pesquisa, o autor examinou trimestralmente o banco de dados *Compustat* (informações estatísticas e de mercado financeiro de empresas globais), entre os anos de 1999 e 2005, utilizando uma amostra de mais de 79.000 empresas mundiais por trimestre. O artigo aborda a questão do ponto de vista industrial e internacional sobre as estratégias de diversificação para reduzir ou aumentar a propensão das empresas economizarem dinheiro à parte de seus fluxos de caixa. As empresas usam fontes internas e externas de recursos para financiar seus investimentos, e essas duas opções não devem afetar o custo de capital da empresa.

O autor salienta que a assimetria de informações e as imperfeições do mercado de capitais podem tornar o capital interno mais atrativo para financiar seus projetos de investimento. Através da análise das hipóteses foi possível verificar que empresas financeiramente restrita são mais inclinadas a poupar dinheiro fora de seu Fluxo de Caixa. Há evidências de que a diversificação industrial reduz a propensão das empresas em acumularem valores além do Fluxo de Caixa.

Linares-Mustarós, Ferrer-Comalat e Cassú-Serra (2013) realizaram um estudo com o objetivo de apresentar os fundamentos teóricos e práticos de uma nova técnica de viabilidade para previsão do Fluxo de Caixa. Um dos problemas enfrentados por gestores de empresas é conseguir identificar se há caixa suficiente para cumprir os pagamentos futuros de um período específico. Para resolver essa incerteza o estudo sugere um modelo com base em ferramentas de lógica *fuzzy* (área de pesquisa sobre tratamento da incerteza), que podem auxiliar a viabilidade da gestão do Fluxo de Caixa.

Uma das ferramentas utilizadas para estimar se haverá necessidade de captação de recursos para suprir a falta de fundos é o Fluxo de Caixa futuro, as variáveis utilizadas são o dinheiro, os recebimentos e os desembolsos. Essa prática proporciona segurança ao gestor no processo decisório, mesmo com base em estimativas de incerteza. O estudo recomenda que as previsões de Fluxo de Caixa partam de três posições subjetivas diferentes: pessimismo, otimismo e máxima confiabilidade. Se em determinado período a previsão de Fluxo de Caixa apresentar dados positivos, no ponto de vista pessimista a empresa não terá qualquer problema ao fazer pagamentos, sendo avaliada como viável. Do ponto de vista otimista se a empresa apresentar dados negativos de previsão de Fluxo de Caixa pode-se deduzir

que a empresa terá problemas para quitar suas obrigações. Finalmente, se houver previsão de Fluxo de Caixa para determinado período com dados negativos de acordo com o ponto de vista pessimista e positivo de acordo com a visão otimista, os valores são comparados com o Fluxo de Caixa futuro e resulta em uma perspectiva de máxima confiabilidade; para tanto, recomenda-se captação de recursos para não sofrer com a falta de dinheiro.

O objetivo do estudo foi plenamente alcançado com a utilização da demonstração do modelo de lógica *fuzzy*, que permite avaliar quantitativamente o risco de uma empresa com problemas de liquidez utilizando ferramentas de trabalho habituais de centros de avaliação. As ideias apresentadas pelos autores têm enorme potencial para gerar novos modelos para problemas financeiros e contábeis das previsões incertas com dados subjetivos.

3 ESTUDO DE CASO

3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA OBJETO DO ESTUDO DE CASO

A empresa objeto de estudo dessa pesquisa atua no ramo moveleiro e localiza-se na região serrana do Rio Grande do Sul. Atualmente é especializada na fabricação de móveis e cadeiras para ambientes corporativos.

Por solicitação dos sócios, não será divulgada a razão social da empresa objeto do estudo de caso, para tanto, será utilizado um nome fictício, denominado “Alfa”.

A empresa “Alfa” é uma sociedade limitada constituída por dois sócios, iniciou as atividades em agosto de 2009 em um espaço de 30m² com fabricação de móveis sob medida para residências, a produção dos móveis era praticamente toda artesanal, pois a empresa ainda não possuía equipamentos adequados. No ano de 2010, passou a contar com a colaboração de mais um sócio, e com o aumento da demanda de vendas a empresa mudou-se para um pavilhão de 360m², adquiriu máquinas e equipamentos, e passou a contratar novos colaboradores, permaneceu neste local durante um ano, porém com a expansão dos negócios houve a necessidade de um ambiente maior, com instalações adequadas à atividade. A transferência de endereço ocorreu em 2011, e a empresa permanece neste local até o momento, o pavilhão apresenta aproximadamente 900m², e já pertenceu a uma indústria de móveis, o que facilitou a disposição das máquinas e equipamentos.

Ao longo dos anos de 2011 e 2012 a empresa foi gradativamente mudando seu perfil comercial, focando as vendas para ambientes corporativos, procurando oferecer soluções personalizadas aos seus clientes. Para tanto, foram adquiridas máquinas com mais tecnologia, que proporcionam maior produtividade e facilidade de operação, resultando em móveis de qualidade para o cliente final.

A administração financeira, comercial e de produção desde o princípio foi executada pelos próprios sócios. Dois sócios possuem formação em arquitetura e urbanismo, e os três sócios possuem experiência de mais de 10 anos no ramo moveleiro. Inicialmente contaram com o auxílio do SEBRAE para organizar e planejar as informações administrativas e financeiras. Apesar de todo o aprendizado ainda encontram dificuldades em colocar as informações em prática.

No ano de 2013, um dos sócios desligou-se da sociedade, o mesmo apresentava um perfil conservador e pouca experiência administrativa, o que impedia mudanças favoráveis para o crescimento do negócio. Neste mesmo ano a empresa reorganizou seu processo de produção com o objetivo de melhorar o faturamento.

Atualmente contam com uma equipe especializada, formada por quatorze colaboradores, distribuídos entre os setores financeiro, administrativo, comercial, engenharia e produção. A empresa “Alfa” atende tanto a iniciativa privada como órgãos públicos, buscando sempre oferecer soluções personalizadas que promovam a contínua modernidade.

O departamento financeiro é de responsabilidade da autora deste estudo, que atua na empresa desde o ano de 2011. Com experiência na área financeira, iniciou as atividades na empresa “Alfa” com o objetivo de organizar as informações e aperfeiçoar a utilização dos recursos. Controla o processo de contas a receber e a pagar, os extratos bancários, emite notas fiscais eletrônicas, acompanha o trabalho da contabilidade, produz relatórios financeiros, auxilia nas rotinas administrativas, realiza todas as atividades relacionadas aos recursos humanos, entre outras responsabilidades.

A empresa tem dificuldades em administrar corretamente seus recursos e manter o capital de giro em equilíbrio, não possui política de compras, os estoques são controlados conforme a entrada de novos pedidos de vendas. A distância entre os prazos de vendas e compras gera desequilíbrio no caixa da empresa, que geralmente apresenta *déficit*, obrigando a captar recursos com terceiros de forma imediata. Essa captação sem planejamento gera custos elevados de juros e taxas.

Nos últimos anos a empresa investiu em máquinas mais modernas com o objetivo de aumentar a produtividade e qualidade dos móveis, a compra desses imobilizados foram possíveis através da captação de recursos junto a instituições bancárias, o que gerou um endividamento de longo prazo, um crédito saudável para o desenvolvimento do empreendimento, diferentemente da utilização do limite do Cheque Especial para cobrir problemas de capital de giro rápido, devido ao ônus com taxas de juros.

Quanto à política de crédito a empresa não apresenta nenhum controle ou norma, apenas consulta o cadastro do cliente junto ao Serasa quando ocorre a

primeira compra. Clientes como órgãos públicos costumam atrasar os pagamentos em alguns dias, gerando um desequilíbrio nos recebimentos esperados, empresas privadas eventualmente atrasam, o que gera interesse em controlar o crédito e estabelecer prazos adequados ao perfil do cliente.

A empresa está focando atualmente suas vendas em licitações para órgãos públicos, pois verificou que há um nicho de mercado a ser explorado, que poderá trazer bons rendimentos.

Neste estudo foram analisados os dados dos últimos três anos, e foi possível perceber que houve um crescimento desproporcional, o que impossibilitou que a projeção de crescimento fosse calculada com base em todos os valores apresentados.

O empreendimento continua em processo de organização, e os sócios da empresa buscam constantemente a atualização e modernização das atividades, são abertos a sugestões de melhorias, e valorizam a iniciativa e participação da equipe no crescimento do empreendimento.

3.2 ANÁLISE DE DADOS E PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA PROJETADO

Os dados da empresa foram coletados em relatórios financeiros do Sistema Gerencial Empresarial (SGE), demonstrações contábeis, documentos e controles internos. Estes dados representam as entradas e saídas de recursos, faturamento e compras. O período analisado nesta pesquisa compreende os anos de 2012, 2013 e Janeiro a Agosto de 2014.

Através dos dados levantados no presente estudo foi possível verificar a oscilação do Fluxo de Caixa em determinados períodos, e desta forma apresentar uma projeção do Fluxo de Caixa para o ano de 2015.

Segundo os sócios, a expectativa de crescimento do faturamento, para a empresa objeto de estudo, é de 10% para o ano de 2015 em relação ao ano de 2014.

Na Tabela 1, estão dispostas as informações da receita bruta realizada entre os meses de setembro a dezembro de 2013, e janeiro a agosto de 2014, e a projeção de aumento de 10% da receita bruta para o ano de 2015 em relação ao período citado.

Tabela 1 : Receita realizada e projetada

RECEITA	Receita Bruta Realizada (R\$)	Ano 2015	Projeção de 10% de aumento
jan/14	263.476,65	jan/15	198.859,24
fev/14	80.097,93	fev/15	160.981,29
mar/14	364.818,88	mar/15	208.328,72
abr/14	89.938,31	abr/15	189.389,75
mai/14	89.103,59	mai/15	189.389,75
jun/14	128.965,50	jun/15	208.328,72
jul/14	242.812,92	jul/15	217.798,21
ago/14	224.487,97	ago/15	198.859,24
set/13	113.245,37	set/15	198.859,24
out/13	197.845,00	out/15	198.859,24
nov/13	142.109,56	nov/15	189.389,75
dez/13	232.471,81	dez/15	142.042,31
Total	2.169.373,49	Total	2.301.085,45
Média Receita Bruta	180.781,12	Média Receita bruta com 10% de aumento	198.859,24

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Como o presente estudo visa projetar o faturamento para o ano de 2015, utilizaram-se os dados de 2013 e 2014. Para os meses de setembro a dezembro foram analisados os dados de 2013, uma vez que o faturamento destes meses em 2014 ainda não se concretizou.

Para tanto, calculou-se a média linear da receita bruta entre setembro a dezembro de 2013 e janeiro a agosto de 2014. Com a média obtida aplicou-se 10% de aumento para o ano de 2015, esta média foi dividida pela média de dias úteis que haverá no ano de 2015, obtendo-se, então, uma média diária de faturamento.

Esta média diária de faturamento foi multiplicada pelos dias úteis de cada mês do ano de 2015. Levou-se em consideração, tanto para cálculo de previsão de faturamento quanto de compras, que no mês de fevereiro de 2015 há o período do feriado de Carnaval, sendo considerado, portanto, ao invés de 20 dias úteis, somente 17. E no mês de dezembro de 2015, há os feriados de Natal e Ano Novo, e a possibilidade da empresa entrar em férias coletivas, sendo assim, considerou-se para análise somente 15 dias úteis de faturamento. A projeção realizada para o ano de 2015 foi estimada em um aumento de 10% em relação à média do faturamento realizado de setembro de 2013 a agosto de 2014.

Através da previsão das receitas para o ano de 2015, foi possível projetar os recebimentos das vendas, estes recebimentos foram calculados com base no prazo médio de recebimento das vendas. O PMR (Prazo Médio de Recebimento) pode ser observado na Tabela 2, onde se multiplicou o valor dos clientes a receber de cada mês do ano de 2014 pelo número de dias do mês, estes dias foram se acumulando com o passar dos meses, e dividiu-se pelas vendas brutas acumuladas do mesmo ano, após calculou-se a média do PMR dos meses de junho, julho e agosto de 2014, utilizou-se esta média, pois apresenta maior linearidade dos dados, obtendo-se a previsão de 33 dias para recebimento das vendas.

Tabela 2 : Prazo médio de recebimento

Mês / Ano 2014	Cientes	PMR
jan/14	187.989,27	21
fev/14	127.175,62	22
mar/14	165.246,99	21
abr/14	43.847,88	7
mai/14	43.039,70	7
jun/14	116.812,31	21
jul/14	229.426,29	38
ago/14	254.721,69	41
Média dos últimos 3 meses		33

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Com os resultados obtidos, projetaram-se os recebimentos das vendas, conforme está demonstrado resumidamente na Tabela 3. No Anexo A encontram-se os dados mais detalhados dos recebimentos. Montaram-se assim as vendas projetadas para o ano de 2015, com previsão de recebimento de 33 dias após o faturamento. Os recebimentos previstos para janeiro de 2015 estão vinculados às vendas de novembro e dezembro de 2014, foram projetados com base na média da receita bruta prevista para o ano de 2015, uma vez que as vendas de dezembro e novembro de 2014 ainda não se realizaram. As vendas mensais foram divididas pelo número de dias úteis de cada mês, e após, multiplicados pelo número de dias previstos para o valor ser recebido nos meses posteriores. Por exemplo, as vendas previstas para janeiro de 2015 serão recebidas dentro de 33 dias, observando que em janeiro de 2015 haverá 21 dias úteis, os faturamentos realizados nos primeiros 16 dias úteis do mês de janeiro serão recebidos em fevereiro de 2015 e o faturamento dos outros 5 dias serão recebidos em março de 2015.

Tabela 3: Previsão dos recebimentos das vendas mensais

Mês / Ano 2015	Previsão dos recebimentos das vendas (R\$)
jan/15	208.802,20
fev/15	151.511,80
mar/15	192.230,60
abr/15	205.487,88
mai/15	170.450,77
jun/15	208.328,72
jul/15	208.328,72
ago/15	189.389,75
set/15	227.267,70
out/15	189.389,75
nov/15	179.920,26
dez/15	217.798,21
Total	2.348.906,36

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Em relação à projeção de compras de matérias-primas e mercadorias, de acordo com a Tabela 4, foram coletados os dados de compras realizadas de janeiro a agosto de 2014 e setembro a dezembro de 2013, pois conforme citado anteriormente, o período de setembro a dezembro de 2014 ainda não se concretizou. Aplicou-se a média para o período e obteve-se o valor de R\$ 67.164,22 de compras por mês, para este valor projetou-se um aumento de 10%. Com o valor obtido dividiu-se pela média dos dias úteis do ano de 2015, resultando no valor de compras por dia útil, que multiplicado pelos dias úteis de cada mês resulta no valor das compras mensais.

Tabela 4 : Compras realizadas e projetadas

COMPRAS	Compras Realizadas (R\$)	Ano 2015	Projeção de 10% de aumento
jan/14	71.776,41	jan/15	73.880,64
fev/14	87.967,18	fev/15	59.808,14
mar/14	33.334,01	mar/15	77.398,77
abr/14	67.839,68	abr/15	70.362,52
mai/14	94.345,80	mai/15	70.362,52
jun/14	7.528,31	jun/15	77.398,77
jul/14	92.493,88	jul/15	80.916,90
ago/14	72.292,11	ago/15	73.880,64
set/13	106.701,97	set/15	73.880,64
out/13	61.014,45	out/15	73.880,64
nov/13	102.911,38	nov/15	70.362,52
dez/13	7.765,48	dez/15	52.771,89
Total	805.970,66	Total	854.904,59
Média de Compras	67.164,22	Média de Compras com 10% de aumento	73.880,64

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

A empresa “Alfa” não possui uma política de compras com seus fornecedores, as negociações normalmente são realizadas conforme as normas estabelecidas pelos fornecedores, onde nem sempre é possível negociar prazos e descontos. A principal matéria-prima que a empresa utiliza é adquirida de um fornecedor exclusivo, uma indústria de grande porte, que possui normas próprias de negociação, como quantidade mínima de compra, prazos de pagamento padrões e acréscimo no preço de venda para pagamento no cartão BNDES, porém há a opção de compra diretamente no varejo, o que resulta em um custo mais elevado, normalmente a empresa acata esta opção quando precisa imediatamente da matéria-prima. As demais matérias-primas são adquiridas de diversos fornecedores de menor porte, que possuem valor mínimo para faturamento a prazo.

Conforme a Tabela 5, pode-se observar o PMP (Prazo Médio de Pagamento dos Fornecedores), pois se pretende projetar o período de pagamento das compras de matérias-primas e mercadorias do ano de 2015. Sendo assim, foram coletados os valores de pagamentos a fornecedores em cada mês de 2014, e multiplicou-se pelo número de dias de cada mês, o valor encontrado foi dividido pelo total das compras acumuladas de 2014, resultando no prazo médio de pagamento mensal. Para análise, utilizou-se a média do PMP dos meses de junho, julho e agosto de 2014, pois apresenta uma maior linearidade dos dados, concluindo-se que a previsão de

pagamento aos fornecedores é realizada em 56 dias a partir da data de emissão da nota fiscal de compra.

Tabela 5 : Prazo médio de pagamento

Mês / Ano 2014	Fornecedores	PMP
jan/14	167.165,87	70
fev/14	153.757,13	58
mar/14	115.156,42	54
abr/14	124.031,22	57
mai/14	105.454,12	45
jun/14	108.503,36	54
jul/14	134.891,98	62
ago/14	114.077,11	52
Média dos últimos 3 meses		56

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

O pagamento das compras previstas em 2015 está sendo apresentado na Tabela 6, enquanto que no Anexo B pode-se observar de forma mais detalhada como ocorrerá o pagamento das compras projetadas para 2015.

Tabela 6 : Previsão de pagamento das compras mensais

Mês / Ano 2015	Previsão de pagamento das compras (R\$)
jan/15	87.425,43
fev/15	52.771,89
mar/15	76.343,33
abr/15	67.899,83
mai/15	73.880,64
jun/15	66.844,39
jul/15	80.916,90
ago/15	73.880,64
set/15	77.398,77
out/15	77.398,77
nov/15	70.362,52
dez/15	73.880,64
Total	879.003,76

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Estão relacionadas as previsões de compras mensais para o ano de 2015, considerando um prazo médio de 56 dias para pagamento dos fornecedores, conforme apresentado anteriormente. Os pagamentos previstos para janeiro e parte

de fevereiro de 2015, foram obtidos da média de compras previstas para o ano de 2015, uma vez que, as compras de novembro e dezembro de 2014 ainda não foram realizadas.

A projeção dos pagamentos foi calculada da seguinte forma: dividiu-se o valor da previsão de compras pelo número de dias úteis do mês, o resultado obtido foi multiplicado pelo número de dias previstos para pagamento, considerando o prazo médio de 56 dias para pagamento. Como por exemplo, as compras previstas para o mês de fevereiro de 2015, considerando que o mês tenha 20 dias úteis, as compras realizadas no primeiro e segundo dia útil de fevereiro serão pagas 56 dias após, ou seja, uma pequena parte em março e o restante em abril.

A empresa “Alfa” está enquadrada no Regime Tributário do Simples Nacional, sistema que beneficia Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. Para se obter o valor do Simples Nacional a recolher deve-se somar a receita bruta dos últimos 12 meses, verificar em qual faixa se encontra na Tabela 7, e aplicar a alíquota correspondente. Na Tabela 7 constam as alíquotas e faixas de valores aplicados para indústrias.

Tabela 7 : Tabela do Simples Nacional - Indústria

TABELA DO SIMPLES NACIONAL	
ANEXO II (Vigência a partir de 01/01/2012)	
Alíquotas e Partilha do Simples Nacional - Indústria	
Receita Bruta em 12 meses (R\$)	Alíquota
Até 180.000,00	4,50%
De 180.000,01 a 360.000,00	5,97%
De 360.000,01 a 540.000,00	7,34%
De 540.000,01 a 720.000,00	8,04%
De 720.000,01 a 900.000,00	8,10%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	8,78%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	8,86%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	8,95%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	9,53%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	9,62%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	10,45%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	10,54%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	10,63%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	10,73%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	10,82%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	11,73%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	11,82%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	11,92%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	12,01%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	12,11%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Os dados de faturamento dos anos de 2013 e 2014 e previsão de faturamento em 2015 estão apresentados na Tabela 8, e são utilizados para o cálculo do Simples Nacional.

Tabela 8 : Faturamento anos 2013, 2014 e previsão ano 2015

FATURAMENTO	Ano 2013	Ano 2014	Previsão de faturamento Ano 2015
Janeiro	49.999,01	234.476,65	198.859,24
Fevereiro	133.005,33	80.097,93	160.981,29
Março	112.643,14	268.040,65	208.328,72
Abril	237.721,57	89.938,31	189.389,75
Maio	209.078,99	89.103,59	189.389,75
Junho	200.467,70	128.965,50	208.328,72
Julho	228.621,35	242.812,92	217.798,21
Agosto	248.332,92	211.973,77	198.859,24
Setembro	113.245,37	-	198.859,24
Outubro	197.845,00	-	198.859,24
Novembro	141.873,20	-	189.389,75
Dezembro	232.385,36	-	142.042,31
TOTAL	2.105.218,94	1.345.409,32	2.301.085,45

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Está demonstrada na Tabela 9 a projeção do imposto Simples Nacional para o ano de 2015, calculado de acordo com a previsão de vendas de 2015.

Tabela 9 : Projeção do Imposto Simples Nacional

PROJEÇÃO IMPOSTO SIMPLES NACIONAL						
Mês	Previsão de vendas (R\$)	Faturamento acumulado 12 meses		Alíquota %	Simplex Nacional a recolher	Data de Vencimento
dez/14	198.859,24	2.030.758,25	Dez/13 a Nov/14	10,54%	20.959,76	20/01/2015
jan/15	198.859,24	2.030.758,25	Jan/14 a Dez/14	10,54%	20.959,76	20/02/2015
fev/15	160.981,29	1.995.140,84	Fev/14 a Jan/15	10,54%	16.967,43	20/03/2015
mar/15	208.328,72	2.076.024,19	Mar/14 a Fev/15	10,54%	21.957,85	20/04/2015
abr/15	189.389,75	2.016.312,27	Abr/14 a Mar/15	10,54%	19.961,68	20/05/2015
mai/15	189.389,75	2.115.763,71	Mai/14 a Abr/15	10,54%	19.961,68	20/06/2015
jun/15	208.328,72	2.216.049,87	Jun/14 a Mai/15	10,63%	22.145,34	20/07/2015
jul/15	217.798,21	2.295.413,09	Jul/14 a Jun/15	10,63%	23.151,95	20/08/2015
ago/15	198.859,24	2.270.398,38	Ago/14 a Jul/15	10,63%	21.138,74	20/09/2015
set/15	198.859,24	2.257.283,85	Set/14 a Ago/15	10,63%	21.138,74	20/10/2015
out/15	198.859,24	2.342.897,71	Out/14 a Set/15	10,73%	21.337,60	20/11/2015
nov/15	189.389,75	2.343.911,95	Nov/14 a Out/15	10,73%	20.321,52	20/12/2015
Total	2.357.902,38				250.002,04	

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Levantaram-se os dados de algumas despesas que sofrem reajuste anuais, entre elas, ordenados, salários e encargos trabalhistas, que são reajustados pelo dissídio anual acordado em convenção coletiva de trabalho. O plano de saúde sofrerá correção de 11,02% em março de 2015, conforme informação da empresa prestadora do serviço, os honorários do advogado, que de acordo com contrato é pago um salário mínimo nacional, o qual tem aumento no mês de janeiro. E o reajuste das outras despesas foi calculado com base no Índice Geral de Preços do Mercado, o IGP-M, acumulado até setembro de 2014, utilizou-se o IGP-M por ser um índice mais comum para cálculo de reajustes anuais, e também por apresentar mais linearidade nos aumentos. Estes reajustes estão demonstrados no Fluxo de Caixa projetado para o ano de 2015, conforme os períodos expostos na Tabela 10.

Tabela 10 : Reajustes anuais de despesas

Projeção de reajuste percentual de despesas		
Despesa	Percentual de reajuste	Data base do reajuste
Honorários Advogado	Salário Mínimo Nacional	Janeiro
Serviços de Segurança	IGP-M	Janeiro
Aluguel	IGP-M	Janeiro
Ordenados e salários	Dissídio 8%	Março
Encargos Trabalhistas	8%	Março
Plano de Saúde	11,02%	Março
Vale Alimentação	IGP-M	Junho
Informática	IGP-M	Junho
Energia Elétrica	IGP-M	Junho
Telefone	IGP-M	Junho
Vale Transporte	IGP-M	Outubro
Honorários Contábeis	IGP-M	Setembro
Assessoria Ambiental	IGP-M	Dezembro

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Quando ocorre falta de recursos para quitar as obrigações diárias é recorrido ao saldo do Cheque Especial oferecido pelos bancos que a empresa possui conta corrente. Porém as despesas com juros do Cheque Especial são bastante onerosas, o que prejudica ainda mais o desenvolvimento financeiro do empreendimento. Segundo reportagem publicada na Revista Exame, os autores Martins e Froufe (2014) destacam que a linha de crédito do Cheque Especial é uma das mais caras do mercado, perdendo apenas para o crédito rotativo do cartão de crédito. A Tabela 11 apresenta os percentuais de juros mensais e anuais para utilizar o limite do Cheque Especial, de acordo com os bancos que a empresa tem conta corrente.

Tabela 11: Taxas Cheque Especial

Banco "A"		
Taxa mensal:	8,35%	a.m.
Taxa anual:	161,79%	a.a.
CET:	183,84%	a.a.
Banco "B"		
Taxa mensal:	7,50%	a.m.
Taxa anual:	138,18%	a.a.
CET:	155,16%	a.a.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Após a apuração dos dados apresentados, elaborou-se uma projeção de Fluxo de Caixa para o ano de 2015, conforme está demonstrado no Anexo C. Os

dados foram coletados nos arquivos financeiros da empresa, e as despesas relacionadas foram obtidas através de cálculo da média entre os meses de junho, julho e agosto de 2014, por se apresentarem de forma mais linear.

Segundo os sócios, a empresa “Alfa” não tem previsão de compra de imobilizado para o ano de 2015, pois se pretende quitar as parcelas dos imobilizados adquiridos antes de realizar novos financiamentos.

As vendas foram estimadas com aumento de 10% em relação ao ano de 2013 e 2014, e com previsão de recebimento conforme exposto anteriormente, estimou-se uma previsão de inadimplência de 5% em relação à receita bruta prevista, em função dos atrasos nos pagamentos que os órgãos públicos praticam.

Os pagamentos de matérias primas foram projetados conforme o prazo médio de pagamentos. Os serviços de terceiros são atividades relacionadas à matéria-prima, e foram obtidos através da média paga nos meses de junho, julho e agosto de 2014, e obteve-se um percentual de 2,27% em relação à média prevista para faturamento em 2015. Os fretes sobre vendas e consumo de combustíveis também foram calculados da mesma forma, resultando em 1,44% e 0,93%, respectivamente, por mês em relação ao faturamento mensal projetado.

A previsão de pagamento do cartão de crédito foi obtida através de pesquisa do histórico mensal dos últimos 12 meses e aplicado o Índice Geral de Preços do Mercado, o IGP-M, acumulado até setembro de 2014.

O pró-labore pago ao sócio administrador é de um salário mínimo nacional, que se estimou um aumento de 10% a partir de janeiro de 2015. O cálculo de férias coletivas para o final de dezembro de 2015, décimo terceiro salário e encargos de ambos os benefícios, foram obtidos através da previsão de desembolsos que serão realizados em 2014, aplicado um aumento de 8%, em função do reajuste anual do dissídio.

Mensalmente estima-se a distribuição de lucros no valor de R\$5.000,00 (cinco mil Reais), de acordo com solicitação dos sócios.

A empresa possui uma modalidade de premiação ao funcionário que apresentar-se assiduamente ao trabalho, denominado Prêmio Assiduidade, onde, mensalmente todos os funcionários recebem uma cesta básica, se não houver nenhum registro de falta, atraso ou saída antecipada, além de receberem também um valor em dinheiro proporcional ao excedente da meta de faturamento mensal, no

Fluxo de Caixa projetado para 2015 está exposta uma média dos valores desembolsados em 2014.

O imposto Simples Nacional apresenta-se conforme demonstrado anteriormente, onde a alíquota referente aos últimos doze meses é aplicada sobre o faturamento mensal. A empresa “Alfa” ao adquirir matérias-primas importadas é obrigada a recolher ICMS (Imposto sobre Circulação Mercadorias e Serviços) de 13%, para tanto se estimou para 2015 uma média do valor pago nos últimos doze meses. O IPTU (Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana) e o IPVA (Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores) são reajustados e pagos, respectivamente, a partir de março e dezembro, e foram corrigidos pelo Índice Geral de Preços do Mercado, o IGP-M, acumulado até setembro de 2014. A previsão de pagamento do DARF (Documento de Arrecadação de Receitas Federais) é relativa aos serviços realizados por terceiros, onde se previu uma média para 2015, em relação a 2014.

Os juros passivos foram calculados através da média desembolsada nos últimos três anos, onde se aplicou 1,61% sobre a receita bruta projetada para o ano de 2015.

Os pagamentos de financiamentos de imobilizado, empréstimos de giro rápido e captados com sócios, e cartão BNDES, são os valores reais a serem pagos no ano de 2015.

A empresa “Alfa” possui somente um veículo, para tanto, estimou-se uma média de desembolsos com manutenção, além da renovação anual da cobertura de seguro, cujo reajuste foi corrigido pelo Índice Geral de Preços do Mercado, o IGP-M, acumulado até setembro de 2014.

O saldo inicial disponível aplicado em janeiro de 2015 foi obtido através da média dos valores que sobravam em caixa nos últimos três anos.

Após a análise do Fluxo de Caixa projetado para 2015 (Anexo C), é possível observar que em alguns meses o caixa apresenta saldo negativo. Na Tabela 12 está demonstrado um resumo dos resultados.

Tabela 12 : Fluxo de Caixa Resumido – Projeção Ano 2015 – 10% de aumento
Fluxo de Caixa Resumido - Projeção Ano 2015

Meses ano 2015	Entradas	Saídas	Varição de Caixa	Saldo Inicial	Saldo Final
Janeiro	198.362,09	214.654,60	- 16.292,51	35.000,00	18.707,49
Fevereiro	143.936,21	177.905,92	- 33.969,71	18.707,49	- 15.262,23
Março	182.619,07	200.470,58	- 17.851,52	- 15.262,23	- 33.113,74
Abril	195.213,48	198.487,52	- 3.274,03	- 33.113,74	- 36.387,78
Maiο	161.928,24	202.269,02	- 40.340,79	- 36.387,78	- 76.728,56
Junho	197.912,29	196.424,78	1.487,51	- 76.728,56	- 75.241,05
Julho	197.912,29	213.178,90	- 15.266,61	- 75.241,05	- 90.507,67
Agosto	179.920,26	206.214,30	- 26.294,04	- 90.507,67	- 116.801,70
Setembro	215.904,31	204.630,20	11.274,11	-116.801,70	- 105.527,59
Outubro	179.920,26	204.933,71	- 25.013,44	-105.527,59	- 130.541,04
Novembro	170.924,25	212.927,11	- 42.002,86	-130.541,04	- 172.543,90
Dezembro	206.908,30	237.656,23	- 30.747,92	-172.543,90	- 203.291,82
Total	2.231.461,05	2.469.752,87	-238.291,82	-798.947,78	-1.037.239,60

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Ao observar a Tabela 12, nota-se que a expectativa dos sócios em aumentar o faturamento em 10% no ano de 2015, exige algumas melhorias e planejamento, pois os saldos ficam cada vez mais negativos com o passar dos meses, o que torna-se preocupante para o desenvolvimento do empreendimento.

A seguir serão sugeridas propostas de melhorias para reverter estes saldos negativos:

Pode-se observar na Tabela 12, que a variação de caixa em praticamente todos os meses é negativa, ou seja, as entradas de recursos não cobrem as saídas, e com o passar dos meses o saldo final apresenta-se mais negativo, este fato pode ser revertido com o aumento da meta de faturamento, que deve ser estudada se realmente é adequada ao perfil da empresa, ou com a redução de algumas despesas, conforme será citado adiante.

A meta projetada de faturamento sofreu um aumento de 10% em relação a setembro 2013 a agosto 2014, porém observa-se que esta previsão não é suficiente para cobrir as despesas, para tanto seria ideal projetar um aumento no faturamento de 30%, conforme pode ser verificado na Tabela 13, desta forma a empresa conseguiria manter seu capital de giro positivo na maioria dos meses, de qualquer forma deverá ser analisado se a empresa tem capacidade produtiva suficiente para cobrir a demanda, por se tratar de um aumento muito maior que o estimado.

Tabela 13 : Fluxo de Caixa Resumido – Projeção Ano 2015 – 30% de aumento

Fluxo de Caixa Resumido - Projeção Ano 2015					
Meses ano 2015	Entradas	Saídas	Varição de Caixa	Saldo Inicial	Saldo Final
Janeiro	234.427,92	236.620,76	- 2.192,84	35.000,00	32.807,16
Fevereiro	170.106,43	193.141,01	- 23.034,58	32.807,16	9.772,58
Março	215.822,53	219.803,55	- 3.981,02	9.772,58	5.791,56
Abril	230.706,84	216.977,43	13.729,41	5.791,56	19.520,97
Maiο	191.369,73	221.483,42	- 30.113,69	19.520,97	- 10.592,71
Junho	233.896,34	214.575,07	19.321,27	- 10.592,71	8.728,56
Julho	233.896,34	234.392,47	- 496,13	8.728,56	8.232,43
Agosto	212.633,04	226.116,35	- 13.483,32	8.232,43	- 5.250,89
Setembro	255.159,64	224.805,88	30.353,77	- 5.250,89	25.102,88
Outubro	212.633,04	225.109,38	- 12.476,34	25.102,88	12.626,53
Novembro	202.001,38	231.752,01	- 29.750,63	12.626,53	- 17.124,10
Dezembro	244.527,99	256.398,01	- 11.870,02	- 17.124,10	- 28.994,11
Total	2.637.181,24	2.701.175,35	- 63.994,11	124.614,97	60.620,86

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Como as projeções estimadas fogem muito da realidade da empresa, na Tabela 14, está demonstrada uma previsão de aumento no faturamento de 20% em relação ao período citado anteriormente, porém, o saldo final permanece durante a maioria dos meses negativo, sendo assim, o ideal é que sejam analisadas as propostas que serão citadas, para que a empresa apresente melhores resultados.

Tabela 14 : Fluxo de Caixa Resumido – Projeção Ano 2015 – 20% de aumento
Fluxo de Caixa Resumido - Projeção Ano 2015

Meses ano 2015	Entradas	Saídas	Varição de Caixa	Saldo Inicial	Saldo Final
Janeiro	216.395,01	225.637,68	- 9.242,68	35.000,00	25.757,32
Fevereiro	157.021,32	185.523,47	- 28.502,15	25.757,32	- 2.744,82
Março	199.220,80	210.137,07	- 10.916,27	- 2.744,82	- 13.661,09
Abril	212.960,16	207.732,47	5.227,69	- 13.661,09	- 8.433,40
Maiο	176.648,98	211.876,22	- 35.227,24	- 8.433,40	- 43.660,64
Junho	215.904,31	205.499,92	10.404,39	- 43.660,64	- 33.256,25
Julho	215.904,31	223.785,68	- 7.881,37	- 33.256,25	- 41.137,62
Agosto	196.276,65	216.165,33	- 19.888,68	- 41.137,62	- 61.026,30
Setembro	235.531,98	214.718,04	20.813,94	- 61.026,30	- 40.212,36
Outubro	196.276,65	215.021,54	- 18.744,89	- 40.212,36	- 58.957,25
Novembro	186.462,82	222.339,56	- 35.876,75	- 58.957,25	- 94.834,00
Dezembro	225.718,15	247.027,12	- 21.308,97	- 94.834,00	- 116.142,97
Total	2.434.321,14	2.585.464,11	-151.142,97	-337.166,40	- 488.309,37

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

A empresa “Alfa” atua no mercado há 5 anos, portanto, poderia aproveitar de seu bom histórico e relacionamento com fornecedores para obter vantagens nas negociações, como prolongar o prazo de pagamento de compras e obtenção de descontos. Além de poder usufruir do crédito junto ao BNDES, para realizar compras de matérias-primas a juros e prazos atrativos. Mesmo que alguns fornecedores já possuam sua própria política de fornecimento é interessante realizar negociações que sejam vantajosas para ambos os lados, porém no caso de irredutibilidade por parte do fornecedor devem-se buscar novos parceiros, principalmente se tratando de matérias-primas secundárias, que geralmente não apresentam monopólio de mercado, como é o caso da principal matéria-prima adquirida que é fornecida por uma indústria exclusiva.

A empresa “Alfa” não apresenta grandes volumes de estoque, pois as compras são realizadas conforme a entrada de novos pedidos de vendas. Uma proposta viável que pode ser implantada é a parceria com outras empresas do mesmo ramo de atividade para compras de matérias-primas, pois como citado a principal matéria-prima utilizada é comercializada por uma empresa exclusiva, que não abre possibilidades de negociação, estipulando quantidade mínima e prazos padrões, portanto, ao unir-se a outras empresas é possível realizar uma compra de grande volume, o que facilita a negociação de descontos ou prazos estendidos.

Uma das alternativas para evitar o desequilíbrio do caixa é a redução do quadro de colaboradores, o que diminuiria o custo com salários e benefícios, e quanto aos colaboradores que permaneceriam o ideal é buscar alternativas de otimizar o tempo ocioso durante o expediente, com supervisão mais presente e atuante. É relevante considerar que a redução excessiva do quadro de funcionários pode prejudicar o desenvolvimento produtivo, para tanto, é interessante um estudo prévio de cargos e funções.

Outra alternativa seria a redução da distribuição de lucros aos sócios, que ocorre mensalmente, ou a extinção da mesma nos meses que apresentam saldos negativos.

Como a empresa está focando suas vendas em licitações para órgãos públicos, que normalmente atrasam os pagamentos durante alguns dias, é muito provável que seja necessário captar recursos junto a instituições bancárias para manter o capital de giro. O bom relacionamento com os bancos que a empresa possui conta corrente pode facilitar a obtenção de crédito a juros reduzidos.

A empresa “Alfa” normalmente utiliza o limite do Cheque Especial que tem disponível quando não possui recursos suficientes para quitar suas obrigações, o que resulta em tarifas e juros muito onerosos, por se caracterizarem como uma das linhas de crédito mais caras do mercado.

Uma opção para equilibrar o caixa quando ocorre inadimplência é a captação de recursos através de empréstimos em instituições bancárias que solicitam duplicatas como garantia sobre o valor emprestado, como a empresa efetua a maioria das suas vendas a prazo, é provável que se consiga manter a carteira em garantia.

Outra opção interessante de crédito é utilizar os contratos (empenhos) das vendas para órgãos públicos como garantia, para adiantamento dos recursos que serão recebidos posteriormente. Como os valores a receber são geralmente significativos, possivelmente o crédito será de grande valia para equilíbrio do capital de giro, capacidade de negociação de matéria-prima a preços mais vantajosos, entre outros benefícios.

As vendas realizadas para empresas privadas devem receber atenção quanto à análise de crédito, a fim de evitar inadimplência, além da consulta ao Serasa é interessante que seja solicitado ao cliente documentos básicos como: contrato

social, CNPJ, consulta de Serasa para os CPF dos sócios, no mínimo três referências comerciais, para que se possa confirmar o histórico de pagamento destes clientes. Além do estabelecimento de um limite de crédito, com base no capital social integralizado, ou faturamento anual declarado e assinado pelo contador. O ideal é que as negociações sejam realizadas com prazos de recebimento reduzidos, e que seja proporcionado percentual de desconto para vendas à vista, após estudo prévio com a consultoria de custos.

Percebe-se na projeção de Fluxo de Caixa que os meses que apresentam maior saldo negativo são novembro e dezembro de 2015, pois são meses em que há maior desembolso de recursos, devido ao pagamento de férias e décimo terceiro salário. É interessante que a empresa verifique a possibilidade de não proporcionar férias coletivas no mês de dezembro, ou então, nos meses em que existe a necessidade de horas extras, sejam feitos bancos de horas, conforme a legislação permite, e que sejam feitos rodízios de folgas nos feriados de natal e ano novo.

Uma sugestão para a empresa “Alfa” equilibrar o caixa é a implantação do orçamento matricial, que é um processo eficiente para elaboração e controle das despesas fixas. A ocorrência de gastos surpresa normalmente ocorre, mas se houver um orçamento rigoroso, o departamento financeiro poderá ter autoridade para bloquear estes gastos. Outra sugestão é a previsão de investimentos, não só em equipamentos novos, mas em manutenção dos já existentes, visando o aumento da vida útil.

Com a implantação e devido acompanhamento da ferramenta Fluxo de Caixa é provável que a aplicação das propostas sugeridas proporcione melhor desempenho para o empreendimento, gerando sobra de recursos que possibilitem investimento em outras necessidades para o crescimento do negócio.

4 CONCLUSÃO

Este estudo se propôs a demonstrar a importância do planejamento financeiro para empresas de pequeno porte. E o quanto pode beneficiar o desenvolvimento do empreendimento se aplicado de forma objetiva e precisa.

Entende-se que o processo de melhoria da gestão tenha como ponto de partida a implantação de uma gestão financeira eficaz, para tanto, a pesquisa procurou demonstrar como é importante a busca constante de informações e capacitação dos administradores financeiros, para que estejam preparados para enfrentar as mais diversas situações que podem comprometer a continuidade do empreendimento.

A utilização da ferramenta Fluxo de Caixa possibilita que a empresa tenha uma visão ampla das entradas e saídas de recursos, o que facilita a tomada de decisões e melhora seu desempenho diante das oportunidades de negócio. O presente estudo atingiu seu objetivo principal ao identificar estratégias eficientes para a tomada de decisões, diante da análise e compreensão do planejamento financeiro, através da demonstração de um modelo de Fluxo de Caixa Financeiro, que poderá ser aplicado na empresa objeto do estudo de caso, ou em outras empresas de pequeno porte.

Após pesquisa dos dados financeiros da empresa “Alfa” foi possível avaliar o perfil do empreendimento, caracterizada por faturamento desnivelado, o que gera oscilação do capital de giro, e que em alguns meses, apresenta-se com saldo negativo. A empresa normalmente utiliza o limite de Cheque Especial para cobrir suas deficiências de caixa, sendo assim, foram propostas algumas melhorias para evitar a utilização de créditos onerosos como este.

Foram sugeridos também, métodos eficientes que podem ser aplicados junto à empresa objeto estudo de caso, como a avaliação de crédito dos clientes para evitar inadimplência, revisão da meta de faturamento, parcerias com concorrentes para compras de matéria-prima em conjunto, com o objetivo de obter melhores preços e prazos junto aos fornecedores, reestruturação do quadro de colaboradores, implantação do sistema de orçamento matricial, sugestões de captação de recursos, entre outros. A empresa “Alfa” tem interesse em aplicar as propostas na gestão, como forma de melhorar seu desempenho empresarial.

Respondendo ao problema abordado na pesquisa, conclui-se que é possível definir estratégias eficientes para a tomada de decisões, que se aplicadas com comprometimento dos responsáveis pelas diversas áreas, possibilitam o alcance dos objetivos e das metas propostas.

Este estudo pode ser aplicado em outras empresas de pequeno porte, uma vez que apresenta dados comuns para a gestão financeira, pode ser de grande valia para o aperfeiçoamento dos processos e otimização dos resultados.

A principal dificuldade encontrada para a realização deste estudo foi a estruturação das informações analisadas. O acesso às informações foi facilitado pelos sócios e equipe de contabilidade terceirizada, o que proporcionou o bom andamento da pesquisa.

Esta pesquisa foi relevante para o aprofundamento deste tema, visto que permitiu a compreensão e o aperfeiçoamento do planejamento financeiro, e as propostas apresentadas são relevantes para fins acadêmicos, científicos e profissionais, pois permitem uma visão mais ampla do assunto abordado, apresentando situações comuns da rotina empresarial com sugestões de melhoria que se aplicadas com comprometimento podem auxiliar no crescimento do empreendimento.

Esta pesquisa limitou-se a estudar a importância e devida aplicação da gestão financeira com ênfase na utilização do Fluxo de Caixa como instrumento gerencial. Como proposta para pesquisas futuras, sugere-se análise e elaboração do sistema de orçamento matricial, também voltado para empresas de pequeno porte, com um modelo adequado às necessidades do negócio.

REFERÊNCIAS

- AHMED, Kamran; ALI, Muhammad Jahangir. Determinants and usefulness of analysts' cash flow forecasts: evidence from Australia. *International Journal of Accounting & Information Management*. 2013, v. 21, pp. 4-21. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/18347641311299722>>. Acesso em 20 ago. 2014.
- ANTONIK, Luis Roberto. A administração financeira das pequenas e médias empresas: Ferramentas financeiras simples auxiliam na gestão da empresa e orientam a tomada de decisões. *Revista Fae Business*. Curitiba, n. 8, p. 35-38, maio. 2008. Disponível em: <http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_09_antonik.pdf>. Acesso em: 23 out. 2013.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- _____. **Finanças corporativas e valor**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- _____. SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CAMARGO, Camila. **Planejamento financeiro**. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2007.
- CASARIN, Helen de Castro Silva; CASARIN, Samuel José. **Pesquisa científica: da teoria à prática**. 1. ed. Curitiba: Ibpex, 2011.
- CERVO, Amado Luiz. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHING, Hong Yuh; MARQUES, Fernando; PRADO, Lucilene. **Contabilidade & finanças para não especialistas**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Contabilidade para pequenas e médias empresas: Normas Brasileiras de Contabilidade NBC T 19.41**. 1. ed. Brasília: CFC, 2010.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Administração financeira: uma abordagem prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos; FARIA, Ana Cristina de. **Introdução à teoria da contabilidade: para o nível de graduação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KÜSTER, Edison; KÜSTER, Fabiane Christina; KÜSTER, Karla Sophia. **Administração e financiamento do capital de giro**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2005.

LEMES, Antônio Barbosa, Jr.; PISA, Beatriz Jackiu. **Administrando micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LINARES-MUSTARÓS, Salvador; FERRER-COMALAT Joan Carles; CASSÚ-SERRA Elvira. The assessment of cash flow forecasting. *Kybernetes*. 2013, v. 42, pp. 720-735. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/K-03-2013-0060>>. Acesso em 23 ago. 2014.

LUCENA, Wenner Glaucio Lopes; VASCONCELOS, Marco Tullio de Castro; MARCELINO, Gileno Fernandes. A Evidenciação das Informações Contábeis Geradas pelas Micro e Pequenas Empresas no Processo Decisório: Um Estudo no Setor de Confecções. *REUNIR – Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade – UFCG*. Paraíba, v. 1, n. 1, p. 35-51, mai./ago. 2011. Disponível em: <<http://150.165.111.246/revistaadmin/index.php/uacc/article/view/10/12>>. Acesso em: 08 nov. 2013.

MARTINS, Victor; FROUFE, Célia. Juro do cheque especial em setembro é o maior desde 1999. *Revista Exame*. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/economia/noticias/juro-do-cheque-especial-em-setembro-e-o-maior-desde-1999>. Acesso em: 31 nov. 2014.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Empreendedorismo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MEGLIORINI, Evandir; SILVA, Marco Aurélio Vallim Reis da. **Administração financeira: uma abordagem brasileira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SANTOS, Cairon Ribeiro dos et al. **Comentários ao estatuto da microempresa e da empresa de pequeno porte**: Lei complementar n. 123/2006, Lei complementar n. 127/2007. São Paulo: Saraiva, 2009.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SEBRAE, **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil – Outubro 2011**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf>. Acesso em 23 ago. 2014.

SELEME, Laila Del Bem. **Finanças sem complicação**. 1. ed. Curitiba: Ibpex, 2012.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o Fluxo de Caixa das empresas – guia de sobrevivência empresarial**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

TECLEZION, Mussie. The impact of international and industrial diversification strategies on the cash flow sensitivity of cash. *Managerial Finance*. 2012, v. 38, pp. 977-992. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/03074351211255173>>. Acesso em 18 ago. 2014.

TOIGO, Leandro Augusto; NASCIMENTO, Auster Moreira. Contribuições dos Sistemas de Informações integrados para a Contabilidade. *RIC – Revista de Informação Contábil*. Recife, v. 2, n. 3, p. 90-110, jul./set. 2008. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/ricontabeis/index.php/contabeis/article/view/117/103>>. Acesso em: 12 nov. 2013.

TOLEDO FILHO, Jorge Ribeiro de; OLIVEIRA, Everaldo Leonel de; SPESSATTO, Giseli. Fluxo de Caixa como instrumento de controle gerencial para tomada de decisão: Um estudo realizado em microempresas. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*. Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, p. 75-80, mai./ago. 2010. Disponível em: <<http://www.atenas.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/UERJ/article/view/896/856>>. Acesso em: 12 nov. 2013.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

ANEXO A - CÁLCULO DOS RECEBIMENTOS DAS VENDAS PROJETADAS

CÁLCULO DOS RECEBIMENTOS DAS VENDAS PROJETADAS													
Mês	Previsão de vendas (R\$)	Previsão dos recebimentos das vendas (R\$)											
		jan/15	fev/15	mar/15	abr/15	mai/15	jun/15	jul/15	ago/15	set/15	out/15	nov/15	dez/15
jan/15	198.859,24	198.859,24	151.511,80	47.347,44	-	-	-	-	-	-	-	-	-
fev/15	160.981,29	9.942,96	-	144.883,16	16.098,13	-	-	-	-	-	-	-	-
mar/15	208.328,72	-	-	-	189.389,75	18.938,97	-	-	-	-	-	-	-
abr/15	189.389,75	-	-	-	-	151.511,80	37.877,95	-	-	-	-	-	-
mai/15	189.389,75	-	-	-	-	-	170.450,77	18.938,97	-	-	-	-	-
jun/15	208.328,72	-	-	-	-	-	-	189.389,75	18.938,97	-	-	-	-
jul/15	217.798,21	-	-	-	-	-	-	-	170.450,77	47.347,44	-	-	-
ago/15	198.859,24	-	-	-	-	-	-	-	-	179.920,26	18.938,97	-	-
set/15	198.859,24	-	-	-	-	-	-	-	-	-	170.450,77	28.408,46	-
out/15	198.859,24	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	151.511,80	47.347,44
nov/15	189.389,75	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	170.450,77
dez/15	142.042,31	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	2.301.085,45	208.802,20	151.511,80	192.230,60	205.487,88	170.450,77	208.328,72	208.328,72	189.389,75	227.267,70	189.389,75	179.920,26	217.798,21
Dias úteis		21	20	22	20	20	22	23	21	21	21	20	22

ANEXO B – CÁLCULO DOS PAGAMENTOS DAS COMPRAS PREVISTAS

CÁLCULO DOS PAGAMENTOS DAS COMPRAS PREVISTAS													
Mês	Previsão de compras (R\$)	Previsão de pagamentos das compras (R\$)											
		jan/15	fev/15	mar/15	abr/15	mai/15	jun/15	jul/15	ago/15	set/15	out/15	nov/15	dez/15
jan/15	73.880,64	24.626,88	3.518,13	70.362,52	-	-	-	-	-	-	-	-	-
fev/15	59.808,14	62.798,55	49.253,76	5.980,81	53.827,33	-	-	-	-	-	-	-	-
mar/15	77.398,77	-	-	-	14.072,50	63.326,27	-	-	-	-	-	-	-
abr/15	70.362,52	-	-	-	-	10.554,38	59.808,14	-	-	-	-	-	-
mai/15	70.362,52	-	-	-	-	-	7.036,25	63.326,27	-	-	-	-	-
jun/15	77.398,77	-	-	-	-	-	-	17.590,63	59.808,14	-	-	-	-
jul/15	80.916,90	-	-	-	-	-	-	-	14.072,50	66.844,39	-	-	-
ago/15	73.880,64	-	-	-	-	-	-	-	-	10.554,38	63.326,27	-	-
set/15	73.880,64	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14.072,50	59.808,14	-
out/15	73.880,64	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10.554,38	63.326,27
nov/15	70.362,52	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10.554,38
dez/15	52.771,89	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	854.904,59	87.425,43	52.771,89	76.343,33	67.899,83	73.880,64	66.844,39	80.916,90	73.880,64	77.398,77	77.398,77	70.362,52	73.880,64
Dias úteis		21	20	22	20	20	22	23	21	21	21	20	22

ANEXO E – FLUXO DE CAIXA PROJETADO PARA O ANO DE 2015 – PARTE 3

Investimentos	715,05	715,05	715,05	715,05	715,05	715,05	715,05	715,05	715,05	715,05	715,05	715,05
Consórcio	715,05	715,05	715,05	715,05	715,05	715,05	715,05	715,05	715,05	715,05	715,05	715,05
Financeiro	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Juros s/ pgtos em atraso	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DAS SAÍDAS	214.654,60	177.905,92	200.470,58	198.487,52	202.269,02	196.424,78	213.178,90	206.214,30	204.630,20	204.933,71	212.927,11	237.656,23
SALDO INICIAL	35.000,00	18.707,49	- 15.262,23	- 33.113,74	- 36.387,78	- 76.728,56	- 75.241,05	- 90.507,67	-116.801,70	-105.527,59	-130.541,04	-172.543,90
VARIAÇÃO DE CAIXA	- 16.292,51	- 33.969,71	- 17.851,52	- 3.274,03	- 40.340,79	1.487,51	- 15.266,61	- 26.294,04	11.274,11	- 25.013,44	- 42.002,86	- 30.747,92
SALDO FINAL	18.707,49	- 15.262,23	- 33.113,74	- 36.387,78	- 76.728,56	- 75.241,05	- 90.507,67	-116.801,70	-105.527,59	-130.541,04	-172.543,90	-203.291,82