

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU*

JONATHA GONÇALVES ZANONI

**UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA FLUXO DE CAIXA PROJETADO EM
EMPRESAS CLASSIFICADAS PELO PORTE COMO PEQUENAS
EMPRESAS CLIENTES DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO DE
CRICIÚMA**

CRICIÚMA, JULHO DE 2011

JONATHA GONÇALVES ZANONI

**UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA FLUXO DE CAIXA PROJETADO EM
EMPRESAS CLASSIFICADAS PELO PORTE COMO PEQUENAS
EMPRESAS CLIENTES DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO DE
CRICIÚMA**

Monografia apresentada à Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, para obtenção do título de especialista no curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* especialização MBA Gerência Financeira.

Orientador: Prof. Msc. Ângelo Natal Périco

CRICIÚMA, JULHO DE 2011

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por me dar forças e estar sempre comigo. A minha família e a minha namorada pela compreensão e pela força depositada nesta caminhada.

Ao professor Ângelo Natal Périco pelo apoio para a realização deste trabalho de conclusão de curso.

E a todos que de alguma forma, contribuíram para a realização de mais uma importante fase de minha vida.

“É melhor estar preparado para uma oportunidade e não ter nenhuma, do que ter uma oportunidade e não estar preparado.”

Dave Weunbaum

RESUMO

ZANONI, Jonatha Gonçalves. **Existência da utilização da ferramenta fluxo de caixa projetado em empresas classificadas pelo porte como pequenas empresas clientes de uma cooperativa de crédito de Criciúma.** 2011. XX páginas. curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* especialização MBA Gerência Financeira, UNESC, Criciúma.

O presente trabalho tem como objetivo verificar a existência da utilização da ferramenta fluxo de caixa projetado em empresas classificadas pelo porte como pequenas empresas clientes de uma cooperativa de crédito de Criciúma. Verificar se a empresa ainda não utiliza a ferramenta fluxo de caixa projetado, e conhecer como ela faz o controle de suas finanças. O fluxo de caixa projetado facilita a compreensão da situação financeira atual e futura antevendo a possibilidade de investir recursos ou programar as captações dentro do menor custo. Usa-se o fluxo de caixa como um instrumento, uma ferramenta de fundamental importância para a maximização dos controles financeiros das organizações. Procura-se pesquisar assuntos financeiros voltados às pequenas empresas, apesar de a administração financeira fazer parte de todos os modelos de empresas, independentemente do porte da organização. A administração financeira tem por objetivo manter a liquidez total da empresa, sem deixar de lado a função de maximização da riqueza dos acionistas. Define-se o porte das empresas conforme a classificação adotada pelo BNDES, que utiliza como referência o faturamento da mesma ao enquadrá-las. Neste trabalho monográfico foi realizada no primeiro momento uma revisão bibliográfica caracterizada pelo levantamento de bibliografia já existente, com abordagem de pesquisa quantitativa tendo como objetivo quantificar opiniões, dados, por meio da coleta de informações. Esta monografia apresenta uma pesquisa aplicada em pequenas empresas clientes de uma cooperativa de crédito de Criciúma para verificar a existência da utilização da ferramenta fluxo de caixa projetado nestas empresas.

Palavras-chave: Fluxo de Caixa Projetado. Fluxo de Caixa. Administrador Financeiro.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Qual o sexo do administrador financeiro da empresa?	65
Tabela 2 – Qual a idade do administrador financeiro da empresa?	66
Tabela 3 – Qual a escolaridade do administrador financeiro da empresa?.....	67
Tabela 4 – O administrador financeiro da empresa possui treinamento nessa área?	68
Tabela 5 – Qual o tempo de experiência que o administrador financeiro possui nesta área?	69
Tabela 6 – Qual o setor de atividade da empresa?	70
Tabela 7 – Quantos funcionários?	71
Tabela 8 – Tempo de constituição da empresa.	72
Tabela 9 – A empresa elabora fluxo de caixa projetado?	73
Tabela 10 – Qual o período de elaboração do fluxo de caixa projetado na sua empresa?	74
Tabela 11 – Você utiliza algum outro instrumento de demonstração contábil?	75
Tabela 12 – Qual dessas outras ferramentas você utiliza para a tomada de decisão?	76
Tabela 13 – Com que frequência recorre a empréstimos?	77
Tabela 14 - Para solucionar problemas com fluxo de caixa, a empresa capta recursos com quem?	78
Tabela 15 – Para solucionar problemas de capital de giro, a empresa capta recursos com quem?	79
Tabela 16 – Para financiar o ativo fixo (o imobilizado), a empresa capta recursos com quem?	80
Tabela 17 – Você acha importante às informações apresentadas no fluxo de caixa projetado?.....	81
Tabela 18 – Você acha fundamental a aplicação do fluxo de caixa projetado em sua empresa?	82
Tabela 19 – Na sua opinião, qual a principal função do fluxo de caixa projetado?	83
Tabela 20 – Qual o motivo da utilização do fluxo de caixa projetado?	84

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1.: Falta de Recursos na Empresa	26
Quadro 2.: Ciclo operacional, financeiro e econômico	34
Quadro 3.: Apresentação do modelo de fluxo de caixa	38
Quadro 4.: Mapa auxiliar de recebimento das vendas a prazo	41
Quadro 5.: Mapa auxiliar de recebimento das vendas a prazo com atraso.....	42
Quadro 6.: Mapa auxiliar de pagamentos das compras a prazo	43
Quadro 7.: Planilha de despesas administrativas.....	44
Quadro 8.: Orçamento empresarial	50
Figura 1 – Qual o sexo do administrador financeiro da empresa?	65
Figura 2 – Qual a idade do administrador financeiro da empresa?	66
Figura 3 – Qual a escolaridade do administrador financeiro da empresa?	67
Figura 4 – O administrador financeiro da empresa possui treinamento nessa área?	68
Figura 5 – Qual o tempo de experiência que o administrador financeiro possui nesta área?	69
Figura 6 – Qual o setor de atividade da empresa?.....	70
Figura 7 – Quantos funcionários?	71
Figura 8 – Tempo de constituição da empresa.	72
Figura 9 – A empresa elabora fluxo de caixa projetado?	73
Figura 10 – Qual o período de elaboração do fluxo de caixa projetado na sua empresa?	74
Figura 11 – Você utiliza algum outro instrumento de demonstração contábil?.....	75
Figura 12 – Qual dessas outras ferramentas você utiliza para a tomada de decisão?	76
Figura 13 – Com que frequência recorre a empréstimos?	77
Figura 14 - Para solucionar problemas com fluxo de caixa, a empresa capta recursos com quem?.....	78
Figura 15 – Para solucionar problemas de capital de giro, a empresa capta recursos com quem?.....	79
Figura 16 – Para financiar o ativo fixo (o imobilizado), a empresa capta recursos com quem?	80

Figura 17 – Você acha importante às informações apresentadas no fluxo de caixa projetado?	81
Figura 18 – Você acha fundamental a aplicação do fluxo de caixa projetado em sua empresa?	82
Figura 19 – Na sua opinião, qual a principal função do fluxo de caixa projetado?	83
Figura 20 – Qual o motivo da utilização do fluxo de caixa projetado?.....	84

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA	12
1.2 PROBLEMA.....	13
1.3 OBJETIVOS.....	13
1.3.1 Objetivo Geral	13
1.3.2 Objetivos Específicos	14
1.4 JUSTIFICATIVA.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 CONCEITOS DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	16
2.1.1 Finanças	16
2.1.2 Objetivos da Administração Financeira.....	17
2.1.3 A Função da Administração Financeira.....	18
2.1.4 Relação da Administração Financeira com a Teoria Econômica	19
2.1.5 Relação da Administração Financeira com a Contabilidade	20
2.2 CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS POR PORTE.....	21
2.3 FLUXO DE CAIXA	21
2.3.1 Conceitos	22
2.3.2 Objetivos	23
2.3.3 Fluxo de caixa projetado.....	24
2.3.4 A falta de recursos na empresa	24
2.3.5 Equilíbrio financeiro	25
2.3.6 Alterações nos saldos de caixa	26
2.3.6.1 Fatores internos	27
2.3.6.2 Fatores externos	27
2.4 DINÂMICA DE ELABORAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA - PLANEJAMENTO	27
2.4.1 Importância do planejamento.....	27
2.4.2 Prazos de planejamento.....	28
2.4.3 Informações preliminares	28
2.4.4 Requisitos para implantação do fluxo de caixa.....	29
2.4.5 Fluxo de Caixa Operacional.....	29
2.4.6 Fluxo de Caixa Extra-operacional.....	30
2.5 ADMINISTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA	31

2.5.1 Conceitos	31
2.5.2 Ciclo	32
2.5.2.1 Ordem determinada nas Operações.....	32
2.5.2.2 Duração Característica.....	32
2.5.2.3 Repetição das mesmas Operações	33
2.5.2.4 Ciclo Operacional	33
2.5.2.5 Ciclo Financeiro	35
2.5.2.6 Ciclo Econômico	35
2.5.2.7 Financiamento do Ciclo	36
2.6 MODELO DE FLUXO DE CAIXA.....	37
2.6.1 Descrição dos itens do Fluxo de Caixa	39
2.7 MAPAS AUXILIARES DO FLUXO DE CAIXA	40
2.7.1 Mapa de recebimento das vendas a prazo	41
2.7.2 Mapa de recebimento das vendas a prazo com atraso	42
2.7.3 Planilha de pagamentos.....	42
2.7.4 Planilha de despesas administrativas	43
2.8 CONTROLES DO FLUXO E CAIXA	44
2.8.1 Acompanhamento do Fluxo de caixa	45
2.8.2 Interpretação do Fluxo de caixa	46
2.8.3 Dimensão do Fluxo de caixa	46
2.8.4 Avaliação do desempenho	47
2.8.5 Finalidades do controle	48
2.9 ORÇAMENTO DE CAIXA	49
2.9.1 Conceito	50
2.9.2 Estágios orçamentários	51
2.9.2.1 Estágio Operacional	51
2.9.2.2 Estágio Estratégico	51
2.9.2.3 Estágio tático.....	52
2.9.3 Planejamento de políticas orçamentárias	52
2.9.3.1 Política de vendas.....	52
2.9.3.2 Política de compras	53
2.9.3.3 Política de Estoques.....	53
2.9.3.4 Política de pessoal.....	54
2.9.3.5 Política administrativa.....	54

2.9.3.6 Política financeira	54
2.9.3.7 Política de investimentos	55
2.10 FLUXO DE CAIXA NO ESTUDO DE ALTERNATIVAS DE INVESTIMENTO ..	55
2.11 CONCEITO DE BANCO	56
2.11.1 Bancos Comerciais.....	56
2.11.2 Bancos Múltiplos	57
2.11.3 Bancos de Investimento	57
2.11.4 Bancos de Desenvolvimento.....	58
2.11.5 Cooperativas de Crédito	58
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	60
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	60
3.1 MÉTODOS DA PESQUISA	60
3.1.1 Pesquisa Bibliográfica	61
3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA.....	61
3.2.1 Abordagem Quantitativa	61
3.3 POPULAÇÃO	62
3.4 LOCAL DA PESQUISA.....	62
3.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	63
4 EXPERIÊNCIA DA PESQUISA.....	64
CONCLUSÃO	85
REFERÊNCIAS.....	87
APÊNDICE.....	91

1 INTRODUÇÃO

Para uma empresa se manter competitiva no mercado não é uma tarefa fácil, especialmente quando a mesma não possui um controle financeiro muito bem apurado.

Com o mercado em constante mudança, manter-se atualizado tecnologicamente, também, nem sempre é uma tarefa fácil. Porém existem recursos que são indispensáveis para o bom funcionamento de uma empresa. Uma empresa deve dispor de funcionários qualificados e processos muito bem estruturados em todas as áreas, principalmente na área financeira. Onde a mesma deve gerir os recursos disponíveis, gerando assim riqueza aos seus acionistas. O administrador financeiro deve ter como ferramenta diária o fluxo de caixa que, além de prever os valores recebidos, pré-data os pagamentos a serem feitos pela empresa.

Toda empresa independentemente de seu porte, possui controles internos, a diferença básica é que estes podem ser adequados ou não para as atividades que a empresa visa desenvolver.

O fluxo de caixa é um meio pelo qual se registram os valores da receita, despesa e saldo de determinado período e serve para controlar custos, acompanhar os recebimentos, agendar pagamentos e planejar os investimentos das organizações.

Com a correta aplicação da ferramenta do fluxo de caixa projetado o administrador financeiro tem a possibilidade de projetar em curto ou longo prazo a vida financeira da empresa.

Com este estudo pretende-se realizar uma pesquisa que levante informações sobre a utilização da ferramenta fluxo de caixa projetado nas pequenas empresas, clientes de uma cooperativa de crédito de Criciúma, classificadas pelo porte, de acordo com os critérios adotados pelo BNDES que leva em consideração o faturamento ao enquadrá-las.

1.1 TEMA

Utilização da ferramenta fluxo de caixa projetado em empresas

classificadas pelo porte como pequenas empresas clientes de uma cooperativa de crédito de Criciúma.

1.2 PROBLEMA

Nos dias atuais as empresas estão cada vez mais buscando ganhar competitividade para melhorar a participação no mercado. Desta forma é importante conhecer e atualizar as ferramentas de gestão disponíveis para melhor gerir os negócios.

Para administrar-se uma empresa e mantê-la competitiva no mercado, tem-se que ter uma boa administração financeira. A aplicação e o controle da ferramenta fluxo de caixa torna-se indispensável para o controle de entradas e saídas dos recursos disponíveis.

O fluxo de caixa projetado é uma ferramenta indispensável na administração dos recursos de uma empresa, possibilitando ao administrador financeiro gerir com maior eficácia os recursos disponíveis no curto ou longo prazo. Facilita, ainda, a compreensão da situação financeira atual e futura antevendo a possibilidade de investir recursos ou programar as captações dentro do menor custo.

Diante da relevância de utilizar-se a ferramenta fluxo de caixa projetado na administração de qualquer empresa, faz-se o seguinte questionamento que norteará toda a linha de pesquisa deste trabalho: Num universo de pequenas empresas, clientes de uma cooperativa de crédito, seus administradores fazem uso da ferramenta fluxo de caixa projetado na tomada de decisões?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Quantificar o número de empresas, classificadas pelo porte como pequenas empresas, clientes de uma cooperativa de crédito de Criciúma, que utilizam a ferramenta fluxo de caixa projetado na tomada de decisões.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Classificar o porte das empresas de acordo com critérios adotado pelo BNDES ao enquadrá-las;
- Estudar conceitos de fluxo de caixa projetado;
- Estudar conceitos de administração financeira;
- Caso a empresa ainda não utiliza a ferramenta fluxo de caixa projetado, conhecer como ela faz o controle de suas finanças.

1.4 JUSTIFICATIVA

Diante de um mercado em constante mudança, muitas vezes as empresas tem grandes dificuldades em manter-se competitiva e atualizada tecnologicamente. A concorrência é acirrada e conquistar novos clientes ganhando mercado requer dedicação e competência por parte dos administradores.

Em momentos de boa liquidez e de mercado em expansão, muitas empresas costumam descuidar-se de itens importantes na gestão de seus recursos. Essa falta de atenção pode comprometer as finanças em momentos de escassez de recursos ou quando as instituições de crédito se retraem na concessão de empréstimos. Por isso, independente do momento econômico ser expansionista ou recessivo, há que se exercer uma administração financeira sistemática e um rigoroso planejamento financeiro via fluxo de caixa, com rígido controle sobre o capital de giro, pois é uma das áreas mais sensíveis nas fases de restrição de recursos financeiros para a empresa.

Algumas políticas adotadas por pequenas empresas acabam afetando o nível desejado de caixa, de valores a receber e de estoques. Implementar políticas que influenciam o volume de ingressos no caixa e a acumulação de valores a receber para gerar um equilíbrio nos níveis de estoque, compatíveis com a atividade operacional da empresa e os desembolsos de numerário no respectivo vencimento do contas a pagar, passa por um profundo estudo do fluxo de caixa.

Frente à percepção desses fatos é que este autor, sem a pretensão de esgotar o assunto, mas querendo contribuir com o meio acadêmico e empresarial,

realizará este trabalho de pesquisa tentando mostrar o quão fundamental é o administrador financeiro saber gerir corretamente os recursos financeiros alocados na massa patrimonial ativa e passiva da empresa com um enfoque especial ao fluxo de caixa projetado.

Por meio da pesquisa, pretende-se disponibilizar às empresas e ao meio acadêmico, conhecimento e informações sobre a administração financeira e a importância do uso do fluxo de caixa projetado na tomada de decisão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No presente capítulo será apresentada a pesquisa bibliográfica realizada com o intuito de abordar os temas relacionados à administração financeira e o fluxo de caixa projetado.

2.1 CONCEITOS DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Nas empresas a administração financeira está presente para auxiliar, do ponto de vista financeiro, na tomada de decisões. Assim Gitman (2001) conceitua administração financeira como as obrigações do administrador financeiro na empresa.

Para Hoji (2001) no conceito de administração financeira moderna, o objetivo econômico da empresa é a maximização de seu valor de mercado, com o intuito de aumentar a riqueza de seus proprietários.

Do mesmo modo para Matarazzo (1998) o objetivo da administração financeira é maximizar o patrimônio dos acionistas.

Segundo Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2002), a administração financeira busca a maximização da riqueza dos acionistas. Para tal abrange uma vasta gama de tarefas e atividades, das quais se pode destacar a intermediação de recursos financeiros, sendo que no âmbito empresarial estes recursos têm suas origens nas atividades operacionais, vendas de produtos e prestação de serviços ou recursos tomados emprestados de instituições financeiras.

A administração financeira busca auxiliar, do ponto de vista financeiro, a esclarecer e responder como as decisões devem ser tomadas para garantir bons resultados econômicos na organização. (GITMAN 2001).

2.1.1 Finanças

As finanças podem ser definidas como a arte e a ciência de gerenciamento de fundos. Virtualmente, todos os indivíduos e organizações ganham ou captam e gastam ou investem dinheiro. As finanças lidam com o processo, as instituições, os mercados e os instrumentos envolvidos na transferência de dinheiro entre indivíduos, negócios e governos. (GITMAN, 2001).

Do mesmo modo, os autores Groppelli e Nikbakht (2002, p. 3) afirmam:

Finanças são a aplicação de uma série de princípios econômicos e financeiros para maximizar a riqueza ou valor total de um negócio. Mais especificamente, ao usar o valor presente líquido (fluxo de caixa futuro, descontado o valor presente menos os custos originais) para medir a rentabilidade, uma empresa maximiza a riqueza investindo em projetos e adquirindo ativos cujos retornos combinados produzem os lucros mais altos possíveis com os menores riscos.

2.1.2 Objetivos da Administração Financeira

De acordo com Lima (1975) a administração financeira deve estar sempre em busca da maximização dos resultados das organizações, e um dos objetivos da administração financeira está ligado à manutenção permanente da situação de liquidez da empresa, fazendo com que a mesma disponha de recursos para suprir os demais departamentos em suas funções diárias. Outro objetivo é o de buscar mais recursos, próprios ou de terceiros, para atender as novas metas de crescimento, porém, aos menores custos possíveis, sem deixar de manter o devido equilíbrio entre os objetivos de lucratividade e os de liquidez financeira.

Para Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2002), o principal objetivo da administração financeira é maximizar a riqueza dos acionistas, porém, a maximização do ganho é um objetivo incerto, pois decisões para elevar o ganho no momento atual podem levar a diminuição de ganhos futuros e vice-versa. Devido a esse fato, a maximização da riqueza é mais indicada, isto porque, acaba envolvendo os conceitos de valor presente líquido da organização para os seus proprietários, de maneira a incorporar os conceitos de risco e de custo de capital investido.

De acordo com Gitman (2001), a administração financeira em muitas ocasiões tem seu tamanho e seu grau de importância relacionada diretamente ao porte da organização. Para as micro e pequenas empresas o trabalho financeiro normalmente é executado pelo departamento de contabilidade. Porém, à medida que estas organizações evoluem surge a necessidade de criação de um departamento financeiro, o qual irá realizar a função financeira da empresa.

Ainda, segundo Gitman (2001) esta, inicialmente poderá estar ligada à função de crédito, ou seja, com a análise, seleção e também acompanhamento

dos clientes que receberão a concessão de crédito. Ele destaca que a função financeira, independentemente de ser executada pela contabilidade ou pelo próprio departamento financeiro, deve existir para fazer com que a empresa consiga maximizar seus ganhos, fornecendo-lhes técnicas e habilidades.

Conforme Sanvicente (1978, p. 25):

[...] o objetivo básico implícito nas decisões de administração financeira é a maior rentabilidade possível sobre o investimento associado a indivíduos ou instituições caracterizadas como proprietários – acionistas ordinários, no caso de uma sociedade anônima.

Cabe a administração financeira conseguir recursos financeiros para a manutenção da produção global da empresa, porém, sem prejudicar ganhos da mesma. (LEMES JÚNIOR, RIGO E CHEROBIM, 2002).

2.1.3 A Função da Administração Financeira

Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2002), afirmam que a função da administração financeira pode ser descrita de forma geral ao se considerar seu papel dentro da organização, sua relação, com a economia e a contabilidade, assim como as principais atividades do administrador financeiro. E dizem que: as funções financeiras de longo prazo deverão tratar das decisões de estrutura de capital, orçamento de capital, custo desse capital, relacionamentos com os investidores, de modo geral todas as decisões estratégicas.

Esta função devera definir a necessidade ou não de financiamentos de longo prazo, e caso seja necessário deverá identificar qual o melhor tipo de empréstimo a ser utilizado, visando o desenvolvimento de projetos e investimentos de longo prazo. (LEMES JÚNIOR, RIGO E CHEROBIM, 2002).

Conforme Sanvicente (1987, apud ARCHER e D'AMBROSIO, p. 21):

A função financeira compreende os esforços dispendidos objetivando a formulação de um esquema que seja adequado à maximização dos retornos dos proprietários das ações ordinárias da empresa, ao mesmo tempo em que possa propiciar a manutenção de um certo grau de liquidez.

Lima (1975), diz que a administração financeira tem como função a prevenção de fluxos monetários, incluindo os custos, as receitas e os resultados, sem esquecer-se dos investimentos e da obtenção de recursos. Além disso, deve

ter um planejamento de caixa para os diferentes períodos, no qual deverão levar em consideração todas as entradas, compromissos de curto prazo e outras necessidades de saída que por ventura venham a ocorrer. Outra função é a organização dos serviços financeiros, através de procedimentos adequados às necessidades e características da empresa, seguidos pela coordenação e controle das operações e serviços financeiros.

É função da administração financeira buscar o aumento da margem operacional da organização e, para tal, deve fazer com que os valores, de seus produtos e ou serviços, sejam maiores que seus gastos. Para alcançar este objetivo, sofrerá influência da economia. (GITMAN, 2001).

2.1.4 Relação da Administração Financeira com a Teoria Econômica

Uma organização passa a fazer parte da economia quando a mesma é criada. A partir desse momento ela passa a fazer parte do cenário econômico do país, e até da economia mundial. A administração financeira esta ligada à economia que, por sua vez, pode ser analisada pela macroeconomia e microeconomia. (GITMAN, 2001).

Conforme Gitman (2001, p. 39):

Administradores financeiros devem entender o quadro geral da economia e estar alertas para as conseqüências da variação dos níveis de atividade econômica, assim como para mudanças na política econômica. Eles devem também ser capazes de usar teorias econômicas como linhas mestres para uma gestão de negócios eficiente. O princípio econômico mais importante usado no gerenciamento de finanças é a análise marginal, na qual as decisões financeiras devem ser tomadas e as ações executadas somente quando os benefícios adicionais excederem os custos somados. Quase todas as decisões financeiras, em última análise chegam a uma avaliação dos benefícios marginais e dos custos marginais.

De acordo com Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2002), a microeconomia e a macroeconomia são as duas formas de relacionamento que existem entre a economia e as finanças, onde a microeconomia busca através de seus conceitos e estudos compreender o comportamento da organização, ou seja, as relações de seus produtos ou serviços, bem como o comportamento do investidor e do cliente. Esses fatores acabam influenciando nas finanças, pois a

disponibilidade de recursos, as oportunidades de investimentos e os preços praticados no mercado, são preocupações do financeiro de qualquer empresa.

Quanto à macroeconomia Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2002), dizem que é a responsável pelo estudo do sistema econômico, no qual as organizações estão inseridas e interagem com ele quando buscam recursos financeiros (financiamentos), para atender as oportunidades de investimentos e acompanhar o ritmo das atividades econômicas.

2.1.5 Relação da Administração Financeira com a Contabilidade

Assim como a economia, a contabilidade está também relacionada com a administração financeira, chegando em algumas ocasiões a ser confundida, porém, trata-se de um ramo do conhecimento autônomo.

Na visão de Gitman (2001, p. 40), a principal função de um contador é:

Desenvolver e prover dados para mensurar a performance da empresa, avaliando sua posição financeira para o pagamento de impostos. Usa princípios geralmente aceitos, o contador prepara demonstrações financeiras que reconhecem a receita no momento em que os gastos são incorridos.

Do mesmo modo para Matarazzo (1998), a função do contador é fornecer as demonstrações financeiras para os acionistas, administradores financeiros e dirigentes.

A contabilidade tem a responsabilidade de efetuar os registros das transações financeiras obedecendo ao regime de competência, onde todas as informações são registradas e reconhecidas, sem levar em consideração o seu recebimento ou pagamento. Assim todas as saídas são registradas, bem como todas as entradas de recursos, independentemente na forma de dinheiro ou títulos e na forma de equipamentos ou bens. Também são contabilizados todos os valores que circulam na organização, tais como empréstimos contratados, contas a receber, a depreciação dos bens e equipamentos e recebimentos de juros, as amortizações de financiamentos e as contas a pagar. (LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2002).

2.2 CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS POR PORTE

De acordo com o BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (2011), classifica-se o porte da empresa, aplicável à indústria, comércio e serviços, conforme Carta Circular nº 10/2010 e 11/2010, de 05 de março de 2010 da seguinte forma:

- **Microempresa:** Receita Operacional Bruta anual ou anualizada inferior ou igual a R\$ 2,4 milhões.
- **Pequena Empresa:** Receita Operacional Bruta anual ou anualizada superior a R\$ 2,4 milhões e inferior ou igual a R\$ 16 milhões.
- **Média Empresa:** Receita Operacional Bruta anual ou anualizada superior a R\$ 16 milhões e inferior ou igual a R\$ 90 milhões.
- **Empresa Média-Grande:** Receita Operacional Bruta anual ou anualizada superior a R\$ 90 milhões e inferior ou igual a R\$ 300 milhões.
- **Grande Empresa:** Receita Operacional Bruta anual ou anualizada superior a R\$ 300 milhões.

2.3 FLUXO DE CAIXA

De acordo com Zdanowicz (1989, p. 21) o fluxo de caixa é “o instrumento que permite ao administrador financeiro: planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para um determinado período”.

Para Morante e Jorge (2008, p. 73) o fluxo de caixa é:

Uma consequência dos demais orçamentos. Para ele fluem todas as entradas e saídas operacionais – aquelas que, por sua natureza, tem influência direta nos saldos das contas dos ativos e passivos operacionais – e as entradas e saídas não operacionais – a movimentação de recursos financeiros como consequência de aquisição de ativos produtivos, por exemplo, assim como aportes de capital ou outras entradas de recursos financeiros por empréstimos.

Do mesmo modo os autores Ross, Westerfield e Jordan (1998) entendem como sendo a maneira em que as empresas fazem para encontrar a diferença entre o que elas receberam e o que pagaram durante um determinado período, tempo ou exercício. Ainda sugerem os autores uma melhor explicação de que o fluxo de caixa gera receita por meio de suas atividades, e com essas utiliza para pagar seus fornecedores e distribuir aos proprietários da empresa.

Zdanowicz (1989, p. 24) complementa:

O fluxo de caixa pode ser também conceituado como: o instrumento utilizado pelo administrador financeiro com o objetivo de apurar os somatórios de ingressos e desembolsos financeiros da empresa, em determinado momento, prognosticando assim se haverá excedentes ou escassez de caixa, em função do nível desejado de caixa pela empresa.

Do mesmo modo Santos (2000) mostra que a administração de caixa é muito mais abrangente nos resultados do que a contabilidade apresenta para a empresa. O autor exemplifica que as informações necessárias para que o administrador financeiro tome a decisão correta entre a geração de caixa e o lucro da empresa, sendo que a contabilidade não apura os resultados por períodos curtos – dia ou semana – e o gestor financeiro, necessita estas informações diariamente para a sua tomada de decisão.

2.3.1 Conceitos

Ao conceituar-se fluxo de caixa, Zdanowicz (2004), afirma que é um conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período projetado. O fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo.

Segundo Hoji (2000), o fluxo de caixa é um esquema que representa as entradas e saídas ao longo do tempo. E o fluxo de caixa pode representar operações tais como um empréstimo, que implica receber o dinheiro em uma data e devolvê-lo depois; uma aplicação financeira, que implica desembolsar um valor para recebê-lo após algum tempo, ambos acrescidos de juros.

Sá (2000, p.03), enfatiza:

“... o fluxo de caixa apresenta-se como uma ferramenta de aferição e interpretação das variações dos saldos do Disponível da empresa. É o produto final da integração das Contas a Receber com as Contas a Pagar, de tal forma que, quando se comparam as contas recebidas com as contas pagas tem-se o fluxo de caixa realizado, e quando se comparam as contas a receber com as contas a pagar, tem-se o fluxo de caixa projetado...”

De forma mais sintética Zdanowicz (2004, p. 40) conceitua fluxo de caixa como um “instrumento de programação financeira, que corresponde às entradas e saídas de caixa em certo período de tempo projetado”.

Assaf Neto e Silva (2002) conceituam fluxo de caixa como sendo um instrumento que relaciona os ingressos e saídas de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo. E com isso é possível prognosticar eventuais excedentes ou escassez de caixa.

2.3.2 Objetivos

Para Zdanowicz (2004) o objetivo principal do fluxo de caixa é dar uma visão das atividades desenvolvidas, bem como as operações financeiras que são realizadas diariamente, no grupo do ativo circulante, dentro das disponibilidades, e que representam o grau de liquidez da empresa.

Dentre os objetivos básicos do fluxo de caixa, Zdanowicz (2004, p. 41) destaca que:

- Facilitar a análise e o cálculo na seleção das linhas de crédito a serem obtidas junto às instituições financeiras;
- Programar os ingressos e os desembolsos de caixa, de forma criteriosa, permitindo determinar o período em que deverá ocorrer carência de recursos e o montante, havendo tempo suficiente para as medidas necessárias;
- Permitir o planejamento dos desembolsos de acordo com as disponibilidades de caixa, evitando-se o acúmulo de compromissos vultosos em época de pouco encaixe;
- Determinar quanto de recursos próprios a empresa dispõe em dado período, e aplicá-los de forma mais rentável possível, bem como analisar os recursos de terceiros que satisfaçam as necessidades da empresa;
- Proporcionar o intercâmbio dos diversos departamentos da empresa com a área financeira;
- Desenvolver o uso suficiente e racional do disponível;
- Financiar as necessidades sazonais ou cíclicas da empresa;
- Providenciar os recursos para atender os projetos de implantação, expansão, modernização ou realocação industrial e/ou comercial;
- Fixar o nível de caixa, em termos de capital de giro;
- Auxiliar na análise dos valores a receber e estoque, para que se possa julgar a conveniência em aplicar esses itens ou não;
- Verificar a possibilidade de aplicar possíveis excedentes de caixa;
- Estudar um programa saudável de empréstimos e financiamentos;
- Projetar um plano efetivo de pagamento de débitos;
- Analisar a viabilidade de serem comprometidos os recursos pela empresa;
- Participar e integrar todas as atividades da empresa, facilitando assim os controles financeiros.

Do mesmo modo para Assaf Neto e Silva (2002) o objetivo fundamental dos fluxos de caixa é o gerenciamento, assim atribuindo maior rapidez às entradas

de caixa em relação aos desembolsos ou, da mesma forma, aperfeiçoar a compatibilização entre a posição financeira da empresa e suas obrigações correntes.

2.3.3 Fluxo de caixa projetado

A administração de caixa começa com a projeção de caixa, atividade que consiste em estimar a evolução dos saldos de caixa da empresa. Essas são informações fundamentais para a tomada de decisão. (SANTOS, 2001).

O fluxo de caixa projetado de uma empresa tem varias finalidades. Sendo a principal informar a capacidade que a empresa tem para liquidar seus compromissos financeiros a curto e longo prazo. Tendo como outras finalidades planejar a contratação de empréstimos e financiamentos, maximizar o rendimento das aplicações das sobras de caixa, avaliar o impacto financeiro de variações de custos e avaliar o impacto financeiro de aumento das vendas. (SANTOS, 2001).

O autor Santos (2001, p. 57) ainda complementa que “a necessidade de planejamento de caixa está presente tanto em empresas com dificuldades financeiras, como naquelas bem capitalizadas”.

2.3.4 A falta de recursos na empresa

Existem alguns fatores que podem gerar escassez de recursos na empresa, dentre estes Zdanowicz (2004, p. 42) cita:

- Expansão descontrolada das vendas, implicando em maior volume de compras e custos pela empresa;
- Insuficiência de capital próprio e utilização do capital de terceiros em proporção excessiva, em consequência, aumentando o grau de endividamento da empresa;
- Ampliação exagerada dos prazos de venda pela empresa para conquistar clientes;
- Necessidade de compras de porte, em caráter cíclico ou para reserva, exigindo maiores disponibilidades de caixa;
- Diferenças acentuadas dos ciclos de recebimento e pagamento, em função dos prazos de venda e compra;
- Baixa velocidade na rotação de estoque e nos processos de produção;
- Sub-ocupação temporária do capital fixo, seja pelas limitações de mercado, seja pela falta ou insuficiência de capital de giro;
- Distribuição de lucros, além das disponibilidades de caixa;
- Altos custos financeiros em função de planejamento e controle de caixas incompletos.

Desta forma Zdanowicz (2004) diz que as alterações nos saldos de caixa ocorrem através de fatores internos e externos da organização.

Sendo estes os fatores externos estão ligados com o declínio das vendas, expansão e retração do mercado, elevação do nível de preço, concorrência, inflação, alteração nas alíquotas de impostos e inadimplência. (ZDANOWICZ, 2004).

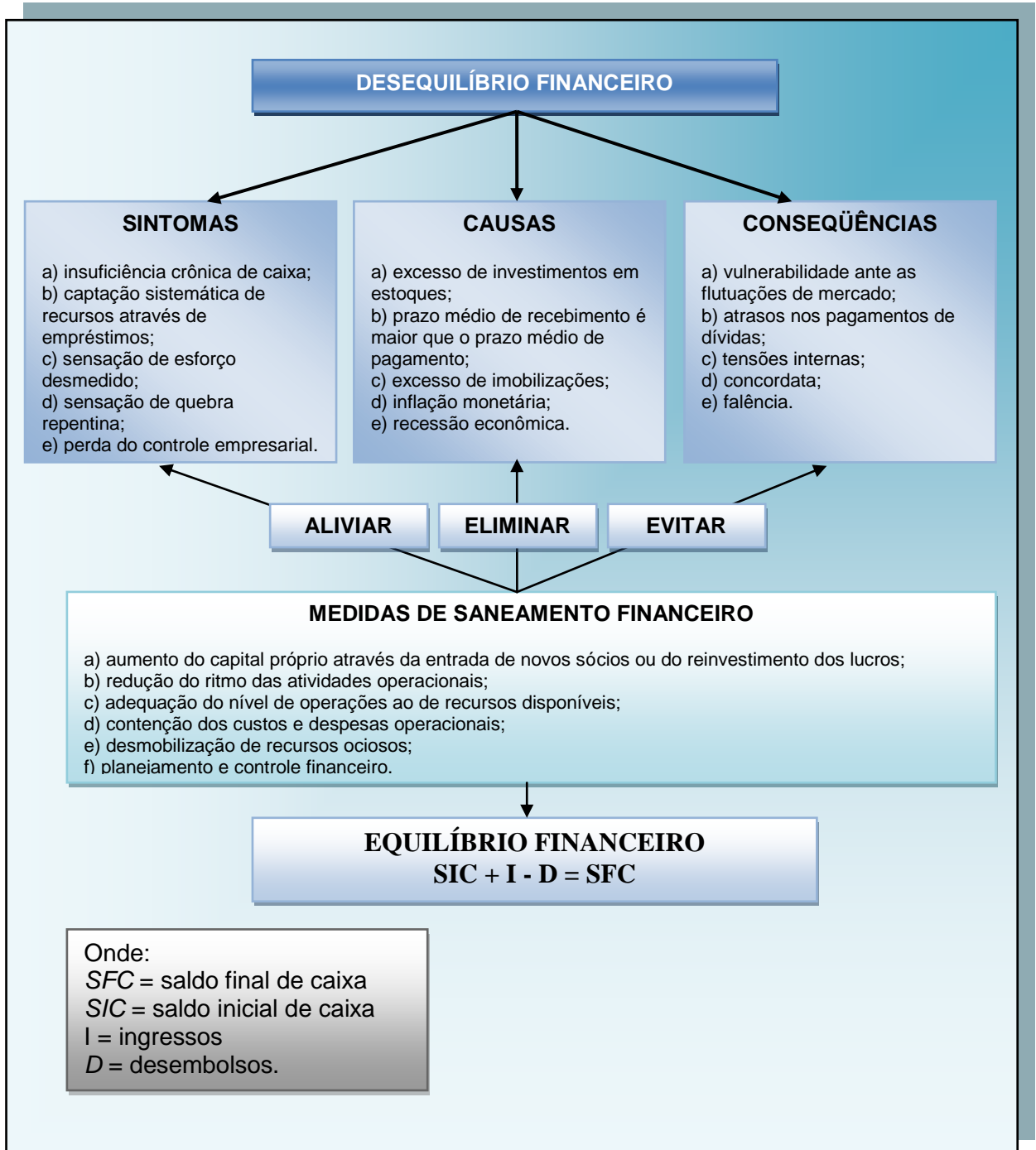
2.3.5 Equilíbrio financeiro

Para Zdanowicz (2004, p. 43) empresas que são financeiramente equilibradas apresentam as seguintes características:

- Há permanente equilíbrio entre os ingressos e os desembolsos de caixa;
- Aumenta a participação de capital próprio, em relação ao capital de terceiros;
- É satisfatória a rentabilidade do capital empregado;
- Nota-se que os prazos médios de recebimento e pagamento tendem a estabilizar-se;
- Não há immobilizações excessivas de capital, nem ela é insuficiente para o volume necessário de produção e comercialização;
- Não há falta de produtos prontos ou mercadorias no atendimento das vendas.

Segundo Assaf Neto e Silva (2002) o equilíbrio financeiro exige vinculação entre a liquidez dos ativos e as saídas demandadas pelo passivo.

Para melhor entendimento dos itens causadores da falta de recursos na empresa e equilíbrio financeiro, Zdanowicz (2004, p. 44) exemplifica em forma de diagrama.



Quadro 1.: Falta de Recursos na Empresa

Fonte: (ZDANOWICZ 2004, P. 44).

2.3.6 Alterações nos saldos de caixa

De acordo com Hoji (2001) o objetivo da gestão de caixa é manter um saldo suficiente para honrar as atividades da empresa, pois isso se dá devido as

incertezas relacionadas ao fluxo de recebimento e pagamento, sendo a ênfase nos recebimentos, pois se os fluxos fossem recebidos 100% nas datas pré estabelecidas não seria necessário manter saldo no caixa.

Toda empresa sofre alterações de vários fatores sendo estes tanto internos como externos, onde devem ser analisados pelo administrador financeiro. (ZDANOWICZ 2004).

2.3.6.1 Fatores internos

Nas empresas a administração financeira está presente para auxiliar no ponto de vista financeiro e na tomada de decisões. Partindo dessa premissa, Zdanowicz (2004), diz que é preciso obter um controle eficiente e uma participação direta nas decisões com repercussões financeiras. Sendo necessário dispor de algumas alternativas, tais como alteração na política de venda, decisões na área de produção, política de compras e política de pessoal.

2.3.6.2 Fatores externos

Como os fatores internos influenciam nas decisões dos administradores financeiros, os fatores externos também afetam nas providencias que devem ser tomadas. Pois conforme Zdanowicz (2004) é de suma importância levar em conta alguns dos motivos que interferem no planejamento e no controle do fluxo de caixa, sendo estes a redução estacional ou cíclica da atividade econômica; ter o devido cuidado na fase de expansão; atraso dos clientes; nível de preços; atrasos na entrega dos produtos; alterações das alíquotas e das criações de novos tributos.

2.4 DINÂMICA DE ELABORAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA - PLANEJAMENTO

2.4.1 Importância do planejamento

Para Zdanowicz (2004) é fundamental toda e qualquer empresa ter um bom planejamento de fluxo de caixa, pois através desta ferramenta o administrador financeiro poderá se planejar para tomar as decisões corretas.

O autor Matarazzo (1998) afirma que na maioria das vezes os problemas relacionados com a falta de liquidez ou insolvência estão relacionados diretamente a má administração do fluxo de caixa, desta forma é de extrema importância elaborar o planejamento.

Assim, o mesmo saberá o momento adequado para fazer aplicações de curto ou longo prazo com base na liquidez, rentabilidade e nos prazos de resgates. (ZDANOWICZ 2004).

Segundo Silva (2006), para a implantação do fluxo de caixa, é necessário considerar oscilações, que irão implicar ajustes dos valores que foram projetados. Desta maneira se mantém a flexibilidade desse importante instrumento de trabalho.

Zdanowicz (2004) ainda afirma que deste modo o administrador financeiro irá evitar fazer desembolsos vultosos.

2.4.2 Prazos de planejamento

De acordo com Zdanowicz (2004) o ramo de atividade de uma empresa faz com que ocorram alterações no período abrangido para o planejamento do fluxo de caixa. Porém, em geral, empresas que possuem atividades com grandes oscilações, a tendência é para estimativas com prazos curtos, enquanto empresas que possuem atividades estáveis, preferem projetar o fluxo de caixa para períodos longos.

Dessa maneira o autor demonstra que uma empresa deve trabalhar com um planejamento mínimo para três meses. Assim, o fluxo de caixa mensal deverá, posteriormente, transformar-se em semanal e este em diário. (ZDANOWICZ 2004).

Do mesmo modo para Silva (2006) o planejamento faz parte do orçamento geral da empresa, tendo como planejamento períodos curtos de seis meses a um ano, podendo ser por períodos menores. Neste caso, ele é conhecido como previsão de caixa.

2.4.3 Informações preliminares

Um fluxo de caixa deve ser alimentado com informações dos diversos departamentos, setores ou seções da empresa, de acordo com o cronograma anual, mensal ou diários de ingressos e desembolsos. Para melhor entendimento devem

ser registradas todas as entradas e saídas dentro do fluxo, tendo assim uma projeção para o futuro da empresa. (ZDANOWICZ 2004).

Assim para Silva (2006) o fluxo de caixa deve ter informações concretas de entradas e saídas, alimentadas com informações de todos os setores da empresa, sendo comprovados através de notas fiscais de compra ou venda, títulos a receber e a pagar, notas promissórias, duplicatas, para que não haja divergências de informações.

2.4.4 Requisitos para implantação do fluxo de caixa

De acordo com Zdanowicz (2004, p. 132), para que a empresa obtenha resultados positivos através do fluxo de caixa é necessário que observe os requisitos abaixo dispostos:

- Buscar a maximização do lucro, possuindo certos padrões de segurança, previamente fixados;
- Assegurar ao caixa um nível desejado, a partir da constituição de reservas necessárias à empresa;
- Obter maior liquidez nas aplicações dos excedentes de caixa no mercado financeiro;
- Fixar limites mínimos, mediante as experiências adquiridas pela empresa, permitindo realizar os ajustes quando for necessário;
- Ainda que a empresa observe certos padrões de segurança, pode investir parte de seus recursos disponíveis, mas nunca além do mínimo necessário para suas atividades operacionais.

Do mesmo modo Silva (2006), complementa que a implantação do fluxo de caixa constitui-se em trabalhar os valores enviados pelos diversos setores da empresa, de acordo com o regime de caixa, ou melhor, os períodos em que efetivamente devem ocorrer as entradas e saídas do caixa.

2.4.5 Fluxo de Caixa Operacional

Conforme Zdanowicz (2004) as entradas mais importantes para o fluxo de caixa operacional são: vendas à vista, recebimentos, descontos, títulos e cobrança de duplicatas de vendas a prazo efetuado pela empresa.

De acordo com Assaf Neto e Silva (2002, p. 52) fluxo de caixa operacional “constitui-se, numa medida de recursos financeiros gerados pelas atividades estritamente operacionais e disponíveis em termos de caixa”.

Os autores Assaf Neto e Silva (2002, p. 52) ainda citam que o fluxo de caixa operacional pode ser dado pela seguinte fórmula: “Fluxo de Caixa Operacional = Lucro Operacional – IR sobre Lucro Operacional +/- Despesas/Receitas Operacionais que não envolvem Recursos”.

Já nas saídas, as principais modalidades são: compras de matérias-primas à vista e a prazo, salários e ordenados com os encargos sociais pertinentes, custos indiretos de fabricação, despesas administrativas, com vendas, financeiras e despesas tributárias. (ZDANOWICZ, 2004).

Frezatti (1997) demonstra que um fluxo de caixa não adequadamente estruturado leva a empresa a não entender, não analisar e não decidir adequadamente sobre sua liquidez.

Segundo Zdanowicz (2004) o fluxo de caixa é a consequência das atividades econômicas da organização, devendo ser maior que o lucro líquido, por causa de dois motivos, tais como:

- O montante de despesas não desembolsadas atribuídas ao período, principalmente a depreciação que é um custo, porém não representa um desembolso.
- Saídas com investimentos não capitalizados, porém considerados como despesas do período.

Na visão de Zdanowicz (2004, p. 134), a depreciação é o “processo de atribuição do custo de um ativo imobilizado ao longo de sua vida útil”. Desta forma o bem que pertence ao ativo imobilizado é depreciado de acordo com o seu uso ou com o grau de desatualização, sendo assim deduz-se que é uma conta que reduz o ativo imobilizado e aumenta o ativo circulante. Lembrando que a parcela de depreciação irá influenciar no custo de produção, pois é utilizado pela empresa para a determinação do preço do produto.

2.4.6 Fluxo de Caixa Extra-operacional

O fluxo de caixa extra-operacional é o inverso do fluxo de caixa operacional, pois este compõe as entradas e saídas dos itens não relacionados à atividade principal da empresa, tais como: imobilizações, vendas de itens do ativo

permanente, receitas financeiras, aluguéis recebidos ou pagos, amortizações de empréstimos ou financiamentos, dentre outros fatores. (ZDANOWICZ, 2004).

Conforme Zdanowicz (2004) dois dos itens citados acima merecem uma maior ênfase, estes são: as amortizações de empréstimos ou financiamentos e as imobilizações.

Por amortizações entendem-se como os pagamentos de empréstimos ou financiamentos de longo prazo, normalmente contratados com garantias de bens dos próprios sócios da empresa. (Silva, 2006).

Do mesmo modo para os autores Assaf Neto e Silva (2002) o fluxo de caixa extra-operacional constitui-se no valor líquido de caixa que resta aos proprietários da empresa após terem sido liquidadas todas as obrigações de diferentes naturezas.

Já as imobilizações segundo Zdanowicz (2004) devem ser criadas pela administração da empresa, pois acarretam decisões que influenciam no fluxo de caixa, sempre deve obter o devido cuidado para não deslocar os recursos necessários do capital de giro da empresa, pois se tratam de aplicações cujo retorno é de longo prazo.

2.5 ADMINISTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

2.5.1 Conceitos

Segundo Silva (2006), a administração do fluxo de caixa é o principal instrumento num determinado período projetado, que planeja, controla e analisa as receitas, as despesas e os investimentos. Consiste na representação de ingressos e desembolsos de recursos monetários, o que permite às empresas executar suas programações financeiras e operacionais, projetadas para certo período de tempo.

O autor Campos Filho (1993) conceitua como sendo a ferramenta de que dispõe o administrador financeiro para visualizar com antecedência a situação descrita e evitar que ela ocorra.

2.5.2 Ciclo

Houaiss, Villar e Franco (2004) apresentam, dentre outras definições, o ciclo como sendo o espaço de tempo durante o qual um fenômeno ou um fato ocorre e se completa; série de fatos que ocorrem periodicamente. Deste modo os autores conceituam ciclo.

Do mesmo modo para Bueno (1996, p. 138) conceitua ciclo como sendo “serie de fenômenos que se sucedem numa certa ordem; período ou revolução de um certo número de anos; fase”.

2.5.2.1 Ordem determinada nas Operações

O processo operacional de uma empresa resulta de um certo número de ações coordenadas tendo por fim a elaboração de um produto final. De acordo com Oliveira (2003) a seqüência determinada em uma empresa inicia-se com a aquisição de matérias-primas, produtos intermediários, serviços. Utilizando insumos e mão-de-obra, em conjunto com os equipamentos disponíveis, inicia-se e avança até o fim do processo de produção. Os produtos finais obtidos serão então comercializados, assim, originando uma entrada de recursos para a empresa.

As empresas comercializam seus bens ou serviços, usando moeda ou promessas de pagamentos futuros, através de duplicatas, promissórias, etc. Assim inicia-se o crédito. (OLIVEIRA, 1993).

2.5.2.2 Duração Característica

Segundo Oliveira (2003), sendo maior ou menor o período decorrido da compra de matéria-prima até a venda do produto acabado, é um dos elementos determinantes do volume de necessidades de recursos a serem utilizados pelas empresas no financiamento de seu ciclo.

A duração do ciclo conta com o período de fabricação, sendo que este é determinado pelas atividades desenvolvidas pela empresa ou a tecnologia utilizada. (MATARAZZO, 1998).

Porém as empresas sabem que cedo ou tarde serão obrigadas a regularizar sua situação perante seus fornecedores, evitando assim toda e qualquer ruptura no processo de fornecimento. Na maioria dos casos as empresas têm que acertar contas com seus fornecedores antes mesmo de realizarem a venda de seus produtos. (OLIVEIRA, 1993).

2.5.2.3 Repetição das mesmas Operações

A ordem das operações de um ciclo é única e irreversível. Inicia na aquisição dos insumos, caracterizando a compra e termina no momento em que a empresa recebe o montante das vendas. (MATARAZZO, 1998).

Com o término de um ciclo não significa necessariamente o início de outro. Na maioria dos setores encontram-se vários ciclos ao mesmo tempo, cada um em diferente fase de desenvolvimento, dando uma característica adicional de continuidade aos mesmos. (OLIVEIRA, 1993).

Para Oliveira (1993) ao fim de cada ciclo, possibilita a empresa retornar ao mercado em uma posição renovada de força e confiança junto aos seus fornecedores e clientes, assim dando início a um próximo ciclo, e assim por diante.

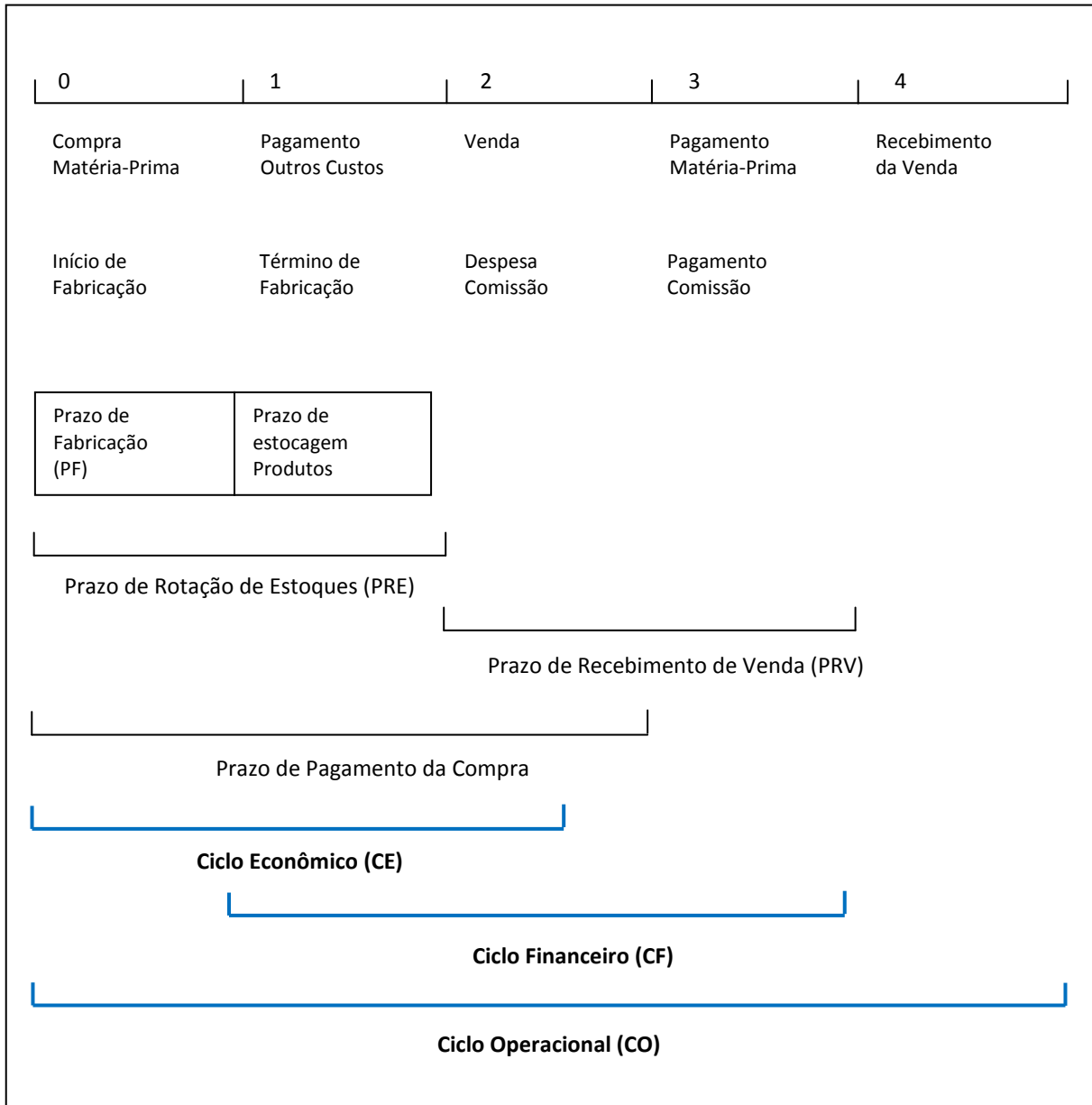
2.5.2.4 Ciclo Operacional

Segundo Assaf Neto e Silva (2002), o ciclo operacional é o tempo médio decorrido desde a compra de matéria-prima até o momento do recebimento do valor da venda. Quanto mais longo se apresentar esse período, maior será, evidentemente, a necessidade de recursos para financiar o giro da empresa. Desse modo as empresas buscam sistematicamente a produção e a venda de bens e serviços para produzir determinados resultados na busca de um retorno que satisfaça as suas várias fontes de financiamento.

O autor Hoji (2001, p. 85) explica ciclo operacional como sendo:

O início junto com o ciclo econômico ou ciclo financeiro, o que ocorrer primeiro, e encerra-se junto com o encerramento do ciclo econômico ou ciclo financeiro, o que ocorrer por último. Em condições normais, o ciclo operacional é a soma do prazo de rotação dos estoques com o prazo de recebimento da venda.

Ainda segundo Assaf Neto e Silva (2002), o ciclo operacional incorpora as fases operacionais presentes no processo empresarial de produção – venda – recebimento, conforme ilustrado no Quadro 2.1



Quadro 2.: Ciclo operacional, financeiro e econômico

Fonte: (SILVA, 2006, p. 17).

Cada uma das fases operacionais retratadas apresenta determinada duração. Assim, a compra de matérias-primas denota um prazo de estocagem; a fabricação, o tempo que se depende para transformar os materiais em produtos acabados; os produtos acabados, o prazo necessário à venda; e o recebimento, o

período de cobrança das vendas realizadas a prazo. (ASSAF NETO, SILVA, 2002).

Este prazo operacional indica que quanto mais longo, haverá mais necessidade de financiar o giro da empresa.

Conforme Assaf Neto e Silva (2002), o capital de giro líquido – CCL – é obtido pela diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante.

2.5.2.5 Ciclo Financeiro

De acordo com Assaf Neto e Silva (2002), o ciclo financeiro mede exclusivamente as movimentações de caixa, abrangendo o período compreendido entre o desembolso inicial de caixa e o recebimento da venda do produto. Esse é o período em que a empresa irá necessitar de financiamento para as suas atividades.

Segundo Agustini (1999), o Prazo Médio de Estocagem (PME), somado ao Prazo Médio de Recebimento (PMR) e diminuído do Prazo Médio de Pagamento (PMP), obtém-se o ciclo financeiro.

Em outras palavras, é o período durante o qual a empresa financia suas operações sem a participação dos fornecedores. Para reforçar este conceito, Ross, Westerfield e Jordan (1998, p. 338) sugerem:

O ciclo de caixa, portanto, é o número de dias transcorridos até recebermos o valor de uma venda, medido desde o momento em que pagamos pelo estoque adquirido. [...] O ciclo de caixa é o período desde o pagamento até o recebimento de dinheiro.

Quanto maior for este ciclo financeiro, mais recursos próprios e de terceiros (exceto aos fornecedores) estarão temporariamente aplicados nas operações, provocando custo financeiro e afetando a rentabilidade assim aborda Braga (2006).

2.5.2.6 Ciclo Econômico

O conceito de ciclo econômico vislumbra o período que vai da entrada de matérias-primas na empresa e a venda dos produtos. Não leva em consideração o lado financeiro do processo seja do pagamento aos fornecedores

bem como dos recebimentos das duplicatas originadas das vendas. Por essa concepção é possível determinar o ciclo econômico como sendo o prazo médio na rotação de estoques. (ASSAF NETO; SILVA, 2002).

O autor Hoji (2001, p. 84) conceitua:

O ciclo econômico de uma empresa industrial inicia-se com a compra de matéria prima e encerra-se com a venda de produto fabricado. Caso a empresa incorra em custos e despesas relacionados com as operações antes da compra da matéria-prima, é nesse momento que se inicia o ciclo econômico. Da mesma forma, caso a empresa incorra em despesas relacionadas com as operações após a venda, o ciclo econômico encerra-se com a ocorrência desse evento.

Para Assaf Neto e Silva (2002, p. 22), “ciclo econômico considera unicamente as ocorrências de natureza econômica, envolvendo compra dos materiais até a respectiva venda”.

Zdanowicz (2004) descreve ciclo econômico como o prazo decorrido entre as entradas de matérias-primas (compras) e as saídas de produtos acabados (vendas).

2.5.2.7 Financiamento do Ciclo

O desenvolvimento de um ciclo gera necessidade de financiamento (aquisição de matéria-prima que será estocada e transformada em produtos finais e estes estocados novamente até que por sua vez ocorra a venda e entrega do mesmo, quando ocorrerá o faturamento). Oliveira (1993) afirma como exemplo de financiamento quando a empresa paga suas compras relativas à compra de matérias-primas, salários e outros tipos de insumos antes de receber o resultado de suas vendas.

Necessidades assim são impostas à empresa, renovando-se a cada ciclo, constituindo uma carga financeira a ser assumida no decurso de tempo existente entre as saídas e as respectivas entradas. (OLIVEIRA, 1993).

Com o material final a ser financiado está diretamente ligado ao tempo, assim ocorre o aumento ou diminuição na duração do ciclo e apresentará reflexo sobre estes valores.

Oliveira (1993) cita como uma fonte de capital de giro os fornecedores. Com o crédito do fornecedor, diminui a necessidades de financiamento do ciclo,

assim evitando custos maiores com outros determinados tipos de financiamentos. A duração do crédito concedido e obtido são, na maior parte dos casos, determinadas por práticas adotadas e limitações técnicas de cada setor.

2.6 MODELO DE FLUXO DE CAIXA

Para Zdanowicz (2004), fluxo de caixa são todas as entradas e saídas monetárias projetadas pelo administrador financeiro para um determinado período.

Quanto mais detalhada a elaboração da tabela do fluxo de caixa melhor será o controle dos ingressos e desembolsos da empresa, o que auxiliará o administrador na tomada de decisão, para evitar possíveis defasagens ou para que o mesmo encontre medidas corretivas. (ZDANOWICZ, 2004).

Silva (2006) sugere que as planilhas de fluxo de caixa sejam elaboradas a partir de programas de informática, que dão maior flexibilidade e praticidade sobre a posição diária do caixa, além de facilitar o uso de simulações de diversas situações financeiras para a empresa.

Zdanowicz (2004) destaca que a análise do fluxo de caixa é uma ferramenta de extrema importância, por isso deve-se levar em consideração a elaboração de uma série de mapas auxiliares tais como: vendas a despesas tributárias, despesas financeiras, recebimentos com atraso, dentre outros fatores importantes para a empresa, lembrando que os totais deverão ser transportados para o fluxo de caixa.

Abaixo se pode observar um modelo de fluxo de caixa.

PERÍODOS	JAN			FEV			MAR			...			TOTAL		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
1. INGRESSOS															
Vendas à vista															
Cobranças bancárias															
Descontos de duplicatas															
Vendas de itens do ativo permanente															
Aluguéis recebidos															
Aumentos do capital social															
Receitas financeiras															
Outros															
SOMA															
2. DESEMBOLSOS															
Compras à vista															
Fornecedores															
Salários															
Compras de itens do ativo permanente															
Energia elétrica															
Telefone															
Manutenção de máquinas															
Despesas administrativas															
Despesas com vendas															
Despesas tributárias															
Despesas financeiras															
Outros															
SOMA															
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)															
4. SALDO INICIAL DE CAIXA															
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (±3+4)															
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO															
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR															
8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO															
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS															
10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS															
11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO															

P = Projetado; R = Realizado; D = defasagem.

Quadro 3.: Apresentação do modelo de fluxo de caixa

Fonte: (ZDANOWICZ, 2004, p. 145).

Conforme Zdanowicz (2004) há uma imensa vantagem em adotar-se este modelo de fluxo de caixa, tais como a sua flexibilidade e a posição diária do caixa, além de possibilitar fazer simulações das mais variadas situações financeiras para a organização.

2.6.1 Descrição dos itens do Fluxo de Caixa

Zdanowicz (2004) descreve os itens indispensáveis que compõem o fluxo de caixa, estes são:

- Ingressos – São todas as entradas de dinheiro no caixa ou banco, sejam estas vendas à vista, cheques pré-datados, vendas à prazo (neste caso se faz necessário mapas auxiliares de recebimentos) e recebimentos com atraso. As entradas serão lançadas no fluxo de caixa, mesmo as entradas com recebimentos em atrasos, posteriormente serão transportadas para o fluxo de caixa. Os ingressos ainda podem ser através de aumento do capital social, descontos de duplicatas, vendas do ativo permanente, aluguéis recebidos ou receitas financeiras.
- Desembolsos – É o contrário dos ingressos, pois os ingressos são as entradas, tudo que a empresa tem a receber, já os desembolsos são as saídas tudo que a empresa tem a pagar, tais como:
 - Salários com os encargos sociais;
 - Compra de ativos permanentes;
 - Pagamento de fornecedores.

Neste caso, Zdanowicz (2004) exemplifica que são considerados desembolsos todas as operações financeiras decorrentes de pagamentos ocasionados pelo processo de produção, comercialização ou distribuição de produtos pela organização. E continua:

- Diferença do período – Na diferença do período, pode-se ter como resultado o saldo positivo, negativo ou nulo, pois se compara os ingressos e desembolsos da empresa e a diferença será o saldo apurado.
- Saldo inicial de caixa – o saldo inicial é igual ao saldo final do período anterior.
- Disponibilidade acumulada – Zdanowicz (2004, p. 148) afirma que disponibilidade acumulada “é o resultado da diferença do período apurado, mais o saldo inicial de caixa”.

- Nível desejado de caixa – É o planejamento do nível de caixa disponível para o próximo período, Zdanowicz (2004, p. 148) afirma que o nível desejado de caixa nada mais é do que “a determinação do capital de giro líquido necessário pela empresa, é função do volume de ingressos e desembolsos futuros”.
- Empréstimos ou aplicações de recursos financeiros – Segundo Zdanowicz (2004) em um determinado período pode-se detectar no caixa excedente ou falta, caso o saldo seja excedente deve-se fazer aplicações no mercado financeiro, caso contrário, ou seja, se for constatado falta no caixa deve-se fazer empréstimos para suprir esta necessidade.
- Amortizações ou resgates das aplicações – Amortizações são as devoluções do principal tomado emprestado, enquanto os resgates das aplicações financeiras constituem-se nos recebimentos do principal.
- Saldo final de caixa – É o nível de caixa que se estima para o próximo período, sendo que este saldo será o saldo inicial de caixa do período subsequente.

Do mesmo modo Gitman (2001) diz que os fluxos de caixa de qualquer modelo que obtém o padrão convencional pode-se integrar três componentes, sendo estes o investimento inicial, fluxo de entrada de caixa operacional e fluxo de caixa residual. O autor reforça que os projetos sejam tanto para aumentar, substituir ou inovar, tem como componentes o investimento inicial e os fluxos de entrada de caixas operacionais, lembrando que nem todos os projetos tem o último componente, o fluxo de caixa residual.

2.7 MAPAS AUXILIARES DO FLUXO DE CAIXA

De acordo com os estudos de Zdanowicz (2004) os mapas que devem ser utilizados pelas empresas variam conforme o seu segmento e o porte da mesma, entretanto os mapas auxiliares mais importantes são os recebimentos das vendas a prazo, recebimentos das vendas a prazo com atraso e pagamentos de compras a prazo.

Do mesmo modo Silva (2006) exemplifica que os mapas têm o propósito de planejar e organizar as informações que serão inseridas nas

planilhas a serem usados vai depender do tamanho e do tipo de atividade econômica de cada empresa.

Entretanto quanto mais organizada a empresa for em suas atividades operacionais, maior deve ser a sua capacidade de instrumentos gerenciais, porém sempre tomando o devido cuidado para não tornar o sistema muito burocrático. (ZDANOWICZ, 2004).

2.7.1 Mapa de recebimento das vendas a prazo

Para um melhor esclarecimento Zdanowicz (2004) cita como exemplo uma tabela de recebimento, onde o autor diz que:

- (*) São os recebimentos ocorridos no ano anterior;
- O somatório mensal de cada linha deverá ser transportado para o fluxo de caixa;
- As condições de recebimento das vendas a prazo da empresa obedecem à seguinte programação financeira: 40% a 30 dias, 30% a 60 dias e 30% a 90 dias, fora o mês.

Mês de venda	Mês de recebimento												Total
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
OUT	X										*	*	
NOV	X	X										*	
DEZ	X	X	X										
JAN		X	X	X									
FEV			X	X	X								
MAR				X	X	X							
ABR					X	X	X						
MAI						X	X	X					
JUN							X	X	X				
JUL								X	X	X			
AGO									X	X	X		
SET										X	X	X	
Total													

Quadro 4.: Mapa auxiliar de recebimento das vendas a prazo

Fonte: (ZDANOWICZ, 2004, p. 150).

2.7.2 Mapa de recebimento das vendas a prazo com atraso

Zdanowicz (2004) demonstra através de uma tabela o que é o mapa de recebimento das vendas a prazo com atraso, o autor ainda diz que:

- (●) São os recebimentos com atraso ocorridos no ano anterior;
- O somatório mensal de cada linha deverá ser transportado para o fluxo de caixa;
- A inadimplência calculada pela empresa é uma defasagem de 30 dias, em função das condições de venda a prazo e o período máximo é de 90 dias.

Mês de venda	Mês de recebimento												Total
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
OUT	X	X	+									*	
NOV	X	X	X	+									
DEZ		X	X	X	+								
JAN			X	X	X	+							
FEV				X	X	X	+						
MAR					X	X	X	+					
ABR						X	X	X	+				
MAI							X	X	X	+			
JUN								X	X	X	+		
JUL									X	X	X	+	
AGO	≠									X	X	X	
SET	≠	●									X	X	
Total													

Quadro 5.: Mapa auxiliar de recebimento das vendas a prazo com atraso

Fonte: (ZDANOWICZ, 2004, p. 150).

2.7.3 Planilha de pagamentos

Da mesma forma Zdanowicz (2004) exemplifica os mapas de recebimentos de vendas a prazo e recebimentos de vendas a prazo com atraso, o autor utiliza novamente tabelas para explicar de uma maneira simples o que é o mapa auxiliar de pagamentos das compras a prazo, conforme abaixo.

- (*) São os efetuados no ano anterior;

- O somatório mensal de cada linha deverá ser transportado para o fluxo de caixa;
- As condições de pagamentos das compras a prazo da empresa obedecem à seguinte política: 50% a 30 dias, 30% a 60 dias e 20% a 90 dias, fora o mês.

Mês de venda	Mês de pagamento												Total
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
OUT	X										*	*	
NOV	X	X										*	
DEZ	X	X	X										
JAN		X	X	X									
FEV			X	X	X								
MAR				X	X	X							
ABR					X	X	X						
MAI						X	X	X					
JUN							X	X	X				
JUL								X	X	X			
AGO									X	X	X		
SET										X	X	X	
Total													

Quadro 6.: Mapa auxiliar de pagamentos das compras a prazo
Fonte: (ZDANOWICZ, 2004, p. 151).

2.7.4 Planilha de despesas administrativas

Zdanowicz (2004) elabora uma planilha de despesas administrativas, para obter-se um melhor entendimento referente a este assunto que é vital para toda e qualquer empresa que almeja atingir os seus objetivos e conseqüentemente o sucesso, conforme segue abaixo:

Natureza das Despesas	Projetado para o mês (\$)	Despesas no mês (\$)
Ordenados e férias		
INSS a recolher		
FGTS a recolher		
Serviços prestados por terceiros		
Aluguéis a pagar		
Luz e telefone		
Conservação e limpeza		
Seguros		
Despesa de conservação de veículos		
Combustíveis		
Material de expediente		
Transportes		
Representações		
Correios		
Xerox		
Despesa com cartório		
Total		

Quadro 7.: Planilha de despesas administrativas
Fonte: (ZDANOWICZ, 2004, p. 155).

2.8 CONTROLES DO FLUXO E CAIXA

Zdanowicz (2004) afirma que o controle do fluxo de caixa é tão importante para a empresa quanto o seu processo de planejamento, pois ambos se interligam por meio de uma correlação, sendo apenas deste modo úteis e práticos.

Zdanowicz (2004) ainda ressalta que o fluxo de caixa pode variar de acordo com o mercado, bem como a imprevistos indispensáveis à atividade empresarial.

Apenas elaborar as estimativas, não garante que as metas e os objetivos traçados serão alcançados. Para se obter o sucesso no controle do fluxo de caixa se faz necessário o envolvimento dos responsáveis das áreas da empresa com objetivos bem definidos. Porém é de suma importância que o administrador financeiro acompanhe todo o desenvolvimento do plano e informe periodicamente aos responsáveis o que foi realizado e o que falta fazer, para isto

deve ser revistos mensalmente os planos e posteriormente atualizados. ZDANOWICZ (2004).

Silva (2006) recomenda que seja feito o controle do realizado *versus* o planejado diariamente, não deixando tudo para o final do mês, pois assim se torna muito cansativo e acaba por atrasar a elaboração do fluxo de caixa do mês seguinte.

Zdanowicz (2004) afirma, também, que os controles a serem revistos periodicamente são:

- Controle diário de movimentação bancária;
- Boletim diário de caixa e bancos;
- Controle financeiro diário, em termos de ingressos e desembolsos de caixa.

Conforme Zdanowicz (2004) a maneira mais simples de realizar o controle é efetuá-lo diariamente, pois deste modo não se tornará exaustivo, diminuindo margens de erros e obtendo resultados mais rápidos, por eventuais correções.

2.8.1 Acompanhamento do Fluxo de caixa

Conforme citado no tópico do controle do fluxo de caixa o administrador financeiro deve estar ciente e acompanhar o desempenho dos planos traçados pelos responsáveis das outras áreas, e periodicamente atualizá-los. ZDANOWICZ (2004).

Para Zdanowicz (2004) as entradas e saídas do fluxo de caixa devem estar comprovadas através de documentos, tais como: notas fiscais, duplicatas, promissórias e títulos. Pois isto irá garantir a existência deste fato, obtendo um maior controle nas operações do caixa.

O controle do fluxo de caixa exige uma análise do desempenho do período, para levantar as diferenças e causas do que foi projetado *versus* o realizado. Muito importante é colocar por escrito as justificativas das variações relevantes. Com esta análise ajuda nas comparações futuras dos períodos projetados. SILVA (2006).

2.8.2 Interpretação do Fluxo de caixa

Segundo Zdanowicz (2004) o fluxo de caixa estabelece relação entre todos os valores que irão entrar e sair da empresa em um determinado período, planejando o que está sobrando ou faltando de recursos financeiros para obtenção do saldo final de caixa.

O principal objetivo do fluxo de caixa é a coleta de cada período, para obter estimativas das entradas e saídas de recursos financeiros que fazem parte do fluxo de caixa para o próximo período. ZDANOWICZ (2004).

Do mesmo modo Silva (2006, p. 80) cita que “o funcionamento do fluxo de caixa constitui que todo final de mês buscam-se as novas projeções de entradas e saídas de recursos financeiros para o próximo fluxo de caixa”.

Ainda complementa Silva (2006) que quando existe um planejamento do fluxo de caixa, existe também a necessidade de controlar todas as transações da empresa, com o propósito de ver se elas estão ou não apresentando diferenças significativas.

Zdanowicz (2004) diz que ao planejar o fluxo de caixa, se faz necessário controlar todas as operações da empresa, com o objetivo de analisar se todas as estimativas estão corretas ou se apresentam alguma defasagem, o autor ainda ressalta que esta função chama-se interpretação do fluxo de caixa.

2.8.3 Dimensão do Fluxo de caixa

Zdanowicz (2004) afirma que o controle do fluxo de caixa pode ser de curto ou longo prazo.

- Curto prazo – É o controle detalhado dos ingressos e desembolsos de caixa realizados durante o período projetado, Zdanowicz (2004) diz que para obter um controle exato do saldo de caixa com o objetivo de minimizar os encargos financeiros dos empréstimos e o custo de oportunidade dos fundos ociosos, o administrador financeiro pode planejar um fluxo de caixa por exercício social, semestre, trimestre, mês, semana ou dia, sempre analisando a verdadeira necessidade da empresa.

- Longo prazo – Zdanowicz (2004) cita que é uma projeção das principais entradas ocasionadas através das vendas de bens e/ou serviços e das saídas geradas por custos operacionais e de capital, lembrando que neste caso são inclusos os projetos de expansão, modernização, realocização ou novas instalações da empresa.

É de suma importância para a tomada de decisão de financiamentos, a realização de linhas de crédito ajustados em longo prazo. Este fluxo de caixa, normalmente é projetado de dois a cinco anos, dependendo do investimento realizado pela empresa, sempre levando em consideração os estudos de análise econômico-financeira da empresa para verificar se o investimento é viável. ZDANOWICZ (2004).

Mas do mesmo modo Frezatti (1997) argumenta que o mais importante em termos de formato de fluxo de caixa dá-se por:

Funcionalidade – é um instrumento que deve ser entendido e utilizado de maneira simples e fácil. Quanto mais as respostas às perguntas estiverem disponíveis nos relatórios, mais funcional será sua utilização.

Exeqüibilidade – devem ser simples de ser concebidos e possíveis de ser elaborados por dimensões de tempo, questões referentes a sistemas de informações e as pessoas devem estar preparadas.

Clareza quanto aos objetivos – o relatório de fluxo de caixa deve ser bem definido, para que possa realmente atingir os objetivos da organização.

Custo de obtenção – este instrumento deve ter um custo-benefício que compense sua aplicação na organização.

2.8.4 Avaliação do desempenho

Para Zdanowicz (2004) o fluxo de caixa é planejado para ser levado em consideração no momento da tomada de decisão.

Com a projeção de necessidades futuras pode-se encontrar as escassez ou os excedentes de recursos, podendo procurar e tomar as providências necessárias, Zdanowicz (2004) ainda diz que buscar recursos após surgir as necessidades, demonstra a falta de planejamento e controle financeiros na empresa.

De acordo com Zdanowicz (2004, p. 178) é essencial “relatar por escrito as justificativas mais relevantes”, pois desta forma pode-se fazer análises comparativas futuras das situações de cada período projetado.

Através desta medida podem ser verificadas as causas dos atrasos nos pagamentos a fornecedores, as dificuldades encontradas na obtenção de créditos, motivos dos desvios favoráveis ou não, dentre outros fatores que podem contribuir para um bom ou mau desempenho do fluxo de caixa. ZDANOWICZ (2004).

Todavia Zdanowicz (2004) afirma que é indispensável a distribuição das cópias de relatórios e análises econômico-financeiras para toda a cúpula administrativa, desta forma todos poderão contribuir para evitar possíveis erros ou omissões futuras, lembrando que todo o líder deve conhecer as metas propostas para o período seguinte, para dirigir os seus esforços nas metas estabelecidas.

2.8.5 Finalidades do controle

Zdanowicz (2004) salienta que das diversas finalidades do controle do fluxo de caixa, as principais são:

- Controlar a atividade financeira – Para a obtenção do sucesso deve-se tomar o devido cuidado, como obter um maior nível de caixa do que as necessidades de dinheiro da empresa, para não haver preocupação em captar dinheiro em fontes de longo prazo, pois poderá apresentar alto custo financeiro.

Zdanowicz (2004) enfatiza que quando a empresa capta empréstimos às pressas, ou apresenta disponibilidades sem uso, demonstra que a mesma não tem um controle financeiro.

A rentabilidade das atividades financeira das empresas “pode ser medida comparando, o montante dos custos financeiros ao volume de negócios e a análise das evoluções dos mesmos”. ZDANOWICZ (2004, p. 179).

- Controlar a atividade da empresa – Conforme Zdanowicz (2004) quando os erros citados acima no tópico controlar a atividade financeira não são apenas atribuível às atividades financeiras, deve-se verificar todo o sistema operacional da empresa. A diminuição das disponibilidades pode tornar-se evidente numa queda nos ingressos oriundo de redução das vendas devido à situação do mercado, ação insuficiente de vendedores, mercadorias que apresentam um comportamento sazonal ou entregas com atraso. A falta de entrada pode resultar de um aumento nas saídas devido a fatores internos e externos da empresa.

De acordo com Silva (2006) o controle do fluxo de caixa é tão importante quanto o seu planejamento e elaboração, pois são dependentes de maneira que possam ser práticos e utilizados nos processos de tomada de decisão.

2.9 ORÇAMENTO DE CAIXA

Zdanowicz (2004) diz que o orçamento de caixa esta associado a uma visão de médio e longo prazo em que a empresa determinou para as suas atividades operacionais.

Para Passarelli e Bomfim (2003) orçamento de caixa abrange, normalmente, o período de um ano e baseando-se, por conseguinte, em estimativas orçamentárias e não em fatos consumados, embora visando os mesmos objetivos fundamentais da previsão rotineira de caixa, não pode por razões óbvias, aspirar ao mesmo nível de exatidão daquelas previsões.

O orçamento de caixa tem como objetivo servir como um “ponto de referência para os valores financeiros projetados e realizados pelo comitê de finanças”. ZDANOWICZ (2004, p. 243).

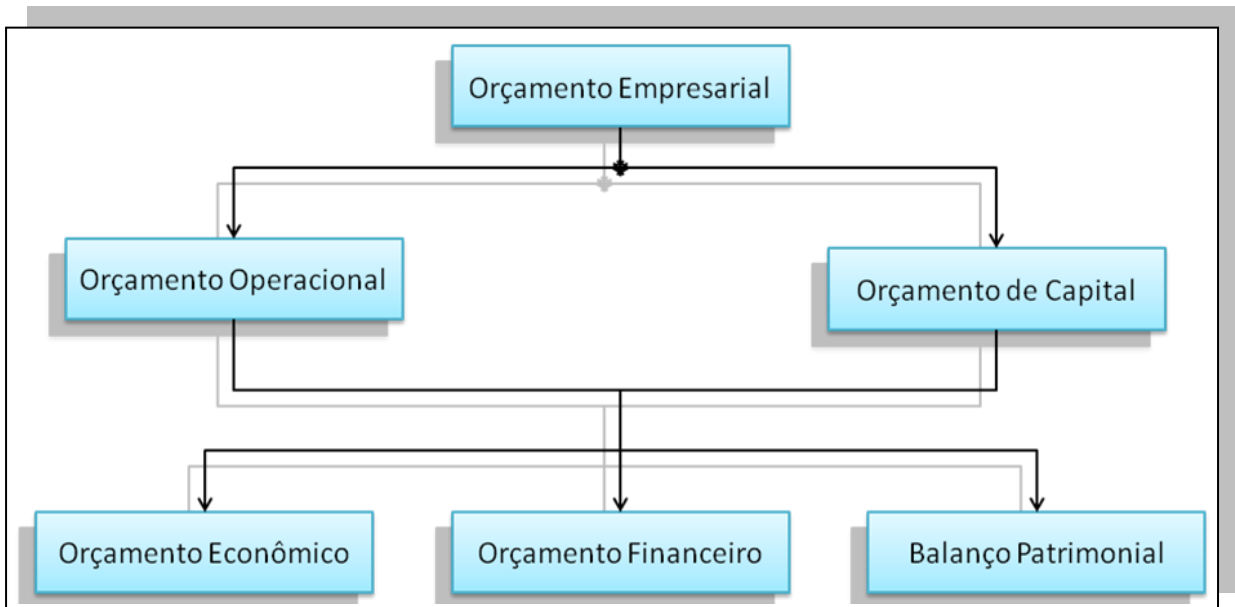
Segundo Zdanowicz (2004) caso haja algum erro, significa que os programas da empresa não estão sendo realizados conforme o planejado, devendo tomar conhecimento do fato ocorrido e imediatamente realizar medidas corretivas.

Do mesmo modo, Morante e Jorge (2008) dizem que na realização de um orçamento de caixa, deve ser levado em consideração as características do

empreendimento e o estabelecimento de um saldo mínimo para definir as carências do dinheiro em caixa, desta forma, desenvolvendo o saldo final de caixa a ser analisado antes da aplicação dos recursos ociosos ou da tomada de financiamento de curto prazo. A boa gestão do caixa da empresa requer monitoramento diário dos recebimentos e pagamentos.

Zdanowicz (2004) afirma que o orçamento é um plano escrito, obtendo unidades físicas e/ou monetárias, o autor ainda cita que as grandes e médias empresas se preocupam com todo o sistema orçamentário, e as micro e pequenas empresas, por sua vez concentram-se no orçamento de caixa.

Abaixo podemos analisar um fluxograma elaborado por Zdanowicz (2004) com o objetivo de mostrar os principais itens orçamentários.



Quadro 8.: Orçamento empresarial
Fonte: (ZDANOWICZ, 2004, p. 244).

Zdanowicz (2004) ainda afirma que o orçamento empresarial é formado pelo orçamento operacional e de capital.

2.9.1 Conceito

“Orçamento descreve um plano geral de operações e/ou capital (investimento), seguindo os objetivos e metas estabelecidas pela cúpula diretiva”. ZDANOWICZ (2004, p. 244).

2.9.2 Estágios orçamentários

Zdanowicz (2004) afirma que o orçamento pode ser examinado em vários estágios dependendo do ponto de vista que se deseja desenvolver, mas principalmente, do ramo e do porte da empresa que será implantado. O autor ainda afirma que dentre os estágios os que mais se destacam são: Operacional, estratégico e tático.

2.9.2.1 Estágio Operacional

De acordo com Zdanowicz (2004) o estágio operacional faz parte do desenvolvimento dos orçamentos que formam o plano geral de operações, estes são as vendas, produção, despesas operacionais, caixa, Demonstração do Resultado do Exercício e o Balanço Patrimonial, além das variações de capital de giro essencial à empresa.

O administrador financeiro compõe boa parte do poder de tomar as devidas decisões sobre os dados que formam o sistema orçamentário global da empresa. Porém o mesmo não decide sobre o nível de estoque, volume de produção, política de venda, dentre outros fatores, entretanto o administrador financeiro esta a par de todas as medidas além de ter grande influência em toda a tomada de decisão operacional referente aos itens citados acima. ZDANOWICZ (2004).

Do mesmo modo para Passarelli e Bomfim (2003) todo orçamento é preparado tendo por base um determinado nível de volume ou operações. Se as operações reais ocorrem a níveis diferentes daqueles que foram orçados, grandes variações tendem a aparecer entre o orçamento e o desempenho real da empresa.

2.9.2.2 Estágio Estratégico

Na visão de Zdanowicz (2004) o estágio estratégico diz respeito a outorga do orçamento que deve fazer parte do planejamento a curto prazo. O planejamento estratégico tem que identificar e decidir os objetivos e metas da

empresa, e quais serão os recursos utilizados para que estes objetivos e metas traçadas sejam alcançadas, além das políticas a serem adotadas.

Zdanowicz (2004) em sua concepção diz que o estágio estratégico ainda faz parte das decisões que influenciam no capital de giro da empresa, estes são: investimentos em itens do ativo imobilizado, dividendo a distribuir, captações de recursos em fontes de longo prazo, entre outros fatores. Sendo assim o estágio estratégico ainda tem como objetivo manter o nível desejado de caixa, como uma margem de segurança.

2.9.2.3 Estágio tático

De acordo com Zdanowicz (2004) o estágio tático possui a preocupação de se manter com o caixa positivo, desta maneira determina-se que o estágio tático é o orçamento de caixa da empresa.

Partindo desta premissa sabe-se que o setor financeiro determinará a tática de empréstimos de aplicações de curto prazo, para possuir um excelente nível de caixa. ZDANOWICZ (2004).

De acordo com os estudos de Zdanowicz (2004) a dificuldade de caixa das empresas é o resultado da má organização entre os fluxos de entrada e saída do caixa, e a falta de capacidade para estimar estes fluxos com precisão. Por estes motivos que as empresas procuram manter um nível de caixa adequado e com exatidão, para evitar possíveis imprevistos.

2.9.3 Planejamento de políticas orçamentárias

Para Zdanowicz (2004) os planos gerais de ação que darão o rumo para a empresa em suas atividades operacionais, são estabelecidas nas políticas, e estas por sua vez só farão parte em função do sistema orçamentário global.

2.9.3.1 Política de vendas

Através da concepção de Zdanowicz (2004) as políticas de vendas estarão em vigor a partir de exigências tais como: condições de preço, prazo, qualidade e tipos de produtos a serem vendidos; concorrência; a estrutura do

mercado em que a empresa estará atuando; ciclo de vida dos produtos; a utilização dos canais de distribuição; publicidade, propaganda e promoção; a rotação dos valores a receber e pontos estratégicos.

Do mesmo modo o autor Silva (2006, p. 30) cita que:

“A área comercial é responsável por transformar o estoque em contas a receber, e conseqüentemente em caixa. As políticas de vendas adotadas refletem-se no volume e na qualidade das vendas, e, como decorrência disso, no contas a receber”.

2.9.3.2 Política de compras

De acordo com Zdanowicz (2004) a política de compra deve ser analisada através das condições e dos prazos de pagamentos, prazos de entrega, número de fornecedores, tipos de mercadorias, aspectos de logística e o índice de reajustamento de preços dos materiais que são consumidos no processo operacional da empresa.

Para uma melhor gestão de compras o autor Silva (2006) cita que a empresa deve usar o Lote Econômico de Compra (LEC) para melhor gerir os estoques da empresa. O LEC procura a melhor estratégia para ter a quantidade que deve ser mantida em estoque e em que tempo deve ser feito um novo pedido. Assim essa ferramenta auxilia a achar a quantidade ótima de cada pedido de maneira que os custos totais, compreendidos pelo custo do pedido e o custo de estocagem, sejam os menores possível.

A formula do lote econômico de compra de acordo com Silva (2006) dá-se por: $Q^* = \sqrt{(2V.CP)/CE}$

Onde:

Q^* = quantidade de cada produto.

V = volume de vendas do período

CP = custo de cada pedido.

CE = custo de estocagem da cada unidade.

2.9.3.3 Política de Estoques

A política de estoques dá-se aos níveis de estoques de produtos prontos, em processamento, matérias-primas e demais materiais, que serão

utilizados pela empresa; prazo médio de rotação dos estoques e índice de rotação dos estoques projetados. ZDANOWICZ (2004).

Os estoques da empresa devem ser auditados periodicamente, pois interferem diretamente na administração e no capital de giro. SILVA (2006).

O Planejamento de estoques consiste na determinação dos valores que o estoque terá no decorrer do tempo. Da mesma maneira consiste na determinação das datas e quantidades de entrada e saída dos materiais e na determinação dos pontos de reposição. Neste momento é que deverão ser definidas as políticas de gestão de estoque. Já o controle de estoque consiste no registro dos dados das movimentações e mudanças de situação dos itens de estoque. (SILVA, 2006).

2.9.3.4 Política de pessoal

Para Zdanowicz (2004) as políticas de pessoal estão vinculadas as estimativas de reajustes salariais; treinamento pessoal; incentivos a produtividade e segurança no trabalho.

Conforme Morante e Jorge (2008) a política de pessoal esta diretamente ligada com a área de recursos humanos, trabalhistas, acessórias jurídicas, desta forma deve-se considerar as variações de ordenados dentre outras remunerações, decorrentes de aumentos por mérito, promoções, prêmios, dissídios, participação no resultado, entre outras formas de pagamento cabíveis a estrutura de pessoal.

2.9.3.5 Política administrativa

“As políticas administrativas referir-se-ão, basicamente, a implantação e/ou implementação de novas rotinas de trabalho”. Zdanowicz (2004, p. 253).

2.9.3.6 Política financeira

De acordo com Zdanowicz (2004, p. 253) as políticas financeiras orçadas pela empresa consistirão no estudo e na análise da:

- Fonte de recursos a serem utilizados;
- Composição dos recursos;
- Critérios de crédito e cobrança a serem empregados;
- Capacidade de recebimento e pagamento da empresa;
- Ponto de equilíbrio financeiro projetado para o período.

2.9.3.7 Política de investimentos

As políticas de investimento da empresa de acordo com Zdanowicz (2004) informarão quando ela pretende investir em implantação de nova unidade industrial e/ou comercial; realocização da unidade industrial e/ou comercial; expansão da unidade econômica existente e modernização por substituição de máquinas e equipamentos ou por mudança tecnológica em seu processo operacional.

Do mesmo modo o autor Silva (2006) descreve que ao se tratar de um projeto de investimento, deve-se considerar a área de recursos humanos, de materiais e a financeira, com isso existe a necessidade de analisar a viabilidade econômica do investimento. Deste modo utiliza-se a engenharia econômica, que usa métodos de análise que facilitem a escolha da melhor alternativa de investimento.

2.10 FLUXO DE CAIXA NO ESTUDO DE ALTERNATIVAS DE INVESTIMENTO

Conforme Zdanowicz (2004), em todos os investimentos deve-se verificar se o mesmo será viável para a empresa, através de estudos econômico-financeiros de um fluxo de caixa, levando em conta as futuras entrada e saídas de recursos.

Ao se projetar operações ativas e passivas liquidáveis a prazo, deve sempre levar em consideração o seguinte fato: o que foi realizado neste instante, apenas gerará rendimentos futuros (ZDANOWICZ 2004).

Partindo-se desta premissa, sabe-se que o fluxo de caixa projetado influencia consideravelmente a tomada de decisão do administrador financeiro, pois é a partir dos resultados que o mesmo saberá em quais alternativas investir. (ZDANOWICZ 2004).

Segundo Zdanowicz (2004) identifica-se a viabilidade econômico-financeira, das organizações analisando-se o caixa (liquidez) e o resultado econômico (rentabilidade), pois desta forma explica-se as diferenças que

acontecerão entre o saldo do fluxo de caixa e o lucro ou o prejuízo do período que foi projetado.

Silva (2006) destaca que os investimentos classificam-se em temporários ou permanentes. Temporários são as aplicações de liquidez imediata, títulos e valores mobiliários de curto prazo e títulos e valores mobiliários de longo prazo. Permanentes estão classificados como terrenos, edificações, marcas, patentes, maquina e equipamentos.

2.11 CONCEITO DE BANCO

O banco é uma instituição financeira que aceita depósitos e concede empréstimos. De acordo com Turczyn (2005, p. 54):

Banco é a organização econômico-financeira que, servindo de intermediária entre os que dispõem de capital para investir e os que o desejam para fazer face aos gastos com a produção, tem por finalidade operar com o crédito. Os banqueiros são os especuladores de crédito, intermediário entre a procura e oferta de capitais.

Turczyn (2005), ainda complementa que banco é uma empresa que com fundos próprios ou de terceiros, faz da negociação de crédito sua atividade principal.

2.11.1 Bancos Comerciais

De acordo com Turczyn (2005) os bancos comerciais têm como objetivo principal proporcionar suprimento de recursos necessários para financiar, a curto e a médio prazo, o comércio, a indústria, as empresas prestadoras de serviços, as pessoas físicas e terceiros em geral.

Estes são os considerados bancos por excelência, na acepção usual do termo, ou seja, aqueles que se caracterizam basicamente pela captação de recursos à vista do público em geral por meio do contrato de conta corrente bancária, não se limitando, no entanto, a essa atuação. (TURCZYN, 2005, p.178)

Tem como característica principal a captação de depósitos à vista (conta corrente), pode também captar depósitos a prazo. (SANTOS, 1999).

2.11.2 Bancos Múltiplos

Segundo Turczyn (2005), os bancos múltiplos são instituições financeiras que realizam operações ativas (crédito), passivas (captação) e serviços, por intermédio das seguintes carteiras:

- Comercial;
- De Investimento;
- De desenvolvimento, exclusiva para bancos públicos;
- De crédito imobiliário;
- De crédito, financiamento e investimento;
- De arrendamento mercantil.

O banco múltiplo deve ser constituído por, no mínimo, duas carteiras, sendo uma delas, obrigatoriamente, carteira comercial (pode captar depósitos à vista) ou carteira de investimento. (SANTOS, 1999).

2.11.3 Bancos de Investimento

Os bancos de investimentos são caracterizados como instituições financeiras, e são proibidos de receber depósitos à vista ou movimentação por cheques. Podem receber depósitos não movimentáveis por prazo não inferior a um ano e com cláusulas de correção monetária e podem oferecer empréstimos com cláusulas de correção monetária em prazo não inferior a um ano. (TURCZYN, 2005).

Para Turczyn (2005, p. 181):

Tais bancos são bancos que atuam normalmente na concessão de crédito a médio e longo prazo, exercendo função de fomento e suprindo as necessidades do mercado em relação a investimentos em capital de giro e capital fixo. Atuam, às vezes, na modalidade de participação em empreendimentos empresariais como sócios ou acionistas e prestam garantia em empréstimos no País ou Exterior.

De acordo com ITAÚ (2007), os bancos de investimentos são Bancos especializados em:

- Financiamento de capital fixo e capital de giro, a médio e longo prazo;

- Administração de recursos de terceiros. (Administração e venda de fundos de investimento);
- Aquisição de títulos e valores mobiliários.

Santos (1999) explica banco de investimento como sendo instituições financeiras que tem objetivo principal a prática de operações de investimento, participação ou financiamento a médio e longo prazo, para suprimento de capital fixo ou de movimento de empresas do setor privado, mediante aplicação de recursos próprios e coleta, intermediação e aplicação de recursos de terceiros. São obrigatoriamente sob a forma de sociedade anônima, e na denominação deve constar a expressão banco de investimento.

2.11.4 Bancos de Desenvolvimento

Os bancos de desenvolvimento para Turczyn (2005) se constituem em instituições financeiras públicas de âmbito estadual, que se destinam a financiar projetos de interesse econômico e social na região em que atuam, mediante empréstimos, financiamentos e prestação de garantias, cabendo-lhes apoiar, prioritariamente, o setor privado.

Do mesmo modo o autor Santos (1999) conceitua os bancos de desenvolvimento como instituições financeiras públicas não federais, obrigatoriamente constituídas na forma de sociedade anônima, com sede na capital do estado que detiver seu controle acionário. Com sua denominação deve constar a expressão Banco de Desenvolvimento e em seguida o nome do Estado em que tenha sede.

2.11.5 Cooperativas de Crédito

As cooperativas de crédito existem no Brasil desde o início do século XX, constando que a primeira delas foi constituída em 1902, em Nova Petrópolis, Rio Grande do Sul, e eram conhecidas como caixas populares, tendo larga atuação no mercado rural. (TURCZYN, 2005).

Para Turczyn (2005, p. 186)

São instituições financeiras que se destinam a prover crédito para seus associados, com eliminação do intermediário financeiro, não podendo

captar recursos no mercado. A eliminação do intermediário financeiro e o caráter não lucrativo das cooperativas de crédito fazem com que o custo dos empréstimos por estas concedido seja significativamente inferior ao crédito obtido no sistema bancário.

Os recursos são captados dos associados e repassados a outros associados. Com a inadimplência de um associado, em última análise, acarreta a responsabilização de todos os demais, vistos que são responsáveis por demais prejuízos. (TURCZYN, 2005).

De acordo com Santos (1999), existem dois tipos de cooperativas de crédito. Uma sendo denominada cooperativa de economia e crédito mútuo, que são cooperativas cujo quadro social é formado por pessoas físicas que exerçam determinada profissão ou atividades comuns ou estejam vinculadas a determinada entidade. E excepcionalmente, o quadro social pode conter pessoas jurídicas, como exemplo, empresas que são correlatas à atividade econômica das pessoas físicas ou não tenham fins lucrativos e cujos sócios integrem, obrigatoriamente o quadro de cooperados.

O segundo tipo de cooperativa segundo Santos (1999) são as cooperativas de crédito rural, cujo quadro social é formado por pessoas físicas, que desenvolvem atividades agrícolas, pecuária ou extrativa, ou que se dediquem a operações de captura e transformação do pescado. E pessoas jurídicas que exerçam exclusivamente essas atividades.

Na percepção de Santos (1999, p. 95) “a inclusão da palavra ‘banco’ na denominação da cooperativa é expressamente proibida”.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

É nato do ser humano, a investigação constante da realidade a sua volta, com o intuito de se aprofundar cada vez mais em relação ao objeto em estudo. Por isso, a pesquisa é um procedimento científico que visa buscar algo novo, ou procurar a resposta para algum problema, contribuindo na construção do processo de conhecimento. Nesse entender Lakatos e Marconi (2001, p. 155), afirmam que “pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.”

Neste capítulo trata-se da metodologia da pesquisa, o delineamento, população, amostra, coleta de dados e análise de dados.

De acordo com Demo (1985, p. 19):

Metodologia é uma preocupação instrumental. Trata-se das formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos. A finalidade da ciência é tratar a realidade teórica e praticamente. Para atingirmos tal finalidade, colocam-se caminhos. Disto trata a metodologia.

Com os procedimentos metodológicos foi possível definir e delinear a pesquisa que foi realizada.

3.1 MÉTODOS DA PESQUISA

Para a elaboração deste trabalho de pesquisa será realizado uma revisão bibliográfica caracterizada pelo levantamento de bibliografia já existente em livros, revistas, apostilas, internet e outras publicações relacionadas ao tema.

Conforme Lakatos e Marconi (1995, p. 71):

[...] sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas quer gravadas.

Para Gil (2002, p. 17) pode-se definir pesquisa como “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar resposta aos problemas que são propostos”. A pesquisa bibliográfica permite a análise de

temas de uma forma diferente, permitirá a criação de novos enfoques e novas conclusões.

3.1.1 Pesquisa Bibliográfica

O método da pesquisa bibliográfica tem como objetivo dar suporte teórico e atualizado sobre o tema o qual será abordado, tendo como finalidade o conhecimento científico de diversos autores que contribuíram com o assunto a ser apresentado.

Sobre pesquisa bibliográfica Cervo e Bervian (2002, p. 65) apresentam-na da seguinte forma:

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado sobre determinado assunto, tema ou problema.

Do mesmo modo Gil (2002, p. 44), descreve que a pesquisa bibliográfica é “desenvolvida com base em material já elaborado constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA

3.2.1 Abordagem Quantitativa

Foi empregada, no trabalho, uma abordagem de pesquisa quantitativa tendo como objetivo quantificar opiniões, dados, por meio da coleta de informações, assim como também com o emprego de recursos e técnicas estatísticas como percentagem, com o objetivo de utilizá-los em defesa da tese apresentada.

Conforme apresenta Martins Junior (2008, p. 128):

Análise quantitativa é a quantificação dos resultados provenientes da coleta de dados sob a forma de símbolos matemáticos e/ou estatísticos. Para isso, são necessários dois procedimentos: a tabulação dos dados e sua representação sob a forma de tabelas ou gráficos.

Do mesmo modo apresenta Oliveira (1999, p. 114) afirma:

O método quantitativo é muito utilizado no desenvolvimento das pesquisas descritivas, na qual se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis, assim como na investigação da relação de causalidade entre os fenômenos: causa e efeito.

Com esse tipo de trabalho científico podemos envolver dados numéricos trabalhados a partir de procedimentos estatísticos variados e adequados à situação específica. (OLIVEIRA, 1999).

3.3 POPULAÇÃO

População é o conjunto de pessoas de um determinado local e amostra é um subconjunto finito de uma população. (GIL, 2001).

Do mesmo modo os autores Barros e Lehfeld (2000, p. 86), citam que:

O universo da pesquisa significa o conjunto, a totalidade de elementos que possuem determinadas características definidas para um estudo. Cada unidade ou membro do universo é denominado elemento. Um conjunto de elementos representativos desse universo ou população compõe a amostra (...) a amostra é um subconjunto representativo do conjunto da população.

No caso em estudo deste trabalho, foi levantado um total de 290 empresas. Sendo que 274 são classificadas como micro empresas, 11 classificadas como pequenas empresas, 4 classificadas como média empresa, 1 classificadas como empresa média-grande e nenhuma grande empresa. Todas as empresas foram classificadas pelo porte de acordo com os critérios adotados pelo BNDES, que leva em consideração o faturamento ao enquadrá-las e que são clientes da carteira de pessoa jurídica de uma cooperativa de crédito na cidade de Criciúma – SC.

Foi realizado um censo com as 11 pequenas empresas classificadas pelo porte, de acordo com os critérios adotados pelo BNDES ao enquadrá-las.

3.4 LOCAL DA PESQUISA

Esta pesquisa foi realizada com a carteira pessoa jurídica em uma cooperativa de crédito na cidade de Criciúma – SC, com pequenas empresas,

classificada pelo porte de acordo com os critérios adotados pelo BNDES, que leva em consideração o faturamento ao enquadrá-las, no período de 18 de abril de 2011 a 6 de maio de 2011.

3.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é a busca dos mesmos a fim de se obter uma informação. Neste sentido, Santos (2004, p. 90), afirma que “coletar dados é juntar as informações necessárias ao desenvolvimento dos raciocínios previsto nos objetivos”.

Do mesmo modo Creswell (2007, p. 189), cita que:

Os passos da coletas de dados incluem estabelecer as fronteiras para o estudo, coletar informações através de observações e entrevistas desestruturadas (ou semi-estruturadas), documentos e materiais visuais, bem como estabelecer o protocolo para registrar informações.

A coleta de dados significa a fase da pesquisa em que se indaga e se obtém dados da realidade pela aplicação de técnicas. (BARROS E LEHFELD, 2000).

Para coletar os dados o pesquisador utilizará um questionário. Segundo Cervo & Bervian (1997) o questionário é a forma mais utilizada para coletar dados, pois possibilita medir o que se deseja com melhor exatidão.

Para Roesch (1996, p.148) “o questionário não é apenas um formulário, ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão. O questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa”.

Neste caso foi utilizado um questionário com vinte perguntas fechadas. O questionário foi aplicado nas onze pequenas empresas sendo que destas empresas, duas não responderam a pesquisa, assim, totalizando nove empresas entrevistadas.

4 EXPERIÊNCIA DA PESQUISA

Neste Capítulo, será apresentado o resultado apontado pela pesquisa, levando-se em consideração as respostas dadas ao questionário aplicado e também a tabulação das devidas respostas de maneira a alcançar os objetivos propostos pelo trabalho.

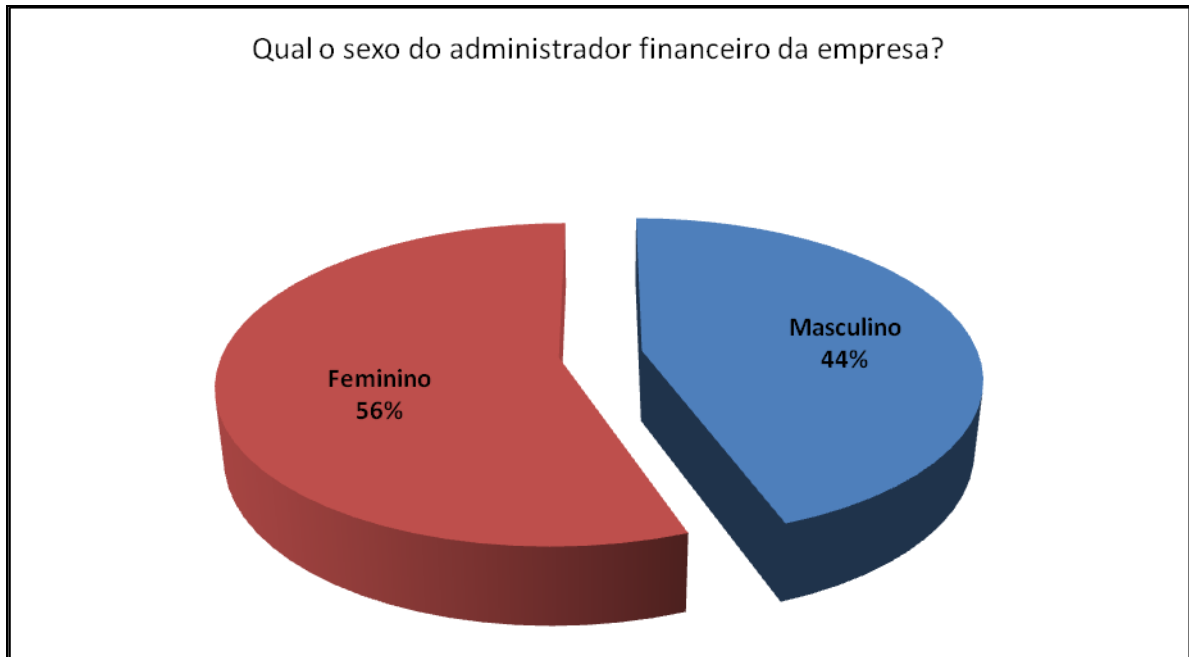
De acordo com Oliveira (1997) após o registro e a organização de todos os dados coletados, será elaborado um relatório de todo o processo, e também a análise estatística dos resultados que será demonstrado através de gráficos, apontando os erros e as possíveis soluções para que se obtenha um capital de giro saudável para as empresas.

A seguir se fará a análise dos dados obtidos.

Tabela 1 – Qual o sexo do administrador financeiro da empresa?

Qual o sexo do administrador financeiro da empresa?	Nº	%
Masculino	4	44%
Feminino	5	56%
Total	9	100%

Fonte: Dados do pesquisador

**Figura 1 – Qual o sexo do administrador financeiro da empresa?**

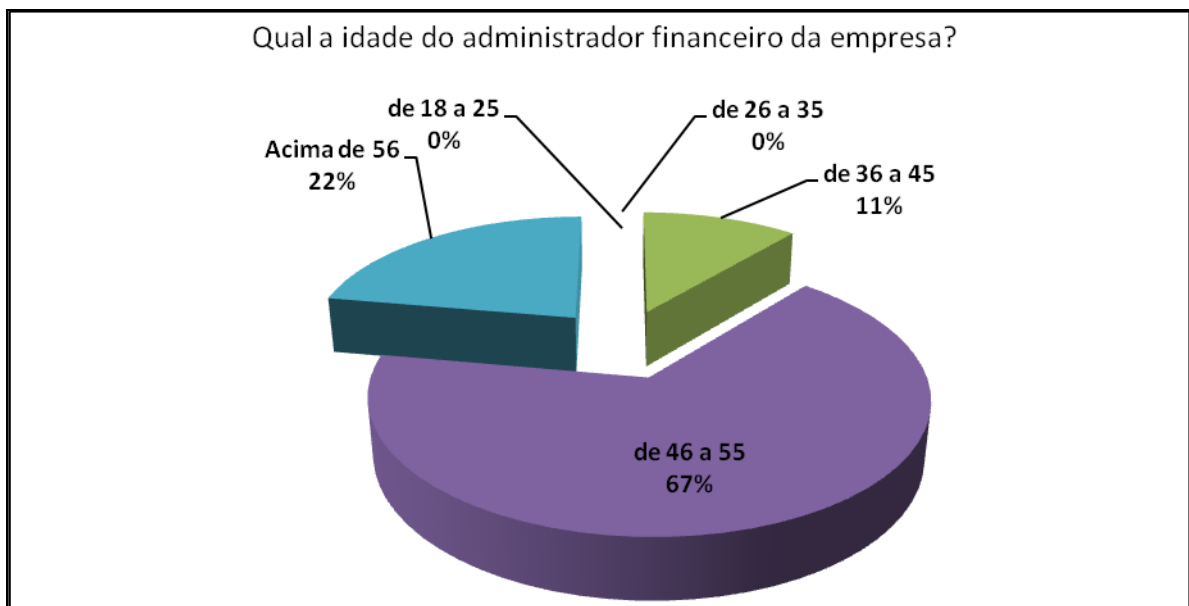
Fonte: Dados do pesquisador

Conforme os dados expressos na tabela 1 e melhor representados no gráfico 1, dos administradores financeiros das pequenas empresas entrevistadas, pode-se notar que existe mais mulheres, que são representadas por 56%, do que homens, que são representando por 44%, administrando esse porte de empresa entre os clientes da cooperativa de crédito de Criciúma.

Tabela 2 – Qual a idade do administrador financeiro da empresa?

Qual a idade do administrador financeiro da empresa?	Nº	%
de 18 a 25	0	0%
de 26 a 35	0	0%
de 36 a 45	1	11%
de 46 a 55	6	67%
Acima de 56	2	22%
Total	9	100%

Fonte: Dados do pesquisador

**Figura 2 – Qual a idade do administrador financeiro da empresa?**

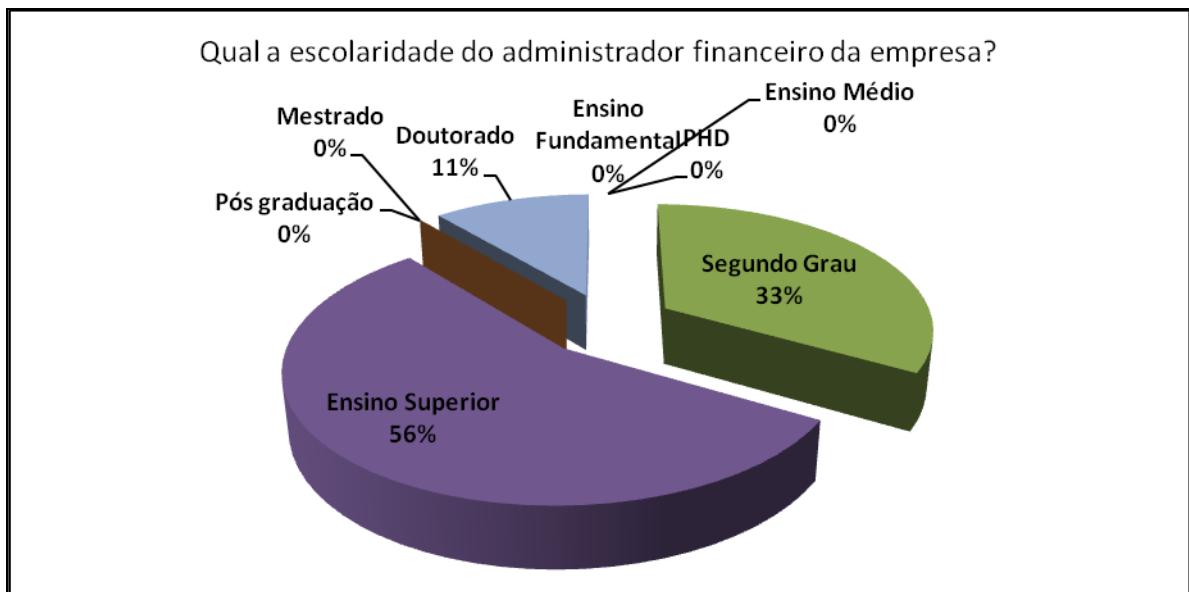
Fonte: Dados do pesquisador

Analisando a figura 2, pode-se notar claramente, que a idade mais comum entre os administradores das empresas estão entre 46 a 55 anos de idade, e representam 67% dos entrevistados. Logo após com 22% dos entrevistados possuem acima de 56 anos de idade. E apenas 11% possuem entre 36 a 45 anos. Assim, tem-se uma visão clara que os administradores são pessoas com mais experiência. Nota-se que nenhum dos administradores entrevistados possui menos de 35 anos de idade.

Tabela 3 – Qual a escolaridade do administrador financeiro da empresa?

Qual a escolaridade do administrador financeiro da empresa?	Nº	%
Ensino Fundamental	0	0%
Ensino Médio	0	0%
Segundo Grau	3	33%
Ensino Superior	5	56%
Pós graduação	0	0%
Mestrado	0	0%
Doutorado	1	11%
PHD	0	0%
Total	9	100%

Fonte: Dados do pesquisador

**Figura 3 – Qual a escolaridade do administrador financeiro da empresa?**

Fonte: Dados do pesquisador

Analisando o gráfico acima, tem-se a imagem clara que a grande maioria das empresas, possui administradores financeiros com curso superior, este número é representado por 56% dos entrevistados. Os que possuem segundo grau são representados por 33% e apenas 11% que é representado por apenas uma empresa o administrador possui doutorado.

Tabela 4 – O administrador financeiro da empresa possui treinamento nessa área?

O administrador financeiro da empresa possui treinamento nessa área?	Nº	%
Sim	5	56%
Não	4	44%
Total	9	100%

Fonte: Dados do pesquisador

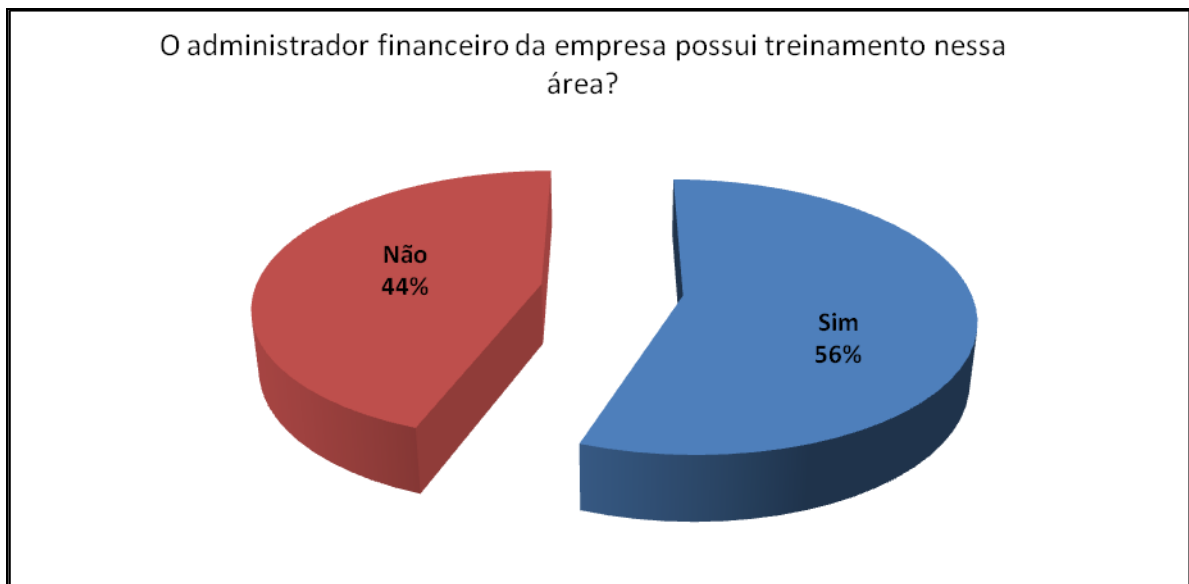


Figura 4 – O administrador financeiro da empresa possui treinamento nessa área?

Fonte: Dados do pesquisador

Um dado curioso representado na tabela 4 e melhor ilustrado na figura 4, é que 44% dos administradores financeiros das empresas não possuem treinamento na área de finanças para administrarem as empresas. E sim foram aperfeiçoando suas habilidades com o tempo. E 56% dos entrevistados, possuem treinamentos na área de finanças.

Tabela 5 – Qual o tempo de experiência que o administrador financeiro possui nesta área?

Qual o tempo de experiência que o administrador financeiro possui nesta área?	Nº	%
Até 04 anos	0	0%
de 5 a 10 anos	0	0%
de 11 a 15 anos	1	11%
de 16 a 20 anos	1	11%
de 21 a 25 anos	2	22%
de 26 a 30 anos	2	22%
Acima de 31 anos	3	34%
Total	9	100%

Fonte: Dados do pesquisador

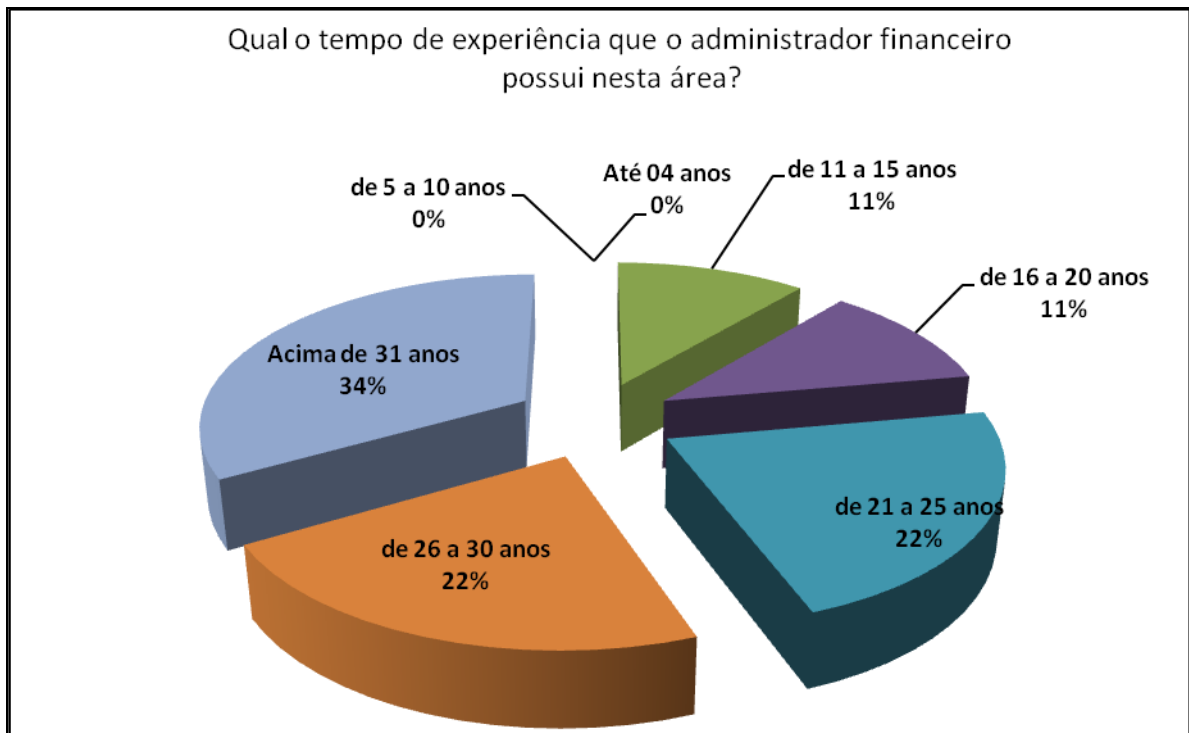


Figura 5 – Qual o tempo de experiência que o administrador financeiro possui nesta área?

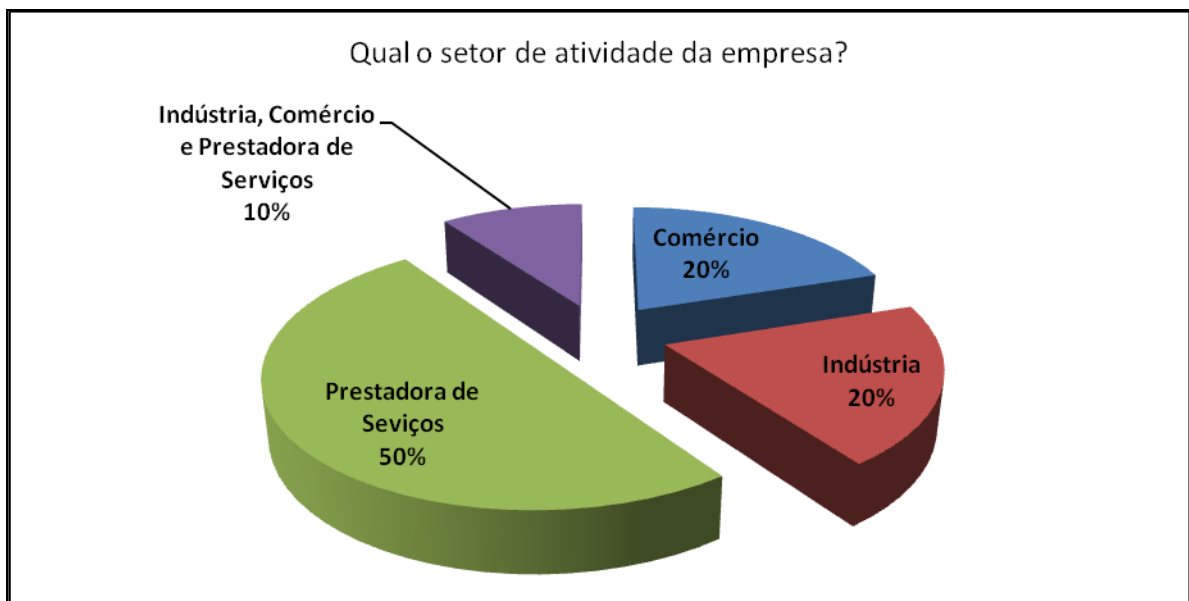
Fonte: Dados do pesquisador

Através da figura 5, pode-se observar que 34% dos entrevistados possuem mais de 31 anos de experiência como administrador financeiro. Logo abaixo representados com 22%, obteve um empate entre as idades de 21 a 25 anos e 26 a 30 anos de experiência. Posteriormente representados com o mesmo índice de 11% vem os administradores financeiros com experiência de 11 a 15 anos e 16 a 20 anos. Nenhuma empresa possui profissional com idades inferiores a 10 anos de atuação nesta área.

Tabela 6 – Qual o setor de atividade da empresa?

Qual o setor de atividade da empresa?	Nº	%
Comércio	2	22%
Indústria	1	11%
Prestadora de Serviços	5	56%
Comércio, Indústria e Prestadora de Serviços	1	11%
Total	9	100%

Fonte: Dados do pesquisador

**Figura 6 – Qual o setor de atividade da empresa?**

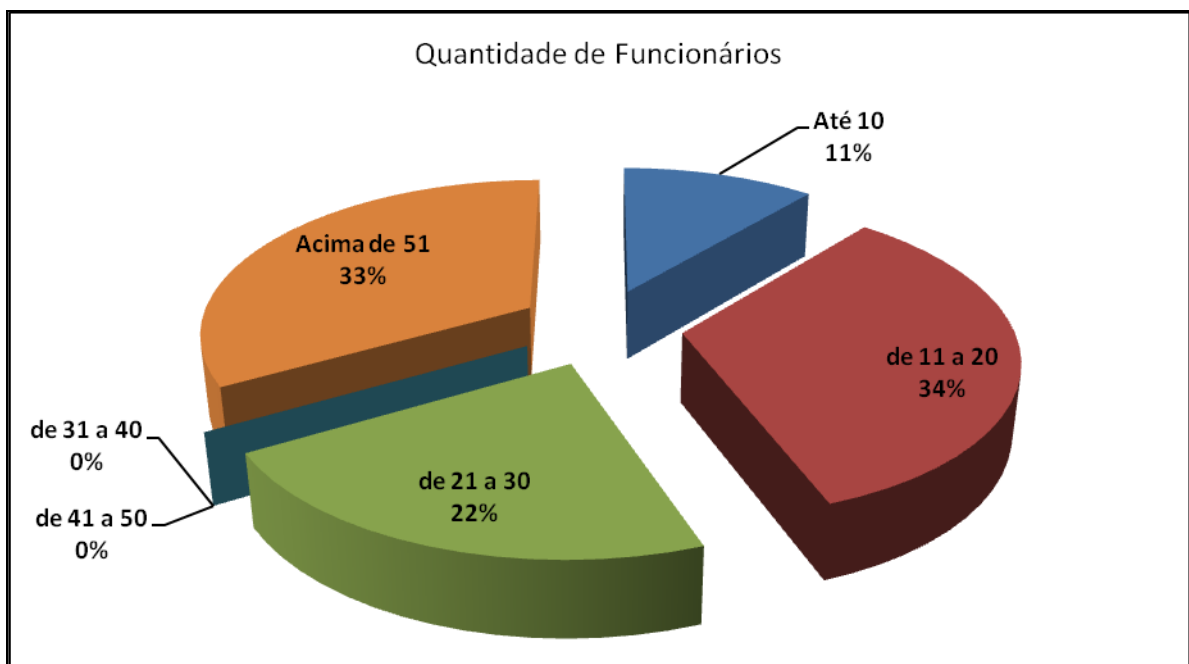
Fonte: Dados do pesquisador

Conforme os dados expressos na tabela 6 e melhor representados no gráfico 6, pode-se notar que dentre as pequenas empresas clientes de uma cooperativa de crédito de Criciúma que foram classificadas pelo porte, de acordo com critérios adotados pelo BNDES ao enquadrá-las, a quantidade de empresas prestadoras de serviços é representada por 50% do ramo de atividade. Já a Indústria é representada por 20% da amostra, repetindo o mesmo percentual as empresas do ramo de atividade do comércio. E apenas uma empresa que é representada por 10% as empresas, possui no seu ramo, indústria, comércio e prestadora de serviços.

Tabela 7 – Quantos funcionários?

Quantos funcionários?	Nº	%
Até 10	1	11%
de 11 a 20	3	33%
de 21 a 30	2	23%
de 31 a 40	0	0%
de 41 a 50	0	0%
Acima de 51	3	33%
Total	9	100%

Fonte: Dados do pesquisador

**Figura 7 – Quantos funcionários?**

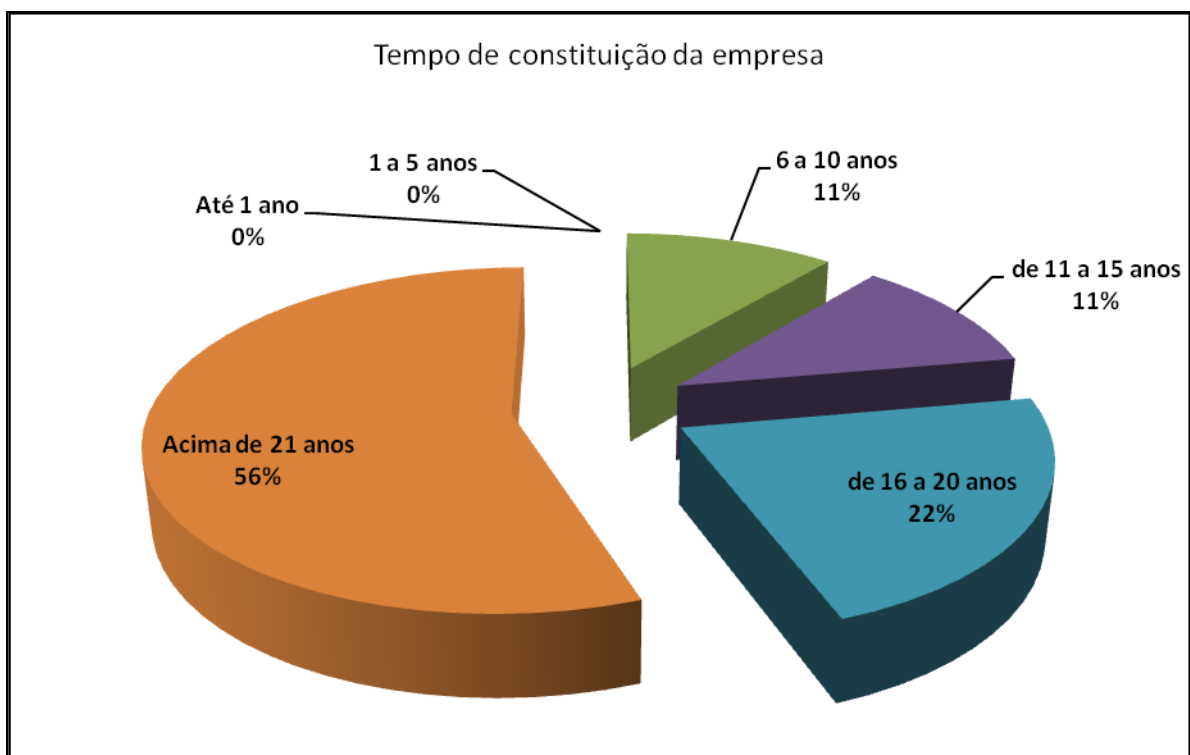
Fonte: Dados do pesquisador

Com os dados obtidos por meio da tabela 7, identificou-se que 34% das empresas entrevistadas possuem entre 11 e 20 funcionários, logo em seguida representando 22% das empresas, possui entre 21 a 30 funcionários. Acima de 51 funcionários são representados com 33% das empresas entrevistadas. E com menos de 10 funcionários é representada somente por 11% das empresas entrevistadas. Das empresas entrevistadas não possuem quantidade de funcionários entre 31 a 50 funcionários.

Tabela 8 – Tempo de constituição da empresa.

Tempo de constituição da empresa	Nº	%
Até 1 ano	0	0%
1 a 5 anos	0	0%
6 a 10 anos	1	11%
de 11 a 15 anos	1	11%
de 16 a 20 anos	2	22%
Acima de 21 anos	5	56%
Total	9	100%

Fonte: Dados do pesquisador

**Figura 8** – Tempo de constituição da empresa.

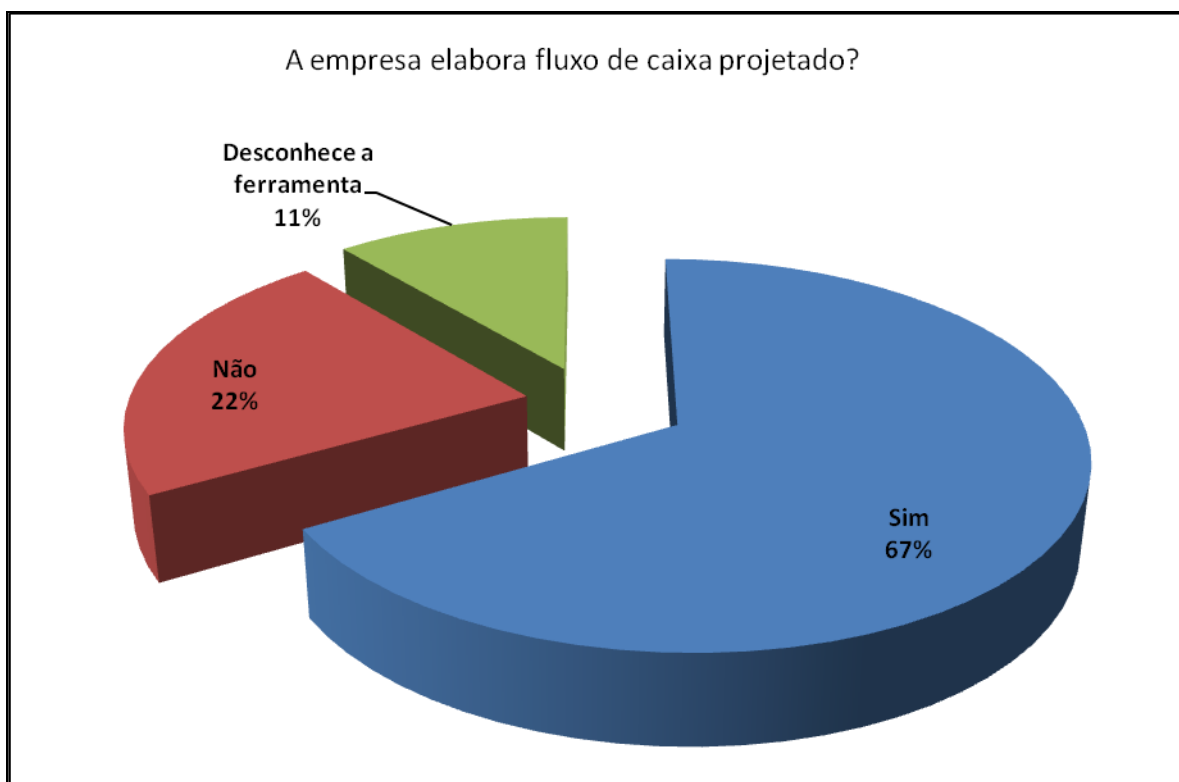
Fonte: Dados do pesquisador

Os administradores de empresas sabem que não é fácil manter uma empresa no mercado competitivo em que elas se encontram. Observou-se que dentre os clientes da cooperativa de crédito de Criciúma, 56% das pequenas empresas possuem mais de 21 anos de vida. E que 22% das empresas entrevistadas possuem de 16 a 20 anos no mercado. Com 11% dos entrevistados, possuem entre 11 a 15 anos de existência. No mesmo modo vem as empresas que tem de 6 a 10 anos de constituição e que são representadas por 11%. Nenhuma empresas possui menos de 5 anos de constituição.

Tabela 9 – A empresa elabora fluxo de caixa projetado?

A empresa elabora fluxo de caixa projetado?	Nº	%
Sim	6	67%
Não	2	22%
Desconhece a Ferramenta	1	11%
Total	9	100%

Fonte: Dados do pesquisador

**Figura 9 – A empresa elabora fluxo de caixa projetado?**

Fonte: Dados do pesquisador

O fluxo de caixa projetado é uma ferramenta muito importante em uma organização. Notou-se que 67% das pequenas empresas clientes da cooperativa utilizam essa ferramenta para a programação de seu fluxo de caixa, que 11% desconhecem essa ferramenta. E 22% das empresas não usam essa ferramenta para auxiliar no seu dia-a-dia na empresa.

Tabela 10 – Qual o período de elaboração do fluxo de caixa projetado na sua empresa?

Qual o período de elaboração do fluxo de caixa projetado na sua empresa?	Nº	%
Diário	1	11%
Semanal	1	11%
Mensal	2	22%
Trimestral	1	11%
Anual	1	11%
Não Elabora	3	34%
Total	9	100%

Fonte: Dados do pesquisador

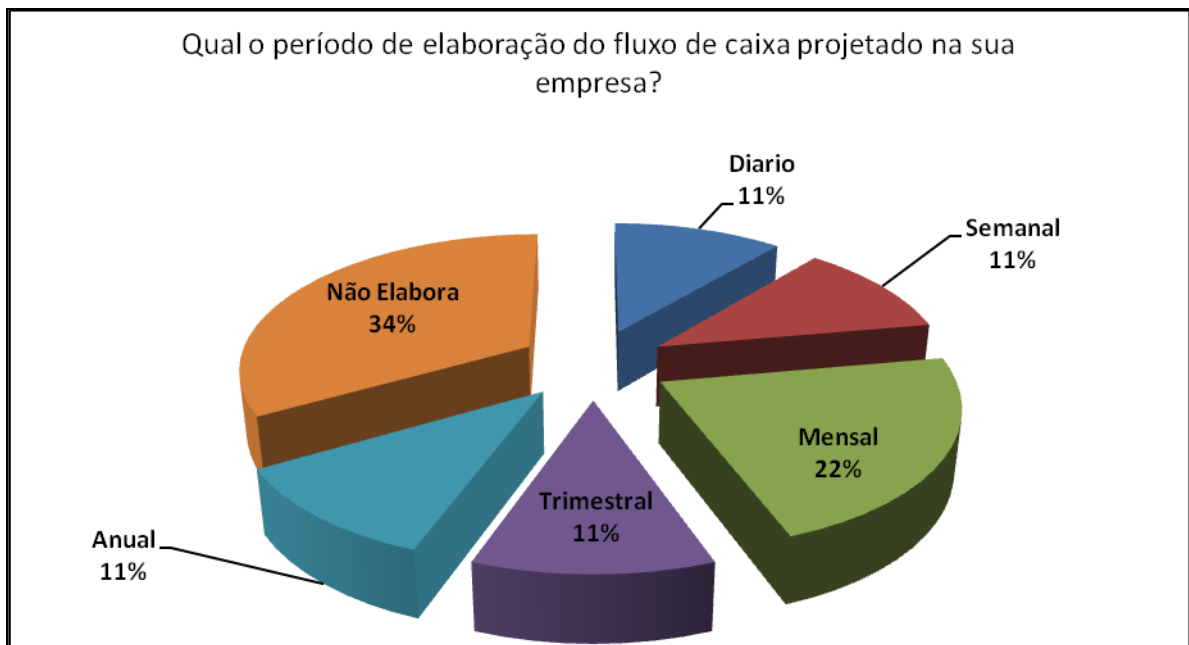


Figura 10 – Qual o período de elaboração do fluxo de caixa projetado na sua empresa?

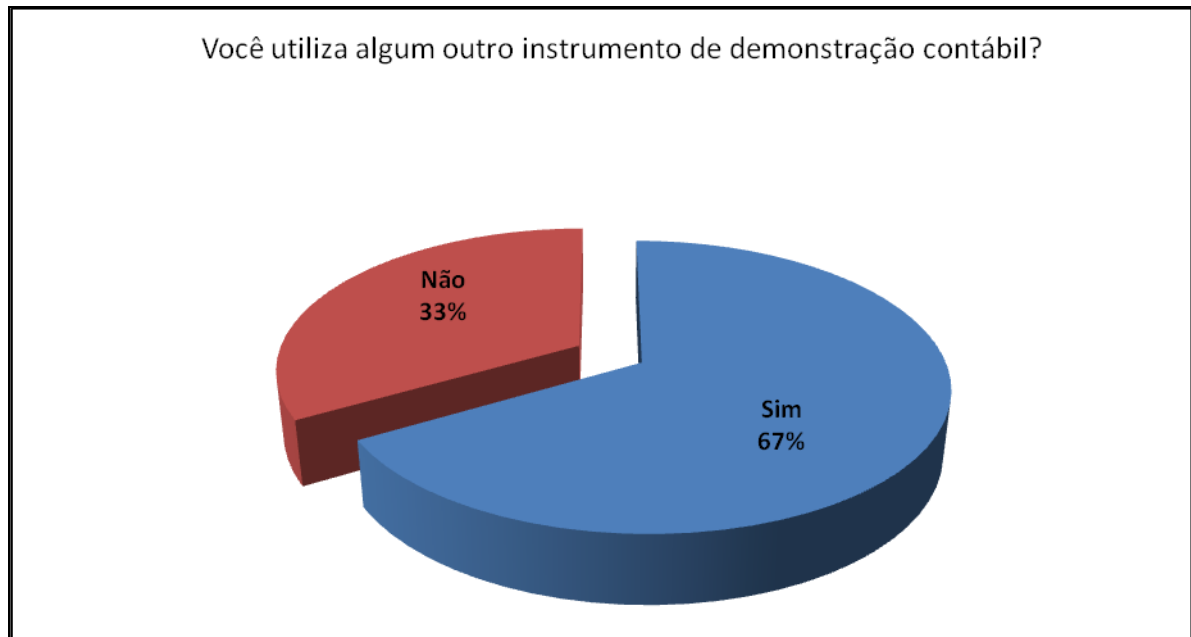
Fonte: Dados do pesquisador

Analisando o gráfico acima, nota-se que possui uma grande diversificação nos períodos de elaboração do fluxo de caixa projetado. Com 34% do índice é representado pelas empresas que não elaboram o fluxo de caixa projetado. O período que representa maior índice é mensal, representado por 22%. Os fluxos diário, semanal, trimestral e anual, são representados todos com o mesmo índice de 11% da amostra.

Tabela 11 – Você utiliza algum outro instrumento de demonstração contábil?

Você utiliza algum outro instrumento de demonstração contábil?	Nº	%
Sim	6	67%
Não	3	33%
Total	9	100%

Fonte: Dados do pesquisador

**Figura 11 – Você utiliza algum outro instrumento de demonstração contábil?**

Fonte: Dados do pesquisador

Mesmo empresas que não aplicam o fluxo de caixa projetado, utilizam outros índices contábeis para administrar suas empresas. Esse número é de empresas que utilizam outras ferramentas é representado por 67%, e apenas 33% não utilizam outros instrumentos.

Tabela 12 – Qual dessas outras ferramentas você utiliza para a tomada de decisão?

Qual dessas outras ferramentas você utiliza para a tomada de decisão?	Nº	%
B.P e D.R.E.	4	17%
Orçamento	2	8%
DLPA	1	4%
Controle de estoques	3	13%
Controle das contas a pagar	6	25%
Controle das contas a receber	5	21%
Análise de ponto de equilíbrio	2	8%
Outras	1	4%
Nenhum	0	0%
Total	24	100%

Fonte: Dados do pesquisador

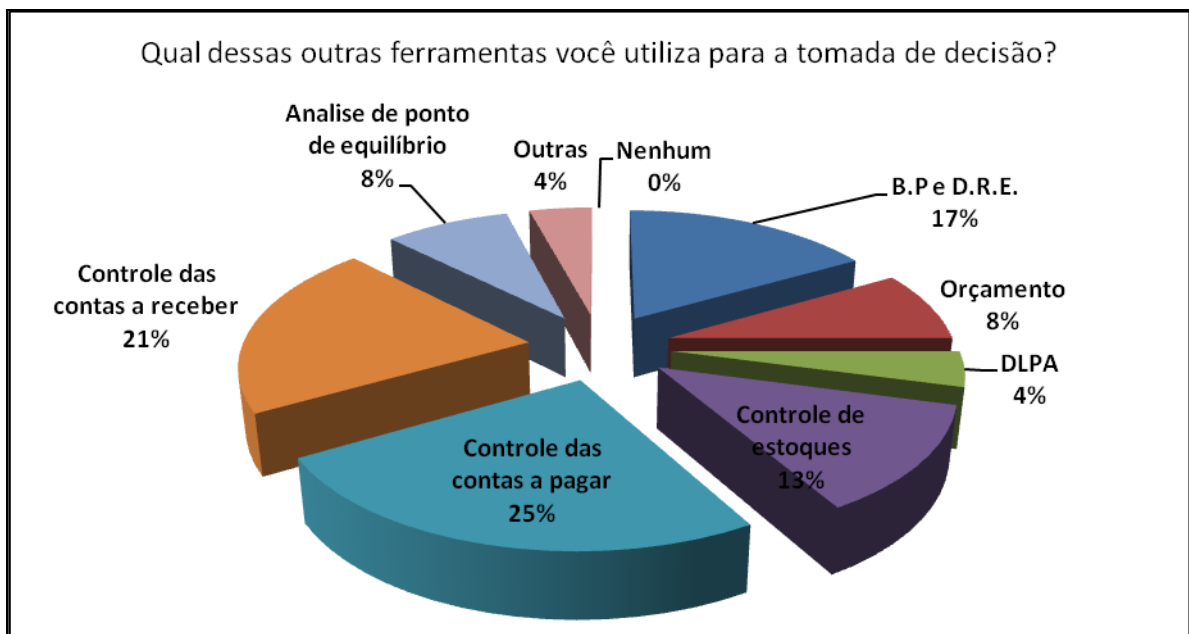


Figura 12 – Qual dessas outras ferramentas você utiliza para a tomada de decisão?

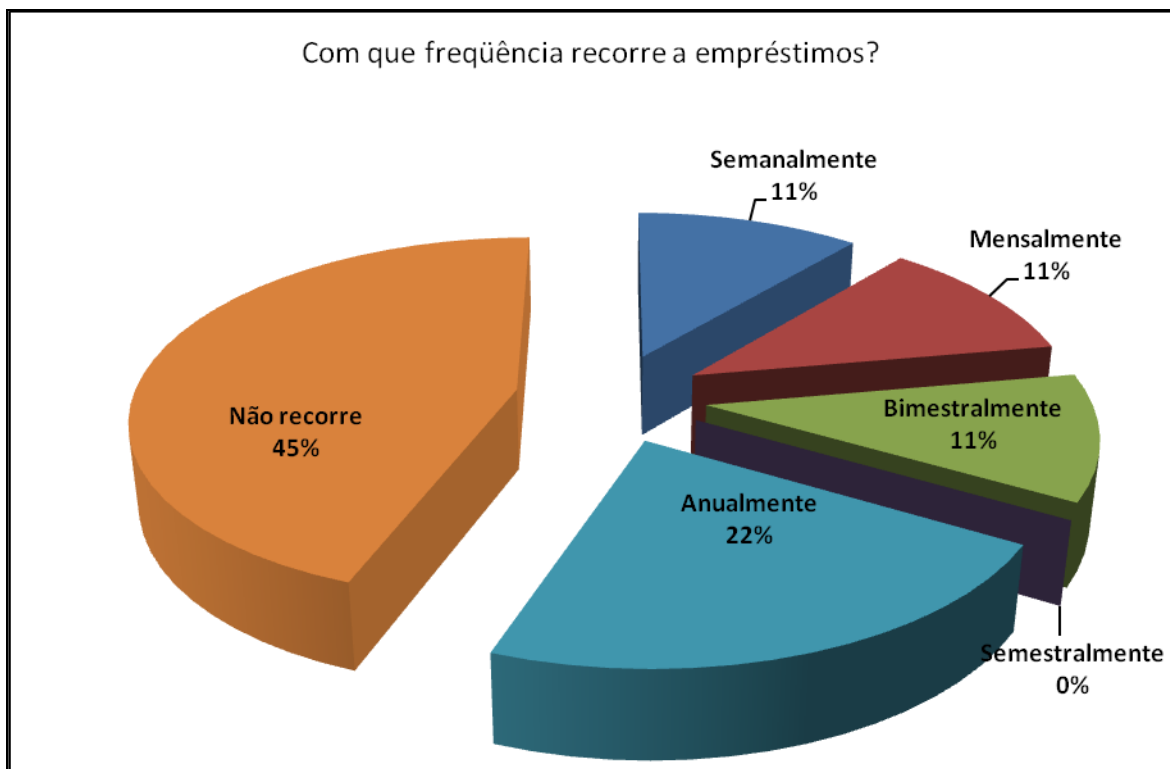
Fonte: Dados do pesquisador

Analisando a tabela, pode-se notar que as empresas escolheram mais de um item como referência. A ferramenta mais utilizada no momento de tomada de decisão nas empresas é o controle de contas a pagar, representada com 25% das respostas. Logo em seguida o controle de contas a receber com o índice de 21%.

Tabela 13 – Com que freqüência recorre a empréstimos?

Com que freqüência recorre a empréstimos?	Nº	%
Semanalmente	1	11%
Mensalmente	1	11%
Bimestralmente	1	11%
Semestralmente	0	0%
Anualmente	2	22%
Não recorre	4	45%
Total	9	100%

Fonte: Dados do pesquisador

**Figura 13 – Com que freqüência recorre a empréstimos?**

Fonte: Dados do pesquisador

Conforme dados levantados com as pequenas empresas clientes da cooperativa de crédito de Criciúma, observou-se que uma grande parte das empresas não recorre a empréstimos. Este índice que não recorre a empréstimo é de 45%. 22% recorrem a empréstimos pelo menos uma vez ao ano. Logo após com o mesmo índice de 11% possui empresas que recorrem semanalmente, mensalmente e bimestralmente.

Tabela 14 – Para solucionar problemas com fluxo de caixa, a empresa capta recursos com quem?

Para solucionar problemas com fluxo de caixa, a empresa capta recursos com quem?	Nº	%
Bancos	3	23%
BNDES	0	0%
Cooperativas de Créditos	5	38%
Financeiras	0	0%
<i>Factoring</i>	1	8%
Parentes	0	0%
Agiotas	0	0%
Recursos pessoais dos sócios	4	31%
Total	13	100%

Fonte: Dados do pesquisador

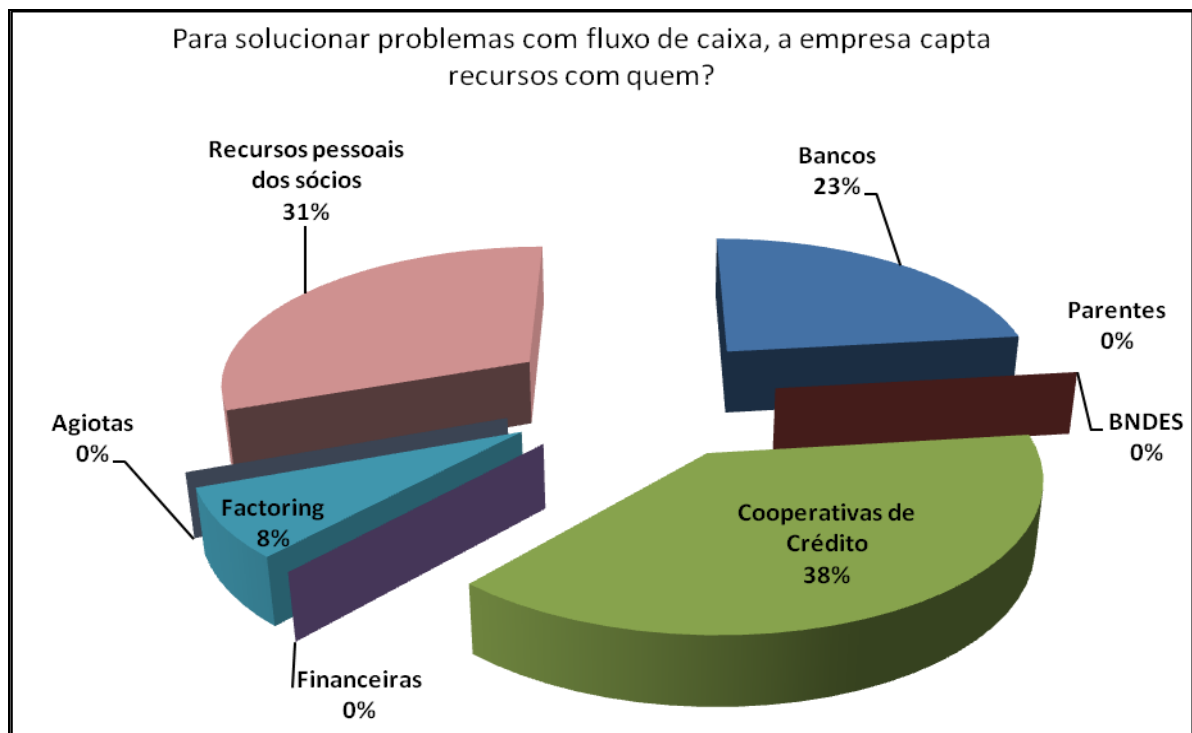


Figura 14 - Para solucionar problemas com fluxo de caixa, a empresa capta recursos com quem?

Fonte: Dados do pesquisador

Conforme observado para captar recursos para financiar o fluxo de caixa, 38% das empresas captam recursos junto às cooperativas de crédito. 31% recorrem aos recursos pessoais dos sócios. 23% recorrem aos bancos e apenas 8% utilizam *factoring* para complementar o fluxo de caixa. Nenhuma das pequenas empresas entrevistadas capta recursos para financiar fluxo de caixa junto à agiotas, financeiras, BNDES ou parentes.

Tabela 15 – Para solucionar problemas de capital de giro, a empresa capta recursos com quem?

Para solucionar problemas de capital de giro, a empresa capta recursos com quem?	Nº	%
Bancos	3	28%
BNDES	0	0%
Cooperativas de Créditos	4	36%
Financeiras	0	0%
<i>Factoring</i>	0	0%
Parentes	0	0%
Agiotas	0	0%
Recursos pessoais dos sócios	4	36%
Total	11	100%

Fonte: Dados do pesquisador

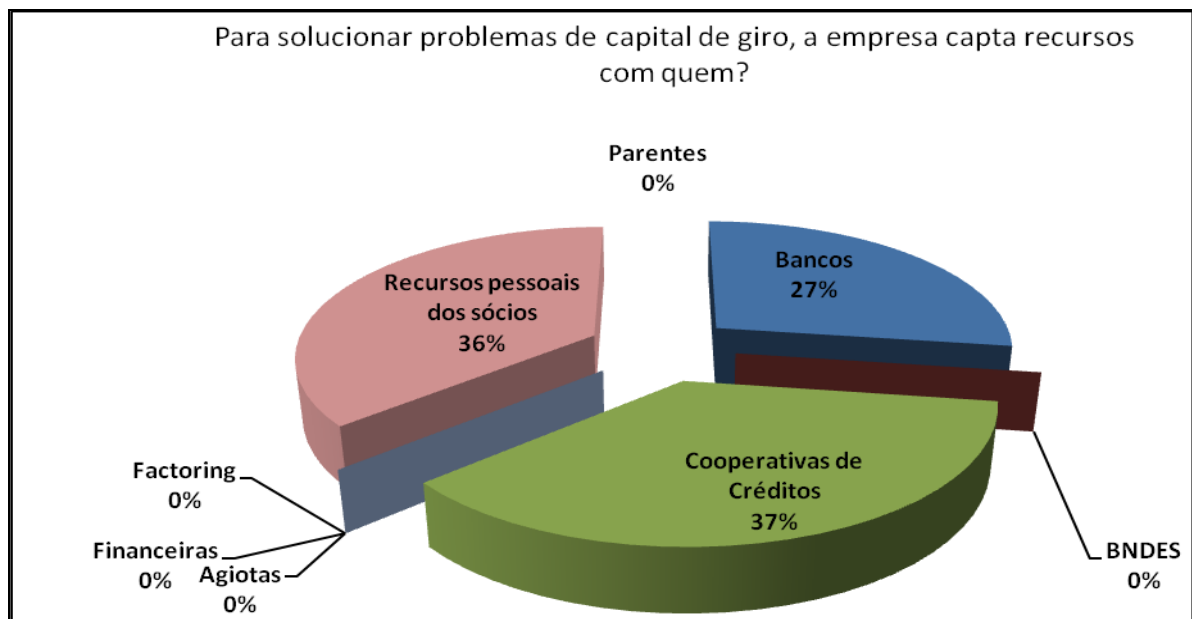


Figura 15 – Para solucionar problemas de capital de giro, a empresa capta recursos com quem?
Fonte: Dados do pesquisador

Do mesmo modo observado para captar recursos para fluxo de caixa observa-se os mesmos parâmetros para se financiar o capital de giro. 37% das empresas captam recursos junto às cooperativas de crédito. 36% utilizam recursos pessoais dos sócios para complementar o capital de giro. E 27% utilizam os bancos para complementar o capital de giro. Nenhuma pequena empresa que é cliente da cooperativa de crédito de Criciúma entrevistada capta recursos para financiar capital de giro junto à *factoring*, agiotas, financeiras, parentes ou BNDES.

Tabela 16 – Para financiar o ativo fixo (o imobilizado), a empresa capta recursos com quem?

Para financiar o ativo fixo (o imobilizado), a empresa capta recursos com quem?	Nº	%
Bancos	3	23%
BNDES	2	15%
Cooperativas de Créditos	4	31%
Financeiras	0	0%
<i>Factoring</i>	0	0%
Parentes	0	0%
Agiotas	0	0%
Recursos pessoais dos sócios	4	31%
Total	13	100%

Fonte: Dados do pesquisador

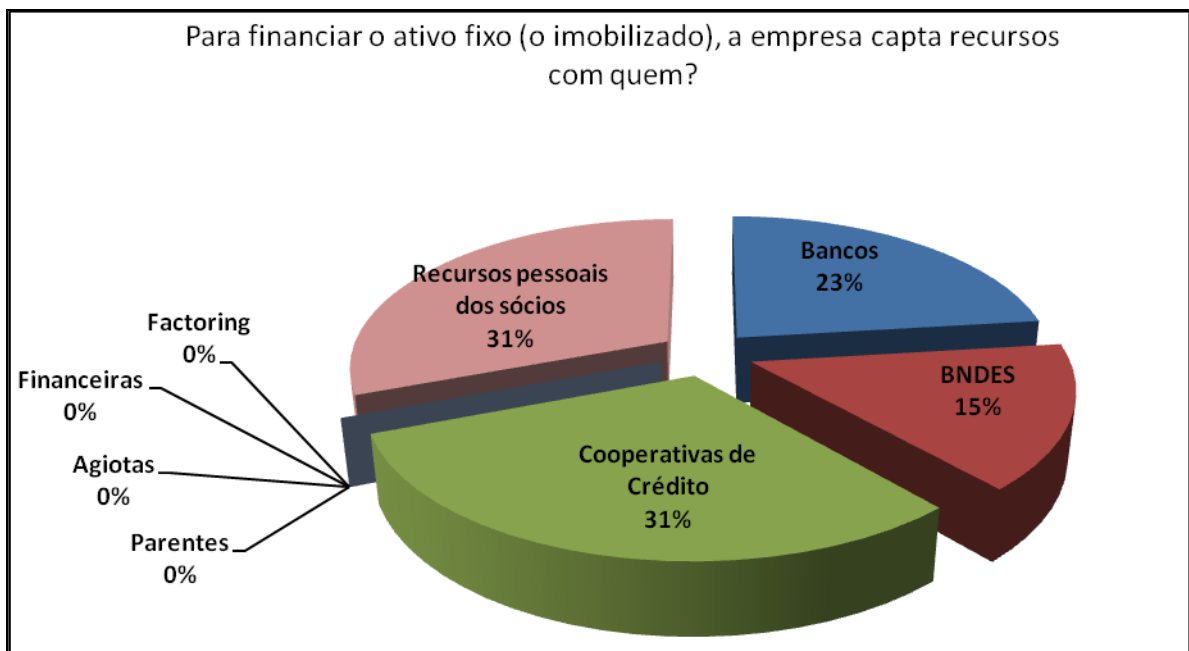


Figura 16 – Para financiar o ativo fixo (o imobilizado), a empresa capta recursos com quem?

Fonte: Dados do pesquisador

Muitas empresas usam recursos financeiros de forma inadequada para financiar o seu ativo fixo. Normalmente imobilizam o seu capital de giro, onde acarreta sérios danos para a empresa. Para financiar o ativo fixo das empresas, 31% dos entrevistados, utilizam os recursos pessoais dos sócios e as cooperativas de crédito para financiarem seu imobilizado. 23% recorrem aos bancos e 15% utilizam BNDES para financiar essa atividade.

Tabela 17 – Você acha importante às informações apresentadas no fluxo de caixa projetado?

Você acha importante às informações apresentadas no fluxo de caixa projetado?	Nº	%
Sim	8	89%
Não	0	0%
Desconhece a ferramenta	1	11%
Total	9	100%

Fonte: Dados do pesquisador

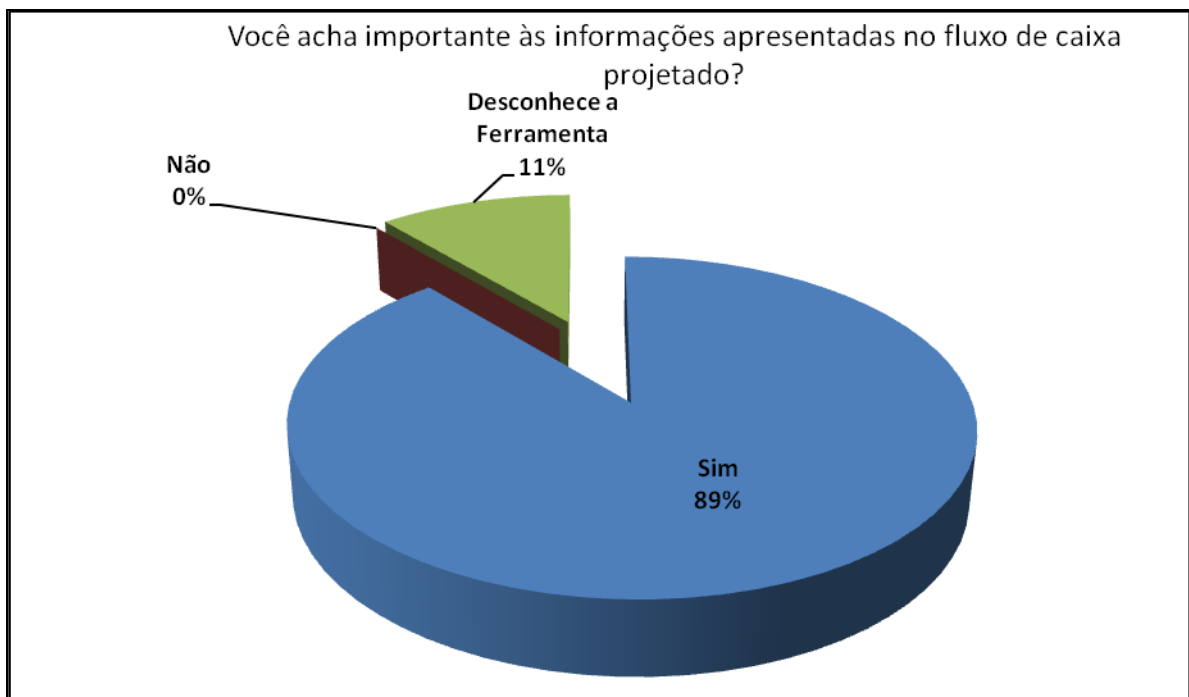


Figura 17 – Você acha importante às informações apresentadas no fluxo de caixa projetado?

Fonte: Dados do pesquisador

O objetivo de todas as empresas é gerar riquezas para seus acionistas. Deste modo, uma ferramenta muito importante para o administrador financeiro tomar sua decisão correta é o fluxo de caixa projetado, pois através desta ferramenta poderá tomar suas decisões de maneira mais adequada e podendo assim alcançar o ápice do sucesso. Sendo que 89% dos entrevistados acham importantes as informações apresentadas no fluxo de caixa projetado. Porém nos dias atuais, 11% dos administradores financeiros ainda desconhecem essa ferramenta essencial para a tomada de decisão.

Tabela 18 – Você acha fundamental a aplicação do fluxo de caixa projetado em sua empresa?

Você acha fundamental a aplicação do fluxo de caixa projetado em sua empresa?	Nº	%
Sim	9	100%
Não	0	0%
Total	9	100%

Fonte: Dados do pesquisador



Figura 18 – Você acha fundamental a aplicação do fluxo de caixa projetado em sua empresa?

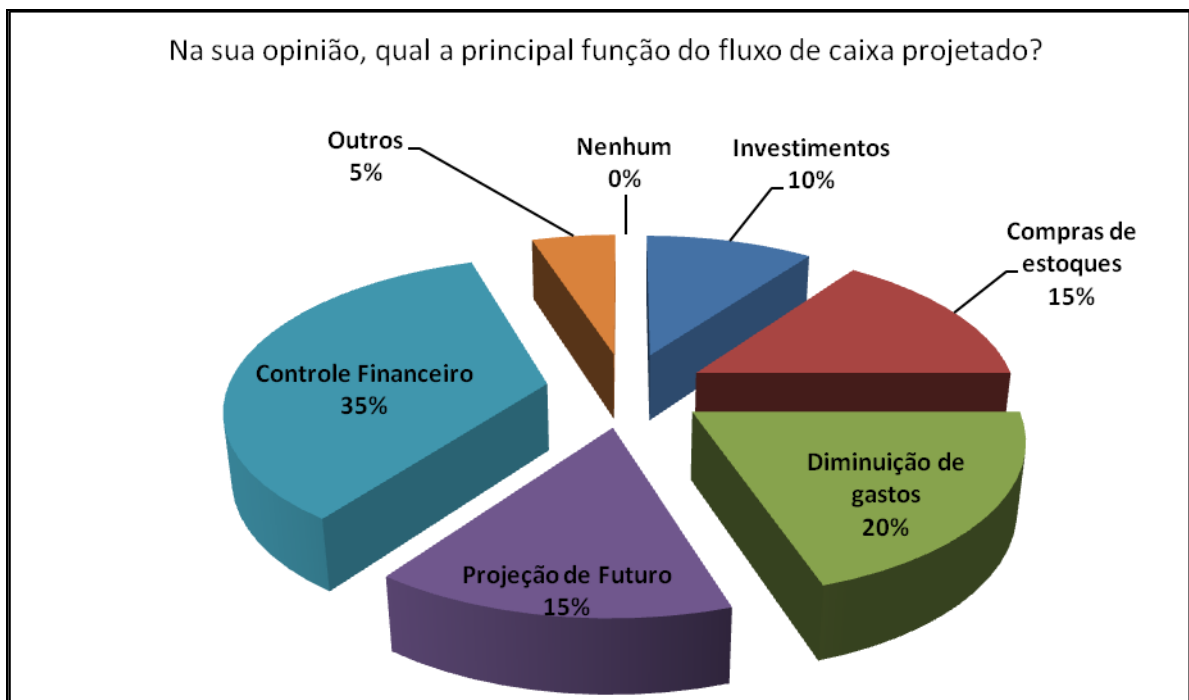
Fonte: Dados do pesquisador

Do mesmo modo que apresentado na figura anterior, os administradores financeiros acham importantes as informações apresentadas no fluxo de caixa projetado. Sendo que 100% dos entrevistados, como demonstrado na figura 18, acham que é de fundamental importância a aplicação do fluxo de caixa projetado em sua empresa.

Tabela 19 – Na sua opinião, qual a principal função do fluxo de caixa projetado?

Na sua opinião, qual a principal função do fluxo de caixa projetado?	Nº	%
Investimentos	2	10%
Compras de estoques	3	15%
Diminuição de gastos	4	20%
Projeção de Futuro	3	15%
Controle Financeiro	7	35%
Outros	1	5%
Nenhum	0	0%
Total	20	100%

Fonte: Dados do pesquisador

**Figura 19** – Na sua opinião, qual a principal função do fluxo de caixa projetado?

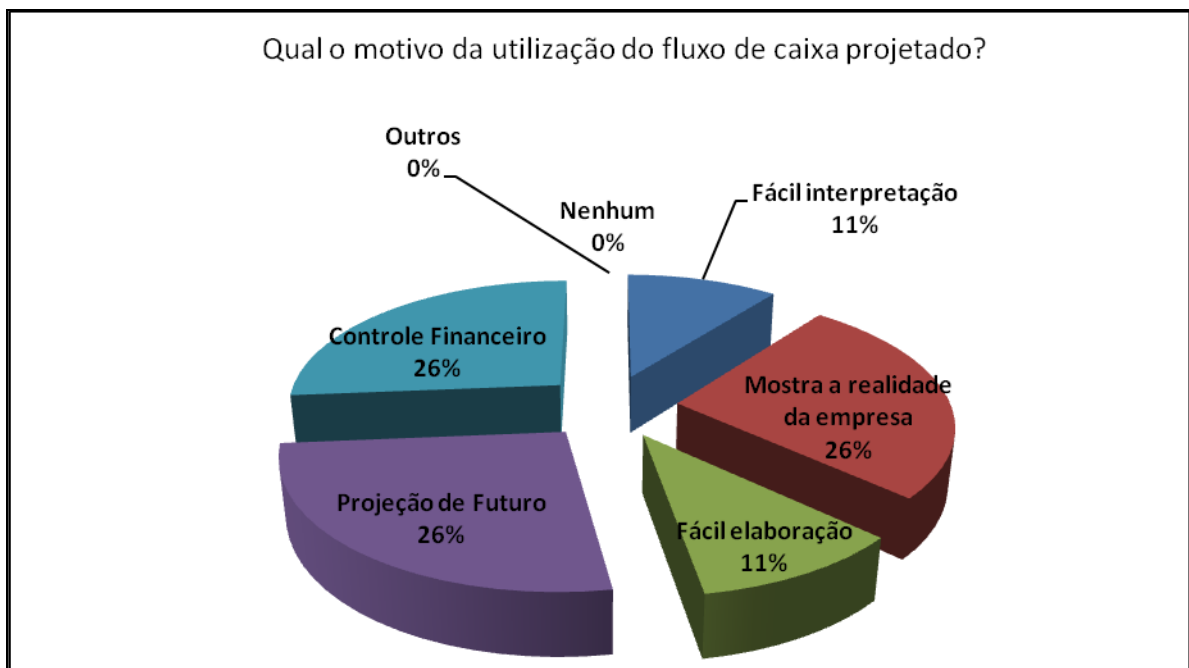
Fonte: Dados do pesquisador

Na opinião dos administradores financeiros das pequenas empresas clientes de uma cooperativa de crédito de Criciúma, 35% opinam como sendo a principal função do fluxo de caixa é o controle financeiro. Logo abaixo com 20% das opiniões são concentradas como diminuição dos gastos. E com o mesmo índice de 15%, opinam que a principal função do fluxo de caixa projetado é a projeção de futuro e as compras de estoque. Apenas 5% conceituam como outras utilidades.

Tabela 20 – Qual o motivo da utilização do fluxo de caixa projetado?

Qual o motivo da utilização do fluxo de caixa projetado?	Nº	%
Fácil interpretação	2	11%
Mostra a realidade da empresa	5	26%
Fácil elaboração	2	11%
Projeção de Futuro	5	26%
Controle Financeiro	5	26%
Outros	0	0%
Nenhum	0	0%
Total	19	100%

Fonte: Dados do pesquisador

**Figura 20** – Qual o motivo da utilização do fluxo de caixa projetado?

Fonte: Dados do pesquisador

São diversos os motivos de utilização do fluxo de caixa projetado nas pequenas empresas entrevistadas. Com o mesmo índice de 26%, o motivo que leva o administrador financeiro a utilizar é de controle financeiro, projeção de futuro e por que mostra a realidade da empresa. Logo após com o mesmo índice de 11% conceituaram com fácil interpretação e fácil elaboração.

CONCLUSÃO

O fluxo de caixa, como demonstrado no corpo do trabalho traz diversos benefícios, dentre estes a possibilidade do administrador planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros da empresa durante um determinado período.

Sendo assim um fato de suma importância e que merece ser ressaltado é que indiferente da área que a empresa atua, sendo estas: indústria, comércio ou prestadora de serviços, todas tem necessidade de um fluxo de caixa projetado.

Portanto, constatou-se através dos estudos realizados que um dos fatores primordiais para a obtenção do sucesso nas empresas está diretamente ligado em uma boa elaboração e projeção do fluxo de caixa, sendo que através desta ferramenta a empresa obterá sua realidade financeira, que auxiliará e influenciará na tomada de decisão.

Além disso, com a projeção do fluxo de caixa a empresa poderá realizar planejamentos futuros, através dos seus objetivos e metas, porém, estes devem ser flexíveis, revistos periodicamente e possuir uma margem para possíveis imprevistos, pois desembolsos poderão ocorrer.

Através da pesquisa realizada determinou-se que as empresas entrevistadas estão a mais de cinco anos no mercado, pois a grande maioria utiliza o fluxo de caixa projetado que dentre as vantagens descritas acima o mesmo possibilita a organização a reduzir gastos, obter uma projeção de futuro, controle financeiro dentre outras atribuições, porém algumas organizações não confiam apenas na projeção do fluxo de caixa, desta forma optam por utilizarem outras ferramentas contábeis para auxiliá-los a tomar uma decisão sensata.

O fluxo de caixa projetado das empresas entrevistadas varia desde diário, semanal, mensal, trimestral e anual, porém o que tem maior destaque é o mensal.

Algumas empresas mesmo tendo a sua disposição ferramentas de fluxo de caixa e uma série de informações contábeis, acabam fazendo análises incorretas dos dados e se obrigam a recorrer a empréstimos nos bancos, cooperativas de créditos, *factoring* ou a usarem os recursos dos próprios sócios, com o intuito de suprir o furo no caixa e problemas com o capital de giro. Desse modo, a maioria das empresas opta por captar estes recursos em cooperativas de crédito e a usar os recursos dos próprios sócios.

O mesmo acontece no momento de financiar o ativo imobilizado da empresa, os administradores financeiros optam pelos bancos, BNDES, cooperativas de créditos e recursos pessoais dos sócios, e conforme ocorreu com o problema de dinheiro no caixa, as entidades que as empresas optam são as cooperativas de créditos e aos sócios.

E como já mencionado, o fluxo de caixa é essencial para a sobrevivência das organizações. Sendo que 67% das empresas entrevistadas utilizam o fluxo de caixa projetado para tomar suas decisões. 22% afirmam não utilizar a ferramenta e 11% dos entrevistados desconhece esta ferramenta, utilizando apenas os dados contábeis para fazer seu planejamento.

Partindo desta premissa sabe-se que é essencial, ter um fluxo de caixa muito bem estruturado, projetado e com planejamentos futuros, pois desse modo, terá a possibilidade de procurar a melhor alternativa para administrar corretamente sua empresa ou procurar a linha de crédito mais apropriada com a necessidade da empresa ou até mesmo fazer aplicações no mercado financeiro por determinado período. Agindo assim toda e qualquer empresa terá a possibilidade de alcançar o ápice do sucesso.

REFERÊNCIAS

AGUSTINI, Carlos Alberto Di. **Capital de giro**: Análise das alternativas fontes de financiamento. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tiburcio da. **Administração de capital de giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BARROS, Aidil da Silveira Barros; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia: um guia para iniciação científica**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BUENO, Silveira. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: FTD S.A, 1996.

BNDES, **Porte de empresa**. Disponível em:
<http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/porte.html> Acesso em 15 de fev. 2011.

BRAGA, Hugo Rocha. **Demonstrações contábeis**: estrutura, análise e interpretação. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CAMPOS FILHO, Ademar. . **Fluxo de caixa em moeda forte**: análise, decisão e controle. São Paulo: Ed. Atlas, 1992.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed São Paulo: Prentice Hall, 2007.

CRESWELL, John W. **Projetos de Pesquisa**. Métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

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

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____, **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**. 2.ed São Paulo: Ed. Saraiva, 2002.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira: uma abordagem prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000. 467 p.

_____. **Práticas de tesouraria**. São Paulo: Atlas, 2001.

HOUAISS, Antônio. VILLAR, Mauro de Salles. FRANCO, Francisco Manoel de Mello. **Minidicionário da língua portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.

ITAÚ. **Curso preparatório certificação profissional Anbid CPA 10**. São Paulo: Bankrisk, 2007.

MARTINS JUNIOR, Joaquim. **Como escrever trabalhos de conclusão de curso**: instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica e gerencial. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MORANTE, Antonio Salvador; JORGE, Fauzi Timaco. . **Controladoria**: análise financeira, planejamento e controle orçamentário. São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4 ed. rev. e ampl. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

LEMES JÚNIOR, Antonio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração financeira**: princípios, fundamentos e práticas brasileiras. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus. 2002.

LIMA, José Geraldo de. **Administração Financeira**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1975.

OLIVEIRA, Ernani Tadeu de. **Curso de especialização em gestão empresarial.** Porto Alegre: Talentos Consultoria Empresarial, 1993.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica:** projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1999.

PASSARELLI, João; BOMFIM, Eunir de Amorim. **Orçamento empresarial:** como elaborar e analisar. São Paulo: Thomson, 2003.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração:** guia para pesquisas, projetos e trabalho de conclusão de curso. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ROSS, Stephen A., WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de administração financeira.** São Paulo: Atlas, 1998.

SÁ, Carlos Alexandre. **Gerenciamento do fluxo de caixa.** São Paulo: Atlas, 2000.

SAMPIERI, Roberto Hernández, COLLADO, Carlos Fernández, LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia da Pesquisa.** 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, Antonio Raimundo. **Metodologia científica:** a construção do conhecimento. 6 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

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

SANTOS, José Evaristo dos. **Mercado financeiro brasileiro:** instituições e instrumentos. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, José Odálio dos. **Análise de crédito:** empresas e pessoas físicas. São Paulo: Atlas, 2000.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração financeira.** São Paulo: Atlas, 1978.

_____. Antônio Zoratto. **Administração financeira.** 3. ed São Paulo: Atlas, 1987.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas:** guia prático e objetivo de apoio aos executivos. 2. ed. rev. São Paulo: Atlas, 2006.

TURCZYN, Sidinei. **O Sistema financeiro e a regulação bancária**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2005.

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

_____. José Eduardo. **Fluxo de Caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiro. 3. ed. Porto Alegre: D.C. Luzzatto, 1989.

APÊNDICE

Questionário aplicado às instituições, do segmento de pequenas empresas, associadas a uma Cooperativa de Crédito na cidade de Criciúma, com o objetivo de levantar informações sobre fluxo de caixa, utilizadas pelas mesmas, para subsidiar o trabalho de pesquisa desenvolvido pelo graduando Jonatha Gonçalves Zanoni, do MBA em Gerência Financeira IV, da UNESC – Universidade do Extremo Sul Catarinense, na elaboração do seu trabalho de conclusão de curso.

1) Qual o sexo do administrador financeiro da empresa?

Masculino

Feminino

2) Qual a idade do administrador financeiro da empresa?

de 18 a 25

de 46 a 55

de 26 a 35

acima de 56

de 36 a 45

3) Qual a escolaridade do administrador financeiro da empresa?

Ensino fundamental;

Pós graduação

Ensino médio

Mestrado

Segundo grau

Doutorado

Ensino superior

PHD

4) O administrador financeiro da empresa possui treinamento nessa área?

Sim

Não

5) Qual o tempo de experiência que o administrador financeiro possui nesta área?

até 4 anos

de 21 a 25

de 5 a 10

de 26 a 30

de 11 a 15

acima de 31

de 16 a 20

6) Qual o ramo de atividade da empresa?

Indústria

Comércio

Prestadora de Serviços

7) Quantos funcionários?

Até 10

de 31 a 40

de 11 a 20

de 41 a 50

de 21 a 30

acima de 51

8) Tempo de constituição da empresa.

- () Até 1 ano () de 11 a 15 anos
 () 1 a 5 anos () de 16 a 20 anos
 () 6 a 10 anos () acima de 21 anos

9) A empresa elabora fluxo de caixa projetado?

- () Sim
 () Não
 () Desconhece

10) Qual o período de elaboração do fluxo de caixa projetado na sua empresa?

- () Diário () Trimestral
 () Semanal () Não elabora
 () Mensal

11) Você utiliza algum outro instrumento de demonstração contábil?

- () Sim
 () Não

12) Qual dessas outras ferramentas você utiliza para a tomada de decisão?

- () Balanço Patrimonial e D.R.E. () Controle do contas a pagar
 () Orçamento () Controle das contas a receber
 () DLPA (Demonstração de Lucro ou Prejuízo Acumulado) () Análise de ponto de equilíbrio
 () Controle de estoques () Outras
 () Nenhum

13) Com que frequência recorre a empréstimos?

- () semanalmente () semestralmente
 () mensalmente () anualmente
 () bimestralmente () não recorre

14) Para solucionar problemas com fluxo de caixa, a empresa capta recursos com quem?

- () Bancos () *Factoring*
 () BNDES () Parentes
 () Cooperativas de crédito () Agiotas
 () Financeiras () Recursos pessoais dos sócios

15) Para solucionar problemas de capital de giro, a empresa capta recursos com quem?

- () Bancos () *Factoring*
 () BNDES () Parentes
 () Cooperativas de crédito () Agiotas
 () Financeiras () Recursos pessoais dos sócios

16) Para financiar o ativo fixo (o imobilizado), a empresa capta recursos com quem?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Bancos | <input type="checkbox"/> <i>Factoring</i> |
| <input type="checkbox"/> BNDES | <input type="checkbox"/> Parentes |
| <input type="checkbox"/> Cooperativas de crédito | <input type="checkbox"/> Agiotas |
| <input type="checkbox"/> Financeiras | <input type="checkbox"/> Recursos pessoais dos sócios |

17) Você acha importante às informações apresentadas no fluxo de caixa projetado?

- Sim
 Não

18) Você acha fundamental a aplicação do fluxo de caixa projetado em sua empresa?

- Sim
 Não

19) Na sua opinião, qual a principal função do fluxo de caixa projetado?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Investimentos | <input type="checkbox"/> Controle Financeiro |
| <input type="checkbox"/> Compras de estoques | <input type="checkbox"/> Outros |
| <input type="checkbox"/> Diminuição de gastos | <input type="checkbox"/> Nenhum |
| <input type="checkbox"/> Projeção de Futuro | |

20) Qual o motivo da utilização do fluxo de caixa projetado?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Fácil interpretação | <input type="checkbox"/> Controle Financeiro |
| <input type="checkbox"/> Mostra a realidade da empresa | <input type="checkbox"/> Outros |
| <input type="checkbox"/> Fácil elaboração | <input type="checkbox"/> Nenhum |
| <input type="checkbox"/> Projeção de Futuro | |

