

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

SIMONE DE SOUZA MILANEZ

**IMPLEMENTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA COMO
FERRAMENTA DE CONTROLE FINANCEIRO DA EMPRESA “X”, DO
RAMO DE VAREJO ALIMENTÍCIO, LOCALIZADA NA REGIÃO DE
CRICIÚMA - SC.**

CRICIÚMA(SC), JULHO DE 2011.

SIMONE DE SOUZA MILANEZ

**IMPLEMENTAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA COMO
FERRAMENTA DE CONTROLE FINANCEIRO DA EMPRESA “X”, DO
RAMO DE VAREJO ALIMENTÍCIO, LOCALIZADA NA REGIÃO DE
CRICIÚMA - SC**

Monografia apresentada à Diretoria de Pós-graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC, para a obtenção do título de especialista em Gerência Financeira.

Orientador: Prof.(Dr, MSc). Abel Correa de Souza

CRICIÚMA(SC), JULHO DE 2011.

RESUMO

MILANEZ, Simone de Souza. **Implementação de fluxo de caixa como ferramenta de controle financeiro da empresa “x”, do ramo de varejo alimentício, localizada na região de Criciúma - SC.** 2011. 45. Monografia do Curso de MBA Gerência Financeira, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

O presente estudo, na área de finanças, tem por objetivo servir como base de informações para a implementação de um fluxo de caixa na empresa “x” que ainda não utiliza esse método como controle de suas finanças e também para ajudar no planejamento das ações da mesma. Para que isso aconteça será feita uma pesquisa documental, coletando informações sobre os ingressos e desembolsos praticados no dia a dia da empresa “x” para montagem do fluxo de caixa. Foi realizada também uma pesquisa bibliográfica baseada em fundamentos de autores, para buscar o embasamento da pesquisa. O resultado da pesquisa apresentou um caixa positivo na maioria dos meses, podendo ser feito aplicações dos saldos e até investimentos em equipamentos para melhoria da estrutura. Serviu para mensurar o quanto ingressa e o quanto sai de dinheiro, ajudando a melhorar a estratégia ou até mesmo permanecer com a mesma.

Palavras-chave: Fluxo de caixa, planejamento financeiro, entradas e saídas de caixa, funções administrativas e saldos.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 3 |
| 1.1 TEMA | 3 |
| 1.2 PROBLEMA..... | 3 |
| 1.3 OBJETIVOS..... | 3 |
| 1.3.1 Objetivo Geral | 3 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos | 3 |
| 1.4 JUSTIFICATIVA..... | 4 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 5 |
| 2.1 ADMINISTRAÇÃO - CONCEITO E EVOLUÇÃO | 5 |
| 2.1.1 Funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle | 13 |
| 2.2 PLANEJAMENTO – CONCEITOS E NÍVEIS | 15 |
| 2.2.1 Planejamento Estratégico..... | 16 |
| 2.2.2 Planejamento Tático..... | 18 |
| 2.2.3 Planejamento Operacional | 18 |
| 2.3 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA..... | 19 |
| 2.3.1 Atribuições..... | 22 |
| 2.3.2 Divisão..... | 22 |
| 2.3.4 As fontes de informação da administração financeira | 23 |
| 2.4 PLANEJAMENTO FINANCEIRO | 23 |
| 2.5 CONCEITO DE FLUXO DE CAIXA | 24 |
| 2.5.1 Fatores que afetam o fluxo de caixa..... | 26 |
| 2.5.2 Planejamento e elaboração do fluxo de caixa | 27 |
| 2.5.3 Controle do Caixa..... | 31 |
| 2.6 CICLO OPERACIONAL, CICLO FINANCEIRO, GIRO DE CAIXA E CAIXA OPERACIONAL..... | 33 |
| 2.6.1 Ciclo Operacional..... | 33 |
| 2.6.2 Ciclo Financeiro | 34 |
| 2.6.3 Giro de caixa..... | 35 |
| 2.6.4 Caixa operacional..... | 35 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 38 |
| 3.1 TIPOS DE PESQUISA | 38 |

| | |
|--|-----------|
| 3.1.1 Pesquisa Bibliográfica..... | 38 |
| 3.1.2 Pesquisa documental..... | 38 |
| 3.3 ABORDAGEM DA PESQUISA..... | 39 |
| 3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS..... | 39 |
| 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS..... | 40 |
| CONCLUSÃO | 42 |
| REFERÊNCIAS..... | 44 |
| ANEXO | 46 |

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA

Implementação de fluxo de caixa como ferramenta de controle da empresa “X”, do ramo do varejo alimentício, localizada na região de Criciúma - SC.

1.2 PROBLEMA

O planejamento e o controle das finanças são essenciais para a saúde financeira da vida doméstica. Porém em uma empresa também é preciso controlar, mensurar, e planejar como se gasta o dinheiro e como se ganha também. Para isso é preciso ter as informações da empresa nas mãos para que esse controle seja efetivo. Em uma empresa em que ainda não existe nenhum tipo de controle ou planejamento, quais os benefícios que a implementação do fluxo de caixa pode trazer para controle financeiro da empresa “X”?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Propor a implantação do fluxo de caixa como ferramenta de planejamento e controle financeiro da empresa “X”.

1.3.2 Objetivos Específicos

- * Levantar os principais ingressos e desembolsos de caixa do ano de 2010;
- * Descrever as etapas do Fluxo de Caixa;
- * Definir a periodicidade de Fluxo de Caixa que melhor se adapta ao estudo;
- * Demonstrar os benefícios do fluxo de caixa como ferramenta para o controle financeiro da empresa.

1.4 JUSTIFICATIVA

Com o crescimento contínuo da economia, até mesmo os pequenos precisam se acostumar a analisar. Analisar no sentido de utilizar as informações, que estão ali, diante dos olhos, para buscar conhecer os resultados de seu negócio. É por este motivo que se busca mostrar a importância da análise da ferramenta fluxo de caixa.

Nesse contexto, a abordagem do assunto se torna importante, porque muitas dessas empresas são independentes economicamente, mas não possuem uma estrutura financeira organizada, apenas fazem o papel de servir a seus clientes e não tomam o cuidado de se organizarem financeiramente.

Essa falta de organização pode ser decisiva na hora de gerir uma empresa, pois com a falta de controle pode-se definir o futuro da mesma.

Desta forma busca-se a oportunidade de levantar esse tema e contribuir para a melhora do desempenho das empresas que possuem esse perfil, sendo que o crescimento do número de pequenas empresas é expressivo e importante para a economia. Já para a acadêmica, vê-se a oportunidade de realizar o projeto, pois a mesma é regular do curso de Pós Graduação MBA em Gerência Financeira, podendo colocar em prática os estudos em sala, pois com a realização deste, abordam-se muitos assuntos debatidos nas aulas freqüentadas, podendo trazer para a prática o que é teoria.

Portanto o que torna viável este projeto, é que se trata de uma empresa familiar em amadurecimento, e se observa mútuo interesse da família para realização deste trabalho e melhoras na empresa, contribuindo, assim, com o fornecimento de quaisquer informações necessárias.

O interesse citado não deve ser somente familiar, e sim da sociedade como um todo, pois são essas empresas que fazem girar a economia da cidade contribuindo para o bem estar dos mesmos, e informação envolve o agir e o pensar como diz Sá (1973). A ação envolve direção, planejamento e execução.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ADMINISTRAÇÃO - CONCEITO E EVOLUÇÃO

Administração, pode-se dizer que é um conjunto de princípios e procedimentos que buscam melhorar a atuação de administradores.

A necessidade de existir esse conjunto de princípios partiu de muito tempo atrás, onde já se enxergava que para melhorar a atuação dos profissionais de administração era preciso organizar as ideias.

Magginson, Mosley e Jr (1998), afirmam que há 75 anos, Fayol reconheceu a necessidade de existir esse conjunto de princípios para que fosse experimentada a teoria na prática.

Porém depois de muitos anos, já se tem uma definição para a palavra administração, que pode ser, trabalhar para alcançar objetivos comuns de uma organização, ou segundo Magginson, Mosley e Jr (1998, p. 17) “trabalhar com pessoas para determinar, interpretar, e alcançar os objetivos organizacionais pelo desempenho das funções de planejamento, organização, direção e controle”.

Mas, pergunta-se para que uma organização tem um administrador? Porque as organizações são necessárias? Stoner e Freeman (1994) respondem essa pergunta afirmando que as organizações podem ter executivos de vendas, designer, mecânicos, eletricitas, mas sem uma administração eficaz pode ser que a organização fracasse.

As organizações são importantes para a sociedade porque impulsionam certos comportamentos, instigam necessidades e proporcionam um ambiente mais agradável de se viver.

Stoner e Freemam (1994, p. 4) confirmam:

As organizações são importantes porque são instituições sociais que refletem alguns valores e necessidades culturalmente aceitos. Elas permitem que vivamos juntos e de modo civilizado, e que realizamos objetivos enquanto sociedade. Das delegacias de polícia as grandes corporações multinacionais, as organizações servem a sociedade, transformando o mundo num lugar melhor, mais seguro, mais barato e mais agradável de viver. Sem elas, seria pouco mais do que animais com cérebros superdesenvolvidos.

Sendo assim, essas organizações permitem com que as pessoas consigam traçar metas e alcançá-las, Stoner e Freeman (1994) citam a fabricação

do papel, onde se não houvesse uma organização por trás de todo o processo seria muito mais difícil se conseguir esse material, assim reafirmando que as organizações realizam objetivos.

Em outro ponto que as organizações também corroboram é na preservação do conhecimento, ou seja, museus, corporações e universidades são organizações que estão ligadas na preservação de conhecimentos que vieram do passado, e Stoner e Freeman (1994) ainda adicionam, que, além disso, elas ainda ampliam os conhecimentos e desenvolvem novos meios de fazer as coisas.

Neste sentido, as organizações ainda conseguem oferecer a cada indivíduo a oportunidade da realização profissional, da satisfação pessoal e de uma carreira compensadora.

E se o indivíduo depende da organização para sobreviver, a organização depende do administrador para obter o sucesso. E esse desempenho do administrador pode ser medido através da sua eficiência e eficácia. Drucker (1967) diz que tem eficiência, a capacidade de fazer certo as coisas, aquele administrador que consegue, por exemplo, baixar o custo do produto que está produzindo e alcançar o objetivo.

Ele continua dizendo que a eficácia trata-se de saber o passo certo a se dar. Por exemplo, o administrador errará se escolher produzir computadores gigantes se cada vez mais se exige computadores menores, por mais que esse computador gigante seja feito com máximo de eficiência. Ou seja, a eficiência nunca pode estar na frente da eficácia.

Esse papel de diferenciar oportunidades, gerenciar, controlar, ter boas idéias, buscar a eficiência e a eficácia pode ser desempenhado por qualquer administrador, porém esses administradores possuem duas classificações: pelo nível e âmbito das atividades organizacionais.

Tendo visto, destacam-se os diferentes níveis e tipos de administração existentes. Tem-se a gerência administrativa e a administração operativa. Segundo Magginson, Mosley e Jr (1998), os dois se diferenciam, pois o primeiro trata de estabelecer objetivos e controlar as atividades. Já o segundo supervisiona e coordena o pessoal.

A quantidade de pessoas, as atividades e os títulos também são pontos que diferenciam os níveis da administração. A quantidade de pessoas, por exemplo, muda para cada nível, conforme figura abaixo:

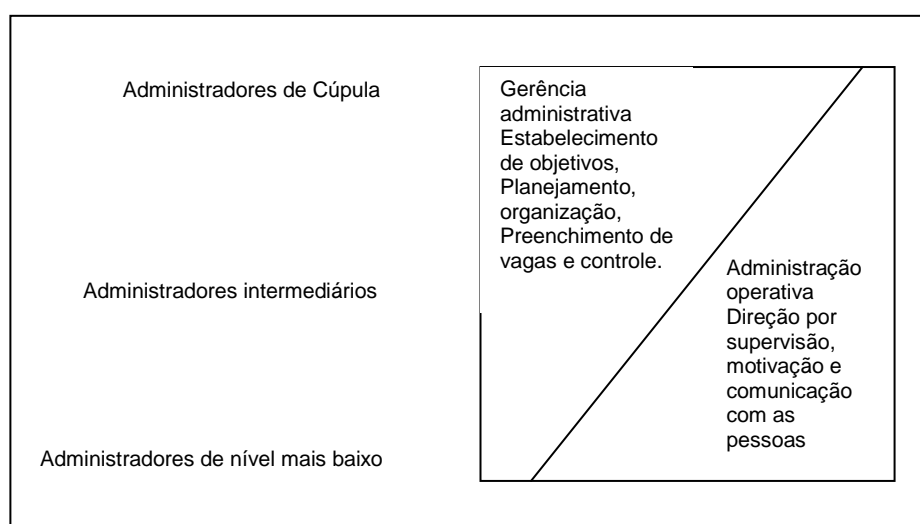


Figura 1 – Administradores e níveis
Fonte: Magginson, Mosley e Jr (1998, p.23)

As atividades, assim como os títulos se distinguem conforme cada cargo. Independente do lugar é assim que funciona. Dependendo do cargo, se desempenha uma atividade direcionada a estabelecer metas e objetivos ou então a cumprir metas e objetivos estabelecidos pelas pessoas que freqüentam cargos de níveis mais altos. Assim como os títulos que podem designar o status de uma pessoa dentro da organização, sendo supervisores, superintendentes, diretores e presidente.

“Em suma, os administradores recebem mais autoridade e responsabilidade nos escalões mais altos; desempenham diferentes funções organizacionais e empenham-se em atividades diferentes.” Magginson, Mosley e Jr (1998, p. 25).

Para alcançar seus objetivos, é que as organizações buscam desempenhar suas atividades. Elas podem ser atividade-fim e atividade-meio.

Concordam Magginson, Mosley e Jr (1998), que as empresas se baseiam em três atividades-fim que são operações, distribuição, finanças. E que as atividades-meio que são necessárias para manter as atividades-fim são: pessoal, contabilidade, manutenção, P&D, engenharia, compras entre outras.

Neste sentido, se conclui que a base para começar uma administração tem-se no exposto acima, porém como ferramenta, ela tem suas funções específicas para ajudar num melhor despenho.

Nesse sentido, os administradores podem ter vários papéis dentro da organização. Stoner e Freeman (1994, p. 9) confirmam que um papel da pessoa

dentro da sociedade ou organização, “é o padrão de comportamento que se espera de alguém dentro de uma unidade funcional, os papéis, portanto, são inerentes as funções.”

O papel interpessoal do administrador pode ser símbolo, líder e elemento de ligação. Stoner e Freeman (1994) citam que o administrador símbolo é aquele que “empresta” sua imagem para a empresa, e cumpre papel em tarefas e cerimônias por exemplo.

Já o administrador líder é que aquele que representa toda sua equipe. Segundo Stoner e Freeman (1994, p. 10) “os administradores líderes são responsáveis tanto pelos atos dos subordinados quanto pelos próprios”.

Como elemento de ligação, o administrador busca aliados para conseguir chegar a suas metas. Stoner e Freeman (1994, p. 10) esclarecem mais uma vez que “os administradores utilizam esses relacionamentos visando obter apoio para suas propostas ou decisões e para obter cooperação na realização de várias atividades”.

O principal papel do administrador, como foi citado acima, é filtrar as informações essenciais para que sua organização desenvolva bem, repassando essas informações para outras pessoas e assim sucessivamente.

Portanto Stoner e Freeman (1994, p.10) destacam três tipos de papéis informais para os administradores:

Coletor: os dirigentes buscam constantemente informações úteis, tanto dentro como fora da organização. Eles fazem perguntas aos subordinados e coletam informações não solicitadas, geralmente através de sua rede de contatos. O papel de coletor frequentemente faz dos administradores os membros mais bem informados de seus grupos.

Disseminador: Nesse papel, os dirigentes distribuem aos subordinados informações importantes. Parte dessa informação vem de reuniões de equipe e de memorandos, mas parte dela é baseada na análise e na interpretação dos fatos feita pelo dirigente. Em ambos os casos, é responsabilidade do dirigente certificar-se de que os subordinados recebam a informação de que necessitam para realizar seus deveres.

Porta-voz: os dirigentes também transmitem informações para pessoas que estão fora de sua unidade de trabalho. Manter os superiores bem informados é um aspecto importante deste papel. Como os diplomatas, os dirigentes também devem falar por sua unidade de trabalho dentro da organização ou representar toda organização ao lidar com o cliente, fornecedor ou representante do governo.

Stoner e Freeman (1994) citam que as informações são elementos básicos para as tomadas de decisões dos administradores e apresentam quatro papéis decisórios:

Entrepreneur: iniciam uma mudança em sua unidade apenas com a sua vontade. Stoner e Freumann (1994), confirmam que as boas idéias sevem para que essas melhorias aparecem e que isso independe da vontade de outras pessoas, apenas do próprio administrador.

Solucionador de problemas: esse perfil exige do administrador uma postura firme para que diante de uma situação difícil ele consiga oferecer uma solução. Segundo Stoner e Freeman (1994) esse tipo de administrador precisa ser analítico e conceitual para poder analisar o problema em cada parte e resolvê-lo.

Alocador de recursos: trata-se de saber organizar de acordo com as prioridades suas tarefas como também os recursos materiais. Stoner e Freeman (1994) citam que os dirigentes precisam elencar e definir as coisas mais importantes e para que sejam feitas imediatamente.

Negociador: o negociador tem a postura de intermediar ou lidar diretamente com situações que exijam a liderança em uma negociação. Stoner e Freeman (1994, p. 11) dizem que “os dirigentes devem assumir o papel de mediador e negociar compromissos quando acontecem disputas”.

Apresentado os perfis dos administradores, o mesmo deve saber que atitudes devem ser tomadas e que postura adotar dentro de sua realidade do dia-a-dia.

Sabe-se que a administração está envolvida em todas as áreas de uma organização. “Tem-se a consciência de que toda decisão administrativa, afeta outras áreas, tanto no presente quanto no futuro”, é o que dizem Stoner e Freeman (1994, p. 11). Eles também concordam quando se diz que para ser um administrador com eficácia é preciso ter visão, ética, respeitar diversidade cultural e ter treinamento sólido.

A visão, por vezes tende a levar o administrador a tentar resolver os problemas de sua empresa a curto prazo, as vezes até por pressão da própria empresa.

Assim os administradores eficazes precisam às vezes deixar de lado os mapas financeiros e ouvir os que estão ao redor. Precisam reconhecer e até mesmo dar boas-vindas às mudanças, tentando prever os problemas antes que aconteçam, e ainda mais importante, tentando ver como a mudança cria oportunidades de crescimento e expansão. (STONER E FREEMAN, 1994,p. 12).

A necessidade de ética, não se aplica apenas na vida profissional. Tem que ter ética em todas as áreas da vida. Segundo Stoner e Freeman (1994, p, 12) “o estudo sobre quem é, ou deveria ser, beneficiado ou prejudicado por uma ação é chamado de ética”. Hoje essas questões de ética atingem todos os níveis de uma empresa, tanto na produção até no alto escalão, a ética tem que ser cobrada.

Respeitar a **diversidade cultural** também é uma demonstração dessa ética tanto exigida.

“O tratamento justo e equitativo dado aos empregados reflete o forte compromisso de nossa cultura com a igualdade de oportunidades”, diz Stoner e Freeman (1994, p. 12). Desta forma eles reforçam que as empresas devem se prender ao talento de cada um, buscando valorizá-los independente de sexo, religião, cultura, raça.

Eles ainda continuam afirmando que esse tipo de atitude também reflete uma ótima administração.

Esta administração muitas vezes não é nata da pessoa. A capacidade de administrar é treinada na pessoa, confirma Stoner e Freeman (1994), para que ela possa desenvolver certas habilidades.

Mais para isso é preciso sim, ter qualidades sobressalentes, segundo Stoner e Freeman (1994), é preciso saber administrar, ou seja, ter vontade de instigar o desempenho de outras pessoas, ter poder no sentido de influenciar as outras pessoas com habilidade e não com sua posição, e ter a empatia de seus subordinados, saber compreender os sentimentos contidos das outras pessoas.

Desta forma, têm-se algumas propriedades que ajudam saber se existe um talento para ser administrador, que tipo de administrador se poder ser e de que forma essa pessoa pode contribuir para que a empresa sob sua gestão seja uma empresa de sucesso.

O pensamento de mudar para melhorar, se tornou uma busca normal nos tempos atuais no que se refere a administrar. Isso quer dizer que sair do escritório e ir à busca de informações através dos funcionários, clientes, mercado está cada vez mais comum. Robbins (2003) confirma dizendo que muitos gerentes fracassam porque não escutam seus clientes, o mercado, a área que atuam e muito menos seus funcionários, fazendo que desta forma fiquem fora da realidade.

Se reestruturar tornou-se regra para conseguir competir com o mercado que tem se comportado com mudanças bruscas, desta forma Robbins (2003, p.5)

ainda cita que “as mudanças na economia estão dando nova forma as organizações.”

Pode-se resumir como as principais mudanças no cenário econômico a globalização, as mudanças tecnológicas, cultura, espírito empreendedor, exigência dos clientes.

Robbins(2003, p. 5) utiliza um quadro para melhor comparar esta evolução:

Tabela 1: A economia em transformação

| A velha economia | A nova economia |
|---|--|
| Fronteiras nacionais a competição | As fronteiras nacionais são quase insignificantes na definição dos limites de operação de uma organização |
| A tecnologia reforça hierarquias rígidas e limitam o acesso as informações. | As mudanças tecnológicas no modo como as informações são geradas, armazenadas, utilizadas e compartilhadas as tornaram mais acessíveis |
| As oportunidades de emprego se destinam aos trabalhadores industriais | As oportunidades de trabalho se destinam aos trabalhadores do conhecimento |
| A população é relativamente homogênea | A população é caracterizada pela diversidade cultural |
| A empresa é alienada ao seu ambiente | A empresa aceita suas responsabilidades sociais |
| A economia é conduzida por grandes corporações | A economia é conduzida por empresas pequenas, empreendedoras |
| Os consumidores adquirem aquilo que as empresas decidem fornecer-lhes | As necessidades do cliente conduzem os negócios. |

Fonte: Robbins (2003, p.5)

Partindo do princípio da globalização, pode-se afirmar que não se tem mais estradas e ferrovias que limitam as negociações entre países, que as empresas não são isoladas em seu “mundinho” de negociações, como diz Robbins (2003), a globalização deixou de se limitar as fronteiras terrestres.

A globalização parte de um pressuposto que todo concorrente é válido, pois se pode ter concorrência do mesmo país assim como concorrência em países distantes, “significa aumento da competição para quase todo tipo de organização” (Robbins, p. 6).

Dois motivos foram certos para o desencadeamento do processo de

globalização, segundo (Robbins 2003), a procura de novos mercados e a diminuição de custos.

Se a Sony vendesse seus produtos apenas em seu país de origem, o Japão, seu potencial de vendas seria limitado. O fato de que muitas empresas fabricam no sudeste asiático produtos como semicondutores e tecidos pode ser em grande parte explicado em termos de menores custos de mão de obra. (ROBBINS, 1998, p. 6).

Outro ponto importante que contribuiu para a evolução da administração foi o avanço tecnológico. Esse avanço se diz respeito tanto na questão de maquinários para produção como na comunicação, redes de pessoas, internet, computadores modernos que ajudam na gestão de grandes empresas, confirma Robbins (2003, p. 07) “a eletrônica mais poderosa e portátil está mudando a maneira como a informação é criada, armazenada, utilizada e distribuída”.

Tratando-se de comunicação, a conversa entre povos de cultura diferentes, países distintos em costumes e a participação de mulheres na frente de trabalho, está cada vez mais expressivo. A diversificação da mão-de-obra tem se intensificado e, portanto facilita a relação no comércio.

Robbins (2003) corrobora dizendo que o multiculturalismo tem seduzido os grandes do cenário internacional, como Inglaterra, Alemanha e Estados Unidos que sofrem grande modificação de população misturando cada vez mais sua mão-de-obra.

No entanto, o nível de exigência dos clientes não deixou de crescer, pois a sociedade passou a exigir uma empresa mais comprometida com o social, com o ambiental, que atue como um cidadão responsável. Sendo assim Robbins (2003) pode confirmar que os executivos das grandes empresas captaram a mensagem e estão voltando grande parte de seu tempo com ações em que a sociedade possa ver a empresa de certa forma, engajada em projetos que possam suprir não só a necessidade de cada um e sim a de uma sociedade inteira.

Nesse emaranhado de informações, de tecnologias, de fibra ótica, de evolução, a quantidade de novos negócios também aumentou. O espírito empreendedor vem sendo o bem e o mal de muitos países.

Robbins (2003, p. 10) define empreendedorismo como sendo “o processo de iniciar um negócio, organizar os recursos necessários e assumir seus respectivos riscos e recompensas”.

O índice no Brasil conforme SEBRAE, diz que com menos de 2 anos, os

novos negócios fecham, isso porque faltam informações para essas pessoas empreendedoras que abrem os negócios sem embasamento aumentando esse índice.

O crescimento desse tipo de negócio tem uma explicação que segundo Robbins (2003), está em as pessoas quererem mandar em si mesmas, controlar seu próprio tempo e dinheiro.

O que colaborou também foi um período em que grandes corporações tiveram um alto índice de demissões, o que forçou seus funcionários demitidos a correrem atrás do prejuízo e se virarem como podiam, vendo ai uma chance de montar seu próprio negócio.

Por último, e não deixando de ser o mais importante, a exigência dos clientes, é o que move, e o que impulsiona o mercado, organizações, empresas. E é o que faz com que a administração seja usada para gerir essas organizações, que por sua vez busca a satisfação desse mesmo cliente, que iniciou todo esse ciclo de necessidades.

Percebe-se que o sucesso de longo prazo só pode ser alcançado mediante a satisfação do cliente, já que o cliente é que, em ultima instância, paga todas as contas. E os clientes de hoje dispõem de mais opções do que nunca, e, portanto, são mais difíceis de contentar. (ROBBINS, 2003, p. 10).

Com o exposto acima, percebe-se que as mudanças não param, e que a evolução da administração e o modo de administrar esta sempre em evolução. Assim como os clientes exigem sempre o melhor, assim como o mercado exige sempre a melhor forma de se administrar, assim se exige da administração soluções modernas e eficientes para se aplicar.

2.1.1 Funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle

As quatro principais funções que já são conhecidas, cuja importância ainda é citada por vários nomes da administração, continuam ainda nos dias de hoje sendo julgadas como imprescindíveis para as organizações. “Acredita-se que não importando o tipo de indústria, o nível organizacional ou a função organizacional envolvidos, pelo menos quatro funções precisam ser desempenhadas.” (Magginson, Mosley e Jr (1998, p. 27)

Deste modo se expõe brevemente abaixo:

- Planejamento: Traçar um plano diretor, estratégias, orçamentos para a empresa, assim como tomadas de decisão.

Começando com o trabalho de Frederick W. Taylor no final do século XIX, tem havido uma tendência para transferir a função planejamento dos operários para seus gerentes. Conquanto o planejamento não possa ser integrante do cargo de qualquer administrador, que falar em administração é incluir também planejamento. Em essência, o planejamento criativo é o trabalho de determinar e especificar fatores, forças, efeitos e relacionamentos na realização dos objetivos designados. (MAGGINSON, MOSLEY E JR, 1998, p. 27).

Desta forma, vê-se então, que se trata de uma função gerencial onde se define metas da organização, estratégias para coordenar as atividades.

- Organização: Determinar qual atividade será desempenhas para serem atingidos os objetivos da organização, agrupá-los funcionalmente e delegar. Ou seja, definir, subdividir e coordenar.

Função gerencial que inclui a definição de quais tarefas devem ser realizadas, quem deve realizá-las, como deve ser agrupada, a quem se reporta, a quem e onde as decisões devem ser tomadas. (ROBBINS, 2003, p. 33).

- Direção: é supervisionar as atividades de seus subordinados. É fazer com que os empregados façam aquilo que lhes foi pedido, cada qual com seu jeito de dirigir.

Adiciona Robbins (2003, p. 33), “abrange a motivação dos funcionários, direção das atividades dos outros, seleção do canal de comunicação mais eficaz w solução de conflitos entre os membros.”

- Controle: assegurar que o que foi planejado saia esteja sendo desenvolvido corretamente. Como diz Robbins (2003), depois que metas foram estabelecidas, estrutura organizada e pessoas motivadas, tem-se que controlar as atividades, monitorando, comparando com o que foi traçado e corrigindo se algo saiu errado.

O relacionamento entre as funções pode-se afirmar que é simplesmente porque ambas conseguem serem aplicadas entre os vários ramos de atividades, e como informa Magginson, Mosley e Jr (1998), podem ser executadas em qualquer sequência, mais tendem para a sequência citada acima.

2.2 PLANEJAMENTO – CONCEITOS E NÍVEIS

Como já mencionado acima, planejamento é criar metas, estabelecer estratégias para alcançar essas metas e coordenar as atividades. Como diz Robbins (2003, p. 116) “diz respeito, portanto, aos fins (o que será feito) e também aos meios (como será feito).”

O planejamento pode ser classificado quanto sua amplitude, estratégico ou operacional, e quanto seu prazo de execução, curto, médio, e longo prazo.

O plano estratégico cita planos para a organização como um todo e que posiciona a empresa perante o ambiente. Já o plano operacional trata de detalhar como fazer esse plano global acontecer, como concorda Robbins (2003).

Quanto ao prazo de execução, os planos estratégicos costumam ser de 5 anos ou mais e serem menos detalhados. Já os planos operacionais costumam ter um prazo mais curto, um mês, por exemplo, e mais limitados. “Os planos operacionais tendem a cobrir períodos curtos de tempo. Os planos estratégicos tendem a abranger um período extenso de tempo”. (Robbins 2003, p. 116)

Entende-se melhor sobre prazos de plano, quando se fala de efeito comprometimento. Ou seja, Robbins (2003) concorda que, quanto mais os planos influenciarem nos comprometimentos futuros, mais longo será o prazo para o planejamento dos gerentes.

Desta forma, o executivo, gerente, determina seu plano com o prazo que lhes for cabível, e de acordo com o tamanho de sua empresa, pois o porte da empresa também influencia na determinação do prazo. Robbins (2003, p. 117) exemplifica isso dizendo que

Para justificar esse comprometimento dos recursos e ajudar a reduzir a incerteza, a alta administração dedica-se ao planejamento de longo prazo. Por outro lado, como um supervisor raramente toma decisões que comprometam muito a organização no futuro, seus planos tendem a ser curto prazo.

Sendo assim, determina-se que da seguinte maneira, tem se uma ferramenta para estabelecer planos que sejam capazes de ajudar na a conclusão de objetivos.

2.2.1 Planejamento Estratégico

Planejar estrategicamente é inserir no ambiente de atuação a missão da organização através de estratégias organizacionais.

Para Drucker (1984, p. 133-136) o

Planejamento estratégico é o processo contínuo de tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias a execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Ou seja, com o planejamento estratégico, deve-se tentar suprir as necessidades que empresa necessita a médio e para longo prazo, de forma eficiente e depois buscar analisar se realmente se chegou à meta esperada.

O processo de planejamento estratégico é formado por:

- Declaração de missão: expressa o objetivo da criação da empresa. Segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p. 42) “a missão representa sua razão de ser, o seu papel na sociedade”.
- Visão de negócios: Olhar futuro da situação que deseja-se chegar. “A visão de negócio associada a uma declaração de missão compõe a intenção estratégica da organização.” Chiavenato e Sapiro (2003, p. 42)
- Diagnóstico estratégico externo: de acordo com Chiavenato e Sapiro(2003), é a análise das influências externas que possam afetar os objetivos da empresa.
- Diagnostico estratégico interno: análise da situação atual da empresa com relação ao ambiente, enfatizando suas fraquezas e forças adequando-se a melhores estratégias que condigam com o ambiente em que atua. “ O alinhamento dos diagnósticos internos e externos produz as premissas que alicerçam a construção de cenários”. Chiavenato e Sapiro (2003, p. 42)
- Fatores-chave de sucesso: evidencia questões críticas da organização. Acrescenta Chiavenato e Sapiro (2003, p. 42), “os determinantes de sucesso são também denominados fatores críticos de sucesso e encaminham as políticas de negócios.”
- Sistemas de planejamento estratégico: Confirma Chiavenato e Sapiro (2003), compreende a formulação de estratégias, a sua implementação e a busca pelas ações que a empresa traçou como objetivo.

- Definição dos objetivos: são perseguidos vários objetivos de acordo com a importância, prioridade e urgência.
- Análise dos públicos de interesse (stakeholders): Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), stakeholders pode ser uma pessoa, usuários, governo, que se deixa influenciar ou influencia alguém. Desta maneira busca-se analisar o poder desse grupo de influenciar, analisar seus interesses, que de certa forma pode contribuir com os interesses da empresa.
- Formalização do plano: controle sobre a implementação do plano de ação, sobre recursos, pessoas, abrangendo todas as áreas de tomadas de decisão.
- Auditoria de desempenho e resultados: avaliar o que já foi implementado e verificar seus resultados, para as seguintes tomadas de decisão.

Nas etapas do planejamento estratégico, pode-se se destacar as seguintes, conforme Chiavenato e Sapiro (2003, p. 45)

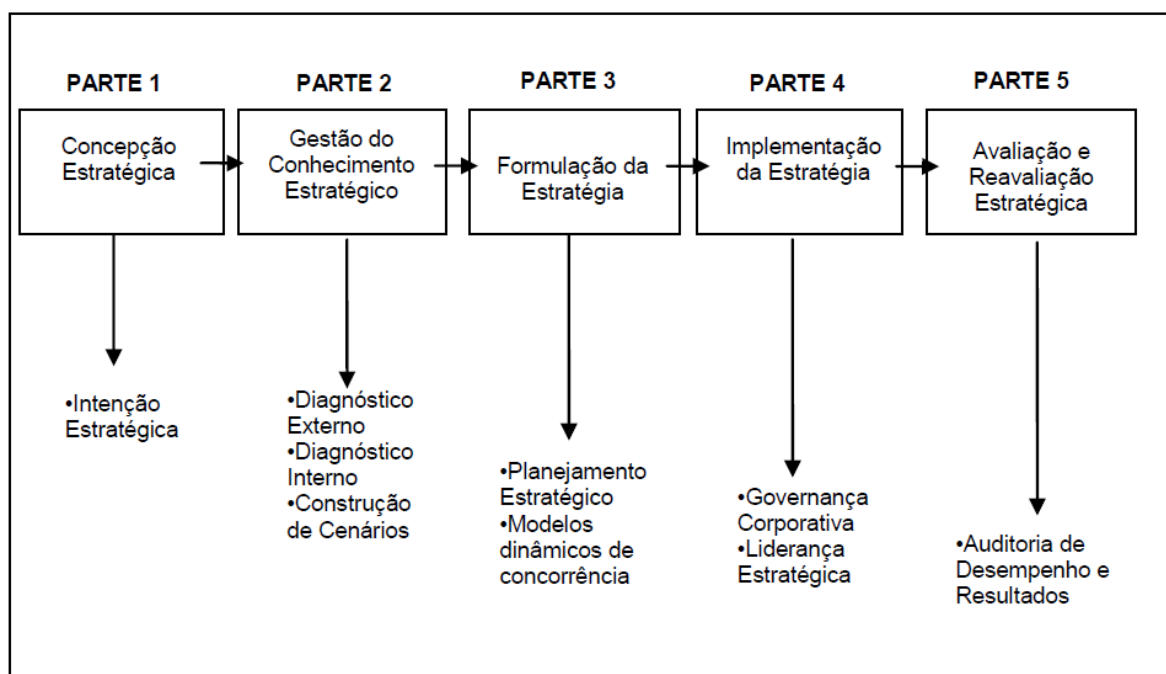


Figura 2 – Etapas do Planejamento Estratégico

Fonte: Chiavenato e Sapiro (2003, p.45)

Desta forma visualiza-se a seguinte situação: tem-se a intenção de um plano, a análise de um cenário e seus fatores internos e externos, a formulação da estratégia, a implementação dela, e por fim a análise de resultados.

2.2.2 Planejamento Tático

Planejamento tático implica em analisar e criar recursos que façam com que a organização alcance sua missão.

Para exemplificar, Montana e Charnov (2003) criaram uma situação onde uma pessoa vê a necessidade de morar em outra cidade, analisa um mapa e aponta um lugar. Analisar taticamente essa situação seria ver como chegar até o local, em quanto tempo chegar, com que dinheiro chegar.

Dentro de uma organização têm-se os seguintes atributos para o planejamento tático:

Prazo: mais curto que o planejamento estratégico;

Questão básica: quais são os principais componentes de nosso negócio;

Processo: se envolve executivos, gerentes e funcionários de linha, para analisar a missão empresarial;

Complexidade: revisão de dados externos;

Grau de estruturação: existe alguma estrutura, em termos de políticas e recursos atuais da organização (pessoas, instalações e métodos de realizar negócios);

Resultado: por muitos nomes, esse nível resulta nas seguintes diretrizes:

- Área básica do negócio: quais produtos ou serviços estão planejados?

-Metas financeiras, incluindo áreas como crescimento de vendas, crescimento dos lucros, retorno esperado sobre o investimento e fontes de financiamento;

-Oportunidades de mercado em termos de segmento do público-alvo e de sua localização geográfica;

-Organização administrativa. Envolve formular perguntas difíceis a respeito da mão-de-obra e da habilidade de levar a cabo o plano;

- Instalações físicas: para realizar um plano, alguns meio adicionais podem ser necessários. Essa questão deve ser avaliada junto com as questões financeiras.

-definição do prazo para a próxima revisão. O planejamento tático deve ser revisto periodicamente, se caso houver mudanças relevantes ou algum produto for lançado no mercado, por exemplo. (MONTANA E CHARNOV, 2003, p. 120).

Resumi-se então que o planejamento tático trata-se de uma analisar as variáveis como metas financeiras, recursos necessários e condições de mercado e normalmente tem um período menor que o planejamento estratégico.

2.2.3 Planejamento Operacional

O planejamento estratégico garante que as condições e os recursos necessários estejam disponíveis no tempo certo para fabricação de produto ou serviço para o público, concorda Montana e Charnov (2003) quando cita novamente

o exemplo para a viagem a Florianópolis, e diz que o planejamento operacional garantiria que a pessoa fosse até a cidade e tivesse todos os recursos que precisaria por lá.

Os atributos para o planejamento operacional são:

Prazo: geralmente um ano ou menos; pode ser mensal.

Questão básica: quais tarefas específicas precisam ser realizadas para se conseguir os resultados estabelecidos no plano tático?

Processo: comumente encabeçado pelos altos gerentes de divisão que participaram do processo de planejamento tático, esse processo envolve executivos de cada unidade ou divisão. Também serão eles os responsáveis pela consecução das metas do plano.

Complexidade: geralmente se incluem variáveis mais específicas no plano operacional. Ele pode incluir áreas como uma previsão de mercado em base temporal, bem como um orçamento para cada produto; somas de recursos necessárias para cada item também são incluídas.

Grau de estruturação: dos três níveis de planejamento, esse é o mais estruturado porque tendem a existir nas organizações sistemas de planejamento de negócios. Previsão financeira e orçamentária são exemplos desses sistemas.

Resultado: o plano operacional leva em conta:

-hipóteses para o período: existe previsão de alguma greve, escassez ou mudanças nos custos da matéria-prima?

-mudanças internas que precisam ser feitas: a aquisição de novas instalações é necessária? Também são necessárias mudanças na mão-de-obra e nos procedimentos internos?

-produção e cronogramas: qual a quantidade de produto ou serviço que será produzida e em quanto tempo?

-responsabilidades: quem é responsável por cada um dos principais elementos?

-orçamento: qual é o orçamento operacional e/ou de vendas?(MONTANA E CHARNOV, 2003, p. 120).

Desta forma, se identifica nesse tipo de planejamento uma ação diária, que envolve todas as áreas e gerentes, cronogramas, e onde se busca um resultado em comum.

2.3 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Administração financeira está ligada as tarefas de um administrador financeiro, ou seja, tudo que é relativamente ligado as finanças da empresa, conforme cita Gitman (2004), investimentos, crédito, planejamento e captação de fundos.

Desta forma procura-se usar a administração financeira juntamente com outras áreas da empresa para que haja um melhor controle das decisões a se tomar, pois de acordo com Brigham e Houston (1999) desde a empresa até na vida pessoal

tem-se que entender um pouco de administração financeira, pois antes de fazer um financiamento, efetuar uma compra envolve o conhecimento em finanças.

O objetivo da administração financeira, destacam Cherobim, Rigo e Junior (2010) que é maximizar os valores da empresa.

Eles ainda destacam que existe uma diferença entre maximizar lucro e maximizar riqueza.

A maximização do lucro, tida por muito tempo como objetivo principal da empresa é objetivo impreciso, pois ações tomadas para maximizar os lucros atuais podem diminuir os lucros futuros e vice-versa. Exemplos disso são: retardar gastos com propaganda, deixar de fazer manutenção de instalações e equipamentos.

A maximização da riqueza precisa porque envolve o conceito de valor presente líquido, incorporando conceitos de risco e de custo de capital. Nas instituições não voltadas ao lucro, existem outros objetivos que não a maximização da riqueza. No entanto, essas organizações não prescindem da boa administração financeira, pois precisam garantir boa saúde econômico-financeira para sobreviver e para se desenvolver. (CHEROBIM, RIGO E JUNIOR, 2010, P. 6).

Diante dos resultados dessa maximização de valores, é que se tem um retorno sobre que decisão se tomar, ou seja, fala-se de decisão de investimento e decisão de financiamento.

Decidir investir nada mais é do que aplicar o capital em algo que de retorno futuro. Cherobim, Rigo e Junior (2010, p. 7), confirmam “um investimento pode ser a criação de uma nova empresa ou implantação de um projeto em uma já existente, por exemplo.”

Na indústria um investimento pode ser a compra de uma linha de produção nova, como também investimento em produção limpa voltada para os impactos ambientais. O quadro abaixo ilustra o que deve ser observado antes de fazer um investimento:

Tabela 2: Decisão de investimento

| ATIVO | QUESTOES A SEREM RESPONDIDAS |
|--|--|
| ATIVO CIRCULANTE Caixa e bancos Contas a receber Estoques Outros ATIVO NÃO CIRCULANTE Realizável a longo prazo Investimentos Imobilizado Intangível TOTAL | <ul style="list-style-type: none"> • Onde estão aplicados os recursos financeiros? • Quanto está aplicado em ativos circulantes? • Quanto em ativos permanentes? Em quais? • Qual melhor composição dos ativos? • Qual o risco do investimento? • Qual o retorno do investimento? • Quais as novas alternativas de investimento • Em quais novos ativos investir? • Como maximizar a rentabilidade dos investimentos existente? • O que deve ser descartado, reduzido ou eliminado, por não acrescentar valor? |

Fonte: Cherobim, Rigo e Junior (2010, p. 8)

Para usar esse quadro, depende do ramo de cada empresa, pois as perguntas se alteram, no entanto ficam muito semelhantes. É o que exemplificam abaixo, Cherobim, Rigo e Junior (2010, p. 8)

Uma empresa de capital intensivo requer grandes investimentos em ativos imobilizados. Exemplos desse tipo de empresa são: Ambev, Embraer, Vale, Petrobras, Gerdau, Renault, Telefonica e Copel. Para empresas do ramo varejista, que não exigem grandes imobilizações, e sim grandes investimentos em estoque, serão dadas outras respostas. Exemplos desse tipo são Casas Pernambucanas, Casas Bahia, Pão de Açúcar, Supermercados Condor e Riachuelo.

Diante disso, deve-se observar o perfil de cada empresa para decidir que tipo de investimento pode-se fazer, pois cada uma tem sua necessidade de recurso.

Assim não é diferente quando se trata da decisão sobre financiamento. Cada empresa tem seu perfil de necessidade para a captação de recursos.

Cherobim, Rigo e Junior (2010, p. 9), dizem que “quando uma empresa tem capacidade de obter recursos com taxas e prazos compatíveis, ela consegue viabilizar bons projetos de investimento, trazendo maior valor para seus acionistas.

Essa composição de recursos pode ser observada do lado do PASSIVO, e da mesma forma que tem que se responder a questões sobre o ATIVO, também tem que se responder para o PASSIVO.

Segundo Cherobim, Rigo e Junior (2010), as fontes de financiamento provêm de duas fontes que são capital próprio ou capital de terceiros.

2.3.1 Atribuições

As responsabilidades do pessoal da área financeira envolvem algumas atividades específicas, tais como **previsão e planejamento**, onde segundo Brigham e Houston (1999, p. 7) “a equipe de finanças precisa interagir com as pessoas de outros departamentos ao analisar e executar os planos que irão delinear a posição futura da empresa.”

A equipe da administração financeira também ajuda nas **decisões de investimentos e financiamento**, assim como investimento em instalações, como exemplo, Brigham e Houston (1999, p. 7) corroboram, “a empresa deve fazer o financiamento com capitais de terceiros ou próprios? E, caso sejam utilizados capitais de terceiro, devem ser de curto ou longo prazo?”. Ou seja, são nessas situações que se pode ver a atuação do administrador financeiro.

A **coordenação e controle** também é uma atribuição da equipe de finanças que deve sempre buscar integrar-se com outros funcionários de outras áreas, pois duas decisões sempre acabam afetando o setor de vendas, ou até mesmo seus investimentos. Assim, como exemplifica Brigham e Houston (1999, p. 7) “os tomadores de decisão do marketing precisam levar em consideração se suas ações afetam outros setores”.

E por fim **trabalhar com mercados financeiros**, que se resume em o profissional administrador financeiro tomar as decisões de onde investir a compra de ativos. Como diz Brigham e Houston (1999, p. 8), “cumprindo essas incumbências da melhor forma possível, a equipe de finanças estará ajudando a maximizar o valor de suas empresas”, e assim colocando em foco o objetivo de todas empresas que é o crescimento sadio.

2.3.2 Divisão

A estrutura do setor de finanças pode ser apresentada a princípio, de acordo com o porte da mesma. Assim sendo, em uma empresa de pequena porte a função financeira é desenvolvido pelo setor de contabilidade. De acordo com Gitan (2004), com o crescimento da empresa surge a necessidade de se criar um departamento ligado diretamente ao presidente com supervisão de um diretor financeiro.

Abaixo do diretor financeiro, cria-se um suporte através do tesoureiro e o controller. “O tesoureiro (principal administrador financeiro) normalmente é responsável pela gestão de atividades financeiras, tais como planejamento financeiro e captação do fundo de pensão e administração da área de câmbio”, explica Gitman (2004). Ele continua dizendo que o controller lida com atividades contábeis como contabilidade de custos, contabilidade financeira, assuntos fiscais e contabilidade gerencial, desta forma percebendo que o tesoureiro concentra um pouca mais seus esforços com as atividades externas e o controller mais interno.

Portanto, conforme citado, a estrutura da administração financeira de baseia nesses dois principais cargos para gerir e administrar melhor os ativos da empresa.

2.3.4 As fontes de informação da administração financeira

As fontes de informação financeira dentro da empresa são relatórios que buscam informações internas e externas, e que contribuem para a tomada de decisão estratégica e para retratar a situação da empresa. “As demonstrações financeiras são as principais informações internas, e as do ambiente externo abrangem tendências do mercado”, confirma Cherobim, Rigo e Junior (2010, p. 46).

Neste caso específico, o foco é o fluxo de caixa. A demonstrações do fluxo de caixa dão uma visão do que realmente a empresa dispõe, isso será explorado mais a frente.

2.4 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro serve para orientar a direção, a coordenação e controle das atividades da empresa, conforme já foi citado anteriormente.

O planejamento econômico-financeiro, assim chamado também, pode ser uma ferramenta para estudar a eficiência e viabilidade do planejamento. “Através do planejamento econômico-financeiro são avaliados os resultados relativos a objetivos, decisões e alternativas contidas no planejamento da empresa, indicando a possibilidade de sua implantação, ou não, do ponto de vista financeiro” contribui Cherobim, Rigo e Junior (2010, p. 445).

Neste processo destacam-se o planejamento de caixa e o planejamento de resultados. Gitman (2004, p. 92) fundamenta, “o primeiro envolve a elaboração do orçamento de caixa. O segundo exige a elaboração das demonstrações projetadas”.

O processo de planejamento econômico-financeiro é desenvolvido através da manipulação, etapa por etapa, de inúmeros dados projetados, vinculados ao planejamento da empresa, que vão sendo agrupados proporcionando a geração de resultados intermediários. A cada etapa percorrida é possível avaliar resultados definir a realimentação com novos objetivos e projeções do plano. Esses resultados, também agrupados, formarão o plano financeiro. Há uma interdependência entre os dados gerados, o orçamento operacional que é elaborado com base no regime de competência, além de apurar projeção do lucro do período, fornece elementos para a projeção do fluxo de caixa. (CHEROBIM, RIGO E JUNIOR, 2010, p. 446).

Esse processo se inicia quando se idealiza um plano financeiro a longo prazo, e Gitman (2004) completa, o que logo se transforma em um plano a curto prazo.

Os planos a longo prazo ou estratégicos focam um em um período de 2 a 10 anos que ajudam a empresa a nortear suas atividades para que dêem tudo certo conforme se estabeleceu no início do plano. Gitman (2004, p. 434) cita que plano financeiro de longo prazo é “ações financeiras planejadas e o impacto antecipado dessas ações em períodos que vão de 2 a 10 anos”.

De outra forma pode-se planejar os aspectos financeiros de curto prazo para um período de 1 a 2 anos. Nesse plano busca-se relacionar as principais entradas e saídas, onde o início de tudo é buscar uma previsão de vendas, fazendo assim de forma contrária, ou seja, confirma Gitman (2004) através da previsão de venda, é onde se tem as outras informações, como produção, quantidade de mão-de-obra e matéria prima.

Assim sendo, começa-se aí o início de uma elaboração de uma demonstração de caixa.

2.5 CONCEITO DE FLUXO DE CAIXA

Falando diretamente, o fluxo de caixa é uma ferramenta que ajuda a controlar, planejar e analisar, financeiramente, os dados das empresas.

Segundo Silva (2006, p. 11) o fluxo de caixa “é o principal instrumento da gestão financeira que planeja, controla e analisa as receitas, as despesas e os

investimentos, considerando determinado período projetado”.

Esta ferramenta faz com que as tomadas de decisões sejam realizadas através do estudo do fluxo de caixa.

Silva (2006) cita, ainda, que o caixa é o centro dos resultados e representa a disponibilidade imediata, ou seja, é diferente do resultado econômico contábil, mostra o que realmente pode ser usado pela empresa que estiver sendo analisada.

Para entender melhor do que se trata o caixa, é importante diferenciá-lo de lucro, onde o caixa representa o resultado financeiro da organização, o que pode ser usado para saldar duplicatas, por exemplo, e lucro é a parte financeira que se define em longo prazo.

Silva confirma a diferença

O resultado econômico, isto é, o lucro da empresa, pode ser diferente do resultado financeiro, que é a geração de caixa. O que se quer dizer é que existe diferença entre lucro e caixa; mesmo que o caixa tenha liquidez, não significa que se tenha lucro no decorrer do tempo. (SILVA, 2006, P. 11).

Assim sendo, ter o disponível em caixa para honrar os compromissos na empresa, não necessariamente significa que a empresa está tendo lucro.

Segundo Zdanowicz (1991), o fluxo de caixa deve funcionar como um instrumento que relaciona entradas e desembolsos da empresa, fazendo disto seu principal objetivo.

Tratando-se de objetivos de uma demonstração de fluxo de caixa, pode-se relacionar avaliar possíveis investimentos, avaliar a situação atual e futura da empresa prevenindo situação de iliquidez, certificar as aplicações.

Zdnowicz (1991, p. 25) ainda cita outros objetivos

- a) Proporcionar levantamento de recursos financeiros necessários para a execução do plano geral de operações e também da realização das transações econômico-financeiras pela empresa;
- b) Utilizar, da melhor forma possível, os recursos financeiros disponíveis na empresa para que não fiquem ociosos, estudando antecipadamente, a melhor aplicação o tempo e a segurança;
- c) Planejar e controlar os recursos financeiros da empresa, em termos de ingressos e de desembolsos de caixa, através das informações constantes nas projeções de vendas, produção e despesas operacionais, assim como de dados relativos aos índices de atividade: prazos médios de rotação de estoques, de valores a receber e de valores a pagar;
- d) Saldar as obrigações da empresa na data do vencimento;

Antes mesmo da elaboração do fluxo de caixa, necessita-se descobrir qual a importância que o mesmo pode ter dentro da empresa, ou seja, tem um

caráter tático ou um caráter estratégico? Auxilia apenas no acompanhamento ou afeta os negócios mais profundamente.

Fundamenta Frezatti (1997, p. 25)

Abordagem tática: é aquela que se referencia ao fluxo de caixa como instrumento de utilidade restrita e acompanhamento.

Abordagem estratégica: é aquela que afeta o nível de negócios da empresa não só em curto prazo, mas principalmente em longo prazo.

Portanto, todas as fontes apontam para o mesmo significado, reforçando que o fluxo de caixa tem uma principal função, que é o controle, buscando sempre a otimização para os negócios de uma empresa.

2.5.1 Fatores que afetam o fluxo de caixa

A geração de caixa pode ser afetada por impactos de fatores que precisam ser considerados pelo profissional que se dedica a empresa.

Cabe citar dois fatores que podem afetar o fluxo de caixa de uma empresa, os fatores internos e externos, que vão desde atrasos no pagamento de cliente até mudanças nas políticas de compras.

Confirma Silva (2006, p. 13), alguns fatores internos

- Aumento no prazo de vendas concedido como uma maneira de aumentar a competitividade ou participação no mercado;
- Compras que não estão em linha com projeções de vendas;
- Diferenças representativas nos prazos médios de recebimento e pagamento;
- Ciclos de produção muito longos que não estão em consonância com o prazo médio dado pelos fornecedores;
- Política salarial incompatível com a capacidade de geração de caixa;
- Custos financeiros altos originários do nível de endividamento.

É importante salientar que uma decisão interna, tem que ser analisada pelo administrador em conjunto, pois o mesmo lida com todas as áreas da empresa. Zdanowicz (1991) diz que quaisquer modificações não podem ser tomadas isoladamente e que um planejamento é fundamental para que o fluxo de caixa não seja afetado.

Os fatores externos são poucos, mas podem causar um impacto bastante significativo no fluxo de caixa da empresa. Confirma Silva (2006), que oscilações de mercado, concorrência, o aumento de impostos e a inadimplência, podem trazer prejuízos ao caixa, situações essas que não dependem da própria empresa

controlar, apenas esperar e ficar atento ao seu fluxo de caixa.

2.5.2 Planejamento e elaboração do fluxo de caixa

O planejamento faz parte da vida de qualquer pessoa, em qualquer área e em qualquer situação. Mas é preciso o dobro da prudência quando se fala em finanças.

Com o fluxo de caixa existe uma situação em que, na maioria das vezes, dependendo da empresa, não existe. Fala-se do planejamento do fluxo de caixa, ou projeção. Esse tipo de planejamento permite ter-se uma visão futura da situação que a empresa deverá estar.

Para corroborar, Silva (2006) diz que esse tipo de planejamento pode ser feito para curto prazo.

Normalmente o fluxo de caixa não é uniforme durante o mês, pois apresenta períodos sazonais. Então, a projeção deve ser demonstrada diariamente para períodos próximos. Quanto mais distante estiver o período de projeção, maior será o período de incerteza a ele ligado, portanto, não tem sentido apresentar o fluxo de caixa dia a dia para períodos mais distantes. (SILVA, 2006, P. 61).

Em outras palavras, pode-se dizer que a execução de um fluxo de caixa em curto prazo e diário tem sua eficácia comprovada se utilizado somente para curto prazo, pois para um prazo maior teria sua eficácia comprometida.

O fluxo de caixa pode ser representado por fórmula e também através de planilhas ou softwares apropriados, lembrando que a fórmula demonstrará apenas o saldo existente no caixa. Somando ao citado, Zdanowicz (1991) diz que o fluxo de caixa pode ser expresso pela seguinte equação:

$$\text{SFC} = \text{SIC} + \text{I} - \text{D}$$

Onde:

SFC: Saldo Final de Caixa

SIC: Saldo Inicial de Caixa

I: Ingressos

D: Desembolsos

Através da fórmula acima se pode saber se o caixa terá excedente ou escassez de recursos para saldar seus compromissos, podendo assim, destiná-los da melhor forma possível, como afirma Zdanowicz (1991, p. 50) “e se houver escassez caberá captar nas fontes mais onerosas do mercado”.

Sendo assim, basta começar a elaboração do fluxo de caixa pelas informações fornecidas pelos setores da empresa. As informações mais utilizadas são as projeções de vendas, estimativa de compras, levantamento das cobranças, determinação da periodicidade do fluxo, ingressos e desembolsos de caixa do período, como confirma Zdanowicz (1991, p. 53) ao dizer que “os principais elementos envolvidos são vendas e outros ingressos, fornecedores, compras, folha de pagamento e outros desembolsos”.

Não bastando isso e retomando o que citou Gitman (2004), a elaboração do fluxo de caixa se inicia pela projeção da receita de vendas.

A **projeção de receita de vendas** para melhor explicar, é baseada na previsão de vendas efetivamente e de seus preços. Santos (2001) ainda diz que essas informações são dadas através da área comercial ou de marketing.

Outra informação que deve estar no fluxo de caixa é **contas a receber ou recebimentos**. Os recebimentos englobam toda a parte em que se recebe o valor correspondente das vendas a vista, vendas no crediário, juros de aplicações financeiras, recebimento de alugueis, entre outros recebimentos que a empresa venha a ter.

Gitman (2004, p. 437) corrobora “recebimentos incluem todas as entradas de caixa de uma empresa em um dado período”. Porém Santos (2001) acrescenta que o índice de pontualidade de pagamento dos clientes certas vezes não é 100%, tendo que readequar alguns números, e coloetando informações ou históricos de recebimentos passados.

Pagamentos ou contas a pagar também devem ser relacionados em fluxo de caixa, como diz Santos (2001, p. 65) “os pagamentos a fornecedores e prestadores de serviço formam o principal item de saída de dinheiro num fluxo de caixa”.

Os pagamentos mais comuns são compras a vista, pagamentos de duplicatas, folha de pagamento, impostos e empréstimos. Gitman (2004) sugere que

seja tomado certo cuidado com a depreciação, pois essa não representa saída efetiva do caixa, apenas um registro contábil.

Desta forma, tem-se então, o formato de fluxo de caixa abaixo demonstrado, no qual depois de montado permite que seja feita uma análise dos resultados, e possibilita aos administradores saberem quais ações tomar, quais medidas cabíveis, e em que situação se encontra o caixa da empresa para curto ou longo prazo.

| Elementos | Meses | | | | | | | | | | | |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | jan/10 | fev/10 | mar/10 | abr/10 | mai/10 | jun/10 | jul/10 | ago/10 | set/10 | out/10 | nov/10 | dez/10 |
| 1. Entradas de Caixa | | | | | | | | | | | | |
| Vendas a Vista | | | | | | | | | | | | |
| Vendas Faturadas | | | | | | | | | | | | |
| Vendas com cartao de credito | | | | | | | | | | | | |
| Vendas pelo crediario | | | | | | | | | | | | |
| Operações de crédito | | | | | | | | | | | | |
| Resgate de aplicações financeiras | | | | | | | | | | | | |
| Juros de aplicações financeiras | | | | | | | | | | | | |
| Recebimentos de alugueis | | | | | | | | | | | | |
| Aporte de Capital | | | | | | | | | | | | |
| Outras entradas de caixa | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 Total de entradas | | | | | | | | | | | | |
| 2. Saídas de caixa | | | | | | | | | | | | |
| Fornecedores | | | | | | | | | | | | |
| Prestadores de serviços | | | | | | | | | | | | |
| Folha de pagamentos | | | | | | | | | | | | |
| Encargos sociais | | | | | | | | | | | | |
| Impostos | | | | | | | | | | | | |
| Antecipação e pagamentos | | | | | | | | | | | | |
| Juros de financiamentos | | | | | | | | | | | | |
| Pagamentos de principal | | | | | | | | | | | | |
| Despesas bancarias | | | | | | | | | | | | |
| Pagamento de aluguel | | | | | | | | | | | | |
| Água, Luz, gás, telefone, e internet | | | | | | | | | | | | |
| Realização de paticações financeiras | | | | | | | | | | | | |
| Outras saídas | | | | | | | | | | | | |
| 2.1 Total de saídas | | | | | | | | | | | | |
| 3. Saldo de caixa gerado (1.1-2.1) | | | | | | | | | | | | |
| 4. Saldo inicial de caixa | | | | | | | | | | | | |
| 5. Saldo inicial de aplicação fianceira diária | | | | | | | | | | | | |
| 6. Aplicação ou resgate | | | | | | | | | | | | |
| 7. Saldo inicial de permanencia em bancos | | | | | | | | | | | | |
| 8. Variação de permanencia em bancos | | | | | | | | | | | | |
| 9. Saldo final de plaicações diárias (5+6) | | | | | | | | | | | | |
| 10. Saldo final de permanencia em bancos (7+8) | | | | | | | | | | | | |
| Saldo Final de caixa (4+9+10) | | | | | | | | | | | | |

Figura 3 – Modelo de Fluxo de Caixa

Fonte: Santos (2001, p.62)

No que tange aos prazos dos planejamentos de fluxos de caixa, pode-se dizer que depende de cada empresa ou de sua necessidade, pode ser cabível um planejamento para curto prazo ou prazos mais esticados.

Confirma Zdanowicz (2001, p. 51), “o período depende do tamanho e do ramo de atividade da empresa. Quando a atividade oscila muito é interessante a empresa trabalhar com um planejamento para prazos mais curtos”.

Outras características são fundamentais para ajudar na elaboração do fluxo, como por exemplo a organização da empresa.

Para acrescentar Zdanowicz (1991, p. 51) ainda diz que os requisitos fundamentais para elaboração do fluxo de caixa que devem partir da empresa são:

- a) Apoio da empresa;
- b) Organização da empresa;
- c) Integração de setores;
- d) Definição do cronograma e sistema de informações;
- e) Treinamento de pessoal
- f) Criação de manual
- g) Comprometimento da equipe
- h) Controles financeiros
- i) Utilização do fluxo de caixa
- j) Fluxograma das atividades da empresa.

Vale ressaltar que nenhuma das características citadas acima devem ser requisitos difíceis de cumprir, julgando que isso deva existir em uma empresa, independentemente de se implantar fluxo de caixa ou não.

2.5.3 Controle do Caixa

O controle do caixa se torna inevitável a partir do momento em que se tem noção de como se encontra o mesmo. O que se quer dizer, é que tendo a visão da situação do caixa da empresa, se tem como tomar decisões para mantê-lo ou buscar as melhorias necessárias, pois sem a implementação do mesmo, fica difícil uma avaliação da situação.

Santos (2001, p. 67) adiciona “a atividade de controle de caixa lida com as questões referentes à sobra ou insuficiência de caixa, além de buscar a distribuição adequada dos saldos de caixa dentro do prazo de cobertura”.

No caso de sobras, a empresa busca aplicar esse excedente no mercado financeiro de forma com que renda a curto prazo. Existem alguns princípios citados para que se possam fazer essas aplicações da forma possível:

- 1) Aplicar sem risco: normalmente esse tipo de investimento dura apenas um dia, ou seja, é o tempo em que a empresa não utiliza aquele excedente. Por isso concorda Santos (2001), deve-se aplicar esse valor em um ativo sem risco.
- 2) Imprecisão do fluxo de caixa: isso ocorre quando os dados do fluxo de caixa não são 100% confiáveis. Nesta situação Santos (2001) recomenda que se deixe sempre uma reserva para eventuais necessidades e se aplique com resgate diário o excedente.
- 3) Prazo de cobertura: Segundo Santos (2001), o prazo de cobertura do fluxo de caixa tem impacto sobre o retorno dos saldos de caixa, pois quanto maior o prazo, maior será a visibilidade do saldo e melhor se aplica a sobra.
- 4) Aplicações fora do mercado financeiro: muitas vezes a aplicação das sobras não precisa ser no mercado financeiro. Santos (2001) diz que as sobras podem ser utilizadas para prorrogar pagamentos de clientes por taxas de juros muito melhor do que aplicações.
- 5) Financiamento: o financiamento cabe na situação em que o saldo de caixa se encontra insuficiente para um prazo bem curto. Santos (2001), afirma que nesses casos o crédito automático é a melhor situação, como por exemplo, a conta garantida, ou o limite.
- 6) Margem de segurança: deixar reserva para eventuais necessidades. Santos (2001) justifica isso, pois se houver uma urgência e a empresa ter que recorrer a empréstimo de curto prazo, pagará bem mais caro os juros do empréstimo do que o rendimento da aplicação.

Tendo visto, essas são principais ações que podem se tomar para aplicar corretamente as sobras de caixa, e que da melhor maneira a empresa venha a obter sucesso com a utilização do mesmo.

Lidar com as sobras é muito mais confortável que do que lidar com a falta. O déficit em caixa é um problema para qualquer empresa, independente do ramo.

Santos (2001, p. 69) inicia, “os principais fatores são: inadimplência dos clientes, queda nas vendas, prejuízo nas operações, desembolsos extraordinários, crescimento das despesas com juros etc.”

Desta forma, procura-se relacionar algumas medidas que possam ajudar na solução dessa situação:

- 1) Entradas de caixa: reduzir o prazo de faturamento, automaticamente reduzindo o preço da mercadoria. Santos (2001) sugere que antecipação das faturas podem ser negociadas com o comprador oferecendo-lhe descontos competitivos ao mercado.
- 2) Recebimento e depósito: diminuir prazo entre pagamentos e renegociar a disponibilidade de recebimentos. Confirma Santos (2001, p. 70) se a empresa tem cobrança em carteira, a medida consiste em agilizar o processo de depósito dos cheques recebidos”.
- 3) Retardar e suspender saídas: de forma direta seria cortar saídas desnecessárias e postergar pagamentos a fornecedores.
- 4) Renegociar financiamentos: Santos (2001, p. 71) explica, o alongamento do perfil da dívida da empresa permite adiar ou diluir as saídas de caixas referentes a seu pagamento.

Assim sendo, essas medidas podem ou não ajudar o salvar o caixa da empresa, dependendo da situação em que se encontra.

Todas as empresas buscam é a otimização de seu caixa sempre com o saldo positivo. Santos (2001) diz que isso para isso a empresa precisa ter liquidez e além de tudo intuição para estabelecer esse nível de caixa ótimo.

2.6 CICLO OPERACIONAL, CICLO FINANCEIRO, GIRO DE CAIXA E CAIXA OPERACIONAL

Muitos aspectos são relevantes quando se abre uma empresa. Porém no seu início preocupa-se muito com os maquinários, equipamentos e etc. No momento que tudo se está estabelecido para começar as atividades, se tem outra preocupação, que é o giro de caixa.

Desta forma busca-se explicar abaixo os principais conceitos para se trabalhar e administrar o giro de caixa.

2.6.1 Ciclo Operacional

A rotatividade do capital é considerada fator decisivo para o equilíbrio financeiro em cada empresa, considerando ser fundamental o acompanhamento do mesmo, como diz Silva (2006).

O ciclo operacional consiste no período que compreende a compra da matéria prima até o recebimento da vendas.

Conforme **Vanicio Felisberto Monografia**, grande partes dos principais problemas que envolvem o gestor financeiro consiste em gerenciamento de financiamentos, insuficiências de caixa e capital de giro. Ou seja, esses problemas podem ser evitados com um bom planejamento financeiro de prevenção, para que não ocorram grandes problemas durante o período que caracteriza o ciclo operacional.

Segundo Santos (2001, p. 16) “ele representa o numero de dias transcorridos entre a compra de matéria-prima ou produto e o recebimento da venda do produto”.

O ciclo operacional tem duração de acordo com a produção e a parte comercial, como os prazos de pagamento e recebimento.

2.6.2 Ciclo Financeiro

O clíco financeiro compreende o tempo entre o pagamento da compra de mercadoria ou matérias-primas e encerra-se com o recebimento do produto vendido.

Para Santos (2001, p 17), “o ciclo financeiro é o intervalo de tempo entre os eventos financeiros ao longo do clíco operacional, representados pelo pagamento a fornecedores e pelo recebimento das vendas”.

Desta forma, presume-se que o ciclo financeiro não é dependente dentro do processo, depende de um ciclo operacional bem planejado para que também funcione muito bem.

Santos (2001), também destaca que as empresas não possuem o mesmo prazo de pagamento e recebimentos, sendo assim, o ciclo financeiro é determinado pelos prazos médios.

Abaixo segue fórmula para cálculo do ciclo financeiro, conforme modelo de Silva (2006, p. 15):

$$\text{CF} = \text{PME} + \text{PMR} - \text{PMP}$$

PME: Prazo médio de permanência de estoque

PMR: Prazo médio de recebimentos

PMP: Prazo médio de pagamentos

Quando se calcula o ciclo financeiro de uma empresa se interpreta o valor da seguinte forma, “quanto menor for o ciclo financeiro, maior será o giro de caixa. É aconselhável que a empresa tenha alto giro de caixa, de forma que reduza sua necessidade de capital de giro” (Silva, 2006 p. 16).

Diante disto, sempre que uma empresa necessitar de muito capital de giro, deve-se analisar seu ciclo financeiro com muito cuidado, pois algo deve ser feito para que a situação da empresa não fique crítica.

2.6.3 Giro de caixa

Giro de caixa é uma forma de estabelecer quantas vezes durante o ano ocorre um revezamento no caixa da empresa, confirma Santos (2001).

O índice giro de caixa se dá através da fórmula:

$$\text{GC} = 360 / \text{CF}$$

Analisando a fórmula, quanto maior for o ciclo financeiro, mais revezamento de caixa terá a empresa.

2.6.4 Caixa operacional

Caixa operacional é o valor mínimo que a empresa tem que ter em caixa para que continue honrando suas atividades normalmente.

Concorda Santos (2001, p. 19), “o volume mínimo de recursos financeiros de que uma empresa precisa para o giro de suas operações é denominado caixa operacional”.

O cálculo do caixa operacional é calculado pela fórmula apresentada abaixo, dividi-se a projeção de desembolso da empresa pelo giro de caixa, porém para maior compreensão, Santos (2001, p. 19) cita um case de uma empresa:

$$\text{CO} = \text{DAC} / \text{GC}$$

Considerando a empresa X tem-se:

- Desembolso anual de caixa (DAC) = R\$ 600.000,00, sendo R\$ 360.000,00 referentes a pagamento a fornecedores e R\$ 240.000,00 a custos operacionais mensais.
- Prazo médio de pagamento (PP) = 30
- Prazo médio de produção e estocagem (PE) = 90
- Prazo médio de recebimento das vendas (PR) = 60

Parâmetros de caixa:

a) Ciclo financeiro

$$CF = PE + PR - PP$$

$$CF = 90 + 60 - 30 = 120$$

b) Giro de caixa

$$GC = 360 / CF$$

$$GC = 360 / 120 = 3$$

c) Caixa Operacional

$$CO = DAC / GC$$

$$CO = 600.000 / 3 = 200.000,00$$

Portanto tem-se assim o modelo de caixa operacional apresentado por Santos (2001, p.20):

| MOVIMENTO DE RECURSOS FINANCEIROS | MÊS | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|-----|------|------|------|------|------|------|-----|------|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | ... | 12 | |
| 1. Entradas de Caixa | | | | | | | | | | |
| 1.1 Recebimentos de vendas | | | | | 50 | 50 | 50 | ... | 50 | |
| 2. Saídas de caixa | | | | | | | | ... | | |
| 2.1 Pagamentos de compras | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | ... | 30 | |
| 2.2 Custos operacionais | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | ... | 20 | |
| 3. Saldo | -50 | -50 | -50 | -50 | 0 | 0 | 0 | ... | 0 | |
| 4. Saída de caixa acumulado | -50 | -100 | -150 | -200 | -200 | -200 | -200 | ... | -200 | |

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPOS DE PESQUISA

3.1.1 Pesquisa Bibliográfica

Para que sejam alcançados os objetivos, a pesquisa bibliográfica será utilizada, para que, desta forma, o assunto seja explorado agregando informações, conhecimentos de diversas óticas e que seja importante para análise e diagnósticos.

Conforme Boaventura (2004), a pesquisa bibliográfica é feita a partir de informações já elaboradas, ou seja, livros e artigos científicos, fazendo com que as obras pesquisadas, sirvam de embasamento para a fundamentação da pesquisa.

Na presente pesquisa busca-se a análise de fluxo de caixa juntamente com a intenção de aplicá-lo a empresa em estudo e diagnosticar as possíveis melhoras.

3.1.2 Pesquisa documental

De acordo com o proposto no trabalho, o tipo de pesquisa utilizada no mesmo será do tipo documental, ou seja, a busca por dados em documentos que são cedidos pelos proprietários do mercado "X", para que a elaboração do fluxo de caixa seja possível.

Pesquisa documental para Fachin (2003, p.136) "corresponde a toda informação de forma oral, escrita ou visualizada. Ela consiste na coleta, classificação, seleção difusa e utilização de toda espécie de informações".

Conforme Marconi e Lakatos (2002), para que a pesquisa não se perca com tantas informações, é preciso que se defina objetivos para procurar na documentação correta.

Marconi e Lakatos (2002) ainda classificam esse tipo de pesquisa em documentos, como pesquisa em arquivos particulares, no caso em uma empresa.

Portanto, para compreender as informações coletadas, a pesquisadora buscará analisar os dados coletados, para seu uso na elaboração do fluxo de caixa, ou seja, a empresa em questão fornecerá as suas notas de entrada e saídas de produtos para que se possa começar a aplicação do fluxo de caixa.

Confirma Gil (1999, p. 66), “a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda tratamento analítico, ou que ainda pode ser reelaborado de acordo com os objetivos da pesquisa”.

3.3 ABORDAGEM DA PESQUISA

No projeto irá se utilizar o método qualitativo, ou seja, não se busca com a pesquisa mensurar-se alguma coisa, e sim observar a aplicação de uma ferramenta, neste caso o fluxo de caixa, e seu posterior resultado.

Boaventura (2004, p. 56), contribui dizendo que “as pesquisas qualitativas caracterizam a investigação direto na fonte de dados no ambiente natural, é uma pesquisa descritiva, e que os investigadores interessam- se pelo processo”.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados se dará através da observação individual, onde a pesquisadora buscará as informações na empresa e com os proprietários e fará a tabulação dos dados encontrados dos documentos apresentados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Depois de coletado os dados e diante da planilha, nota-se as principais entradas e saídas do fluxo de caixa pertencente ao Mercado X em estudo.

Observando as entradas tem-se então as vendas a vista, que pertence as vendas em espécie no qual o recebimento é no ato da venda e representa um total de 35% das entradas da empresa.

As vendas com cartão de crédito faz-se em pequenos valores, no qual correspondem em média apenas 5% de todo o valor correspondente as entradas.

Em contrapartida, as vendas no crediário somam os 60% de toda a entrada de caixa, isso se deve ao mercado se configurar em uma região de bairro onde se tem a cultura de vender no crediário, antigamente chamada de “cadernetas” ou carnês, que, sobretudo supre as necessidades diárias dos consumidores.

Nota-se um comportamento flutuante entre os totais de entradas mês a mês, onde meses aumenta e outros diminuem.

Nas saídas de caixa, tem-se como maior saída significativa o pagamento aos fornecedores. Nota-se que os valores giram entre os R\$ 7.000,00 até R\$ 11.000,00 não passando dessa média.

A saída com prestadoras de serviço se mostra um valor fixo, sendo este do aluguel de umas maquina para cartões.

Os gastos com folha de pagamentos foram apenas em alguns meses, porque nos meses em que não saíram valores foi porque não tiveram funcionários para que fosse pago o valor cabível.

Assim é também com encargos sociais que teve saída apenas nos meses competentes, ou seja, onde teve remuneração de funcionários.

Aqui cabe uma observação. Não há retirada de pró labore em nenhum mês apresentado, pois o proprietário tem uma fonte de renda fixa que se trata da aposentadoria, dispensando as retiradas do caixa.

Apresentam-se em todos os meses também, saídas referentes aos impostos que cabem sobre regime de recolhimento de impostos que a empresa de enquadra. Observa-se que se mantém sempre na mesma média, acompanhando as compras mensais.

Os gastos com água, luz, telefone, gás e internet são lançados em todos os meses, pois são necessários ao dia a dia.

Ainda na saída de caixa, teve-se em outubro, novembro e dezembro valores que só apareceram nos meses citados, pois se trata de uma compra parcelada de gôndolas para o mercado.

Assim sendo, o saldo do caixa gerado após entradas e saídas, ficou em R\$ 20.282,85 se apresentando positivo. No entanto havia um saldo inicial de caixa que foi somado ao saldo final citado, ficando assim em R\$ 25.182,85.

Foi desejável que desse valor fosse retirado R\$1.000,00 mensal para reserva, e o valor restante foi aplicado e resgatado todo mês com 0,5% de acordo com mercado financeiro.

A periodicidade do fluxo desenvolvido foi de um ano inteiro, no caso de 2010.

Desta forma, observa-se que o fluxo de caixa da empresa comportou-se bem, podendo assim destinar um valor para reserva e aplicar o valor restante, ressaltando que a empresa honrou o compromisso com fornecedores e investiu em gôndolas novas para o espaço.

Sobretudo se conseguiu visualizar também se a empresa consegue manter sua liquidez, tendo o fluxo como norteador o resultado, e deixando explícito se a estratégia adotada, se a forma de administrar o caixa está sendo correta.

CONCLUSÃO

Diversas pesquisas abordam e demonstram um resultado que infelizmente é muito ruim para as empresa de pequeno porte, que é o tempo de vida de uma micro empresa, ou o tempo que elas levam para falir.

Realmente, isso é constatado, pois a cada esquina encontram-se lojas abrindo e em outras lojas fechando. Isso porque as pessoas que decidem virar patrões, donos de seus horários e tentam melhorar de vida abrindo seu próprio negocio, não possuem uma ajuda de um profissional bom para manter as finanças sadia, ou não tem o manejo de administrar uma empresa.

O objetivo geral deste foi propor a implantação do fluxo de caixa como ferramenta de planejamento e controle financeiro da empresa “X” em questão. O alcance desse objetivo, construir um fluxo de caixa, ferramenta que não existia, possibilitou a empresa e seus proprietários ter uma noção de quanto dinheiro entra e sai da empresa “X”, e se seu caixa estava sendo positivo ou insuficiente, afirmando a importância dessa ferramenta para controle financeiro.

Como exposto acima, a ferramenta fluxo de caixa é construída através de dados coletados em documentos da empresa em questão, o que permitiu verificar seus principais ingressos e desembolsos de 2010.

Na referida elaboração, precisou acompanhar todos os passos para a elaboração do fluxo, ou seja, levantar os números das contas a receber, a pagar e projeção de vendas para alimentar a planilha.

Observou-se ainda que a periodicidade do fluxo de caixa elaborada para o ano de 2010 foi suficiente para mensurar a atual situação do caixa da mesma, podendo assim, se for da vontade dos proprietários, ao longo do ano, alimentar uma planilha com seus principais ingressos e desembolsos, a fim de elaborarem um fluxo anual para que desta forma controlem suas finanças.

Também ficou explicito, que a parte teórica, pode sim sair do papel e ir para prática. O estudo do fluxo de caixa da empresa possibilitou, como citado, verificar se a forma de administrar a empresa “X” está correta, se como controlam os gastos está sendo eficiente e eficaz. Pois em uma empresa que não havia um fluxo de caixa como ferramenta de controle, agora poderá mensurar seu caixa com clareza, o que lhe garantirá acompanhar os resultados.

Todas as informações coletadas poderão ser utilizadas pela empresa e servirá de base para traçar estratégias para melhorar ainda mais o rendimento da mesma.

Deste modo, todas as informações coletadas com essa pesquisa documental e elaboração do fluxo de caixa, mostraram atender os objetivos propostos no início do trabalho, que era implantar o fluxo de caixa como ferramenta de planejamento, mas principalmente de controle financeiro para a empresa "X".

A empresa X está em funcionamento há anos, mas durante muito tempo ficou estagnada. Diante da mudança da gerência, se mostrou crescendo, conquistou mais clientes, aumentou seu faturamento, mais nunca se preocupou com o controle financeiro, somente controlava muito superficialmente se havia lucro ou prejuízo no final de cada mês. Portanto poderá agora, com mais propriedade aplicar essa ferramenta e gerenciar seu caixa, facilitando no investimento do dinheiro arrecadado, contribuindo para melhorias na empresa, onde poderá atender melhor seus clientes e satisfazê-los.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 415 p.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Thomson, 2005. 581p.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 4.ed São Paulo: Saraiva, 2003. 153 p.

FREZZATI, Fábio. **Gestão do fluxo de caixa diário: Como dispor de um instrumento fundamental para gerenciamento do negocio**. São Paulo: Atlas, 1997. 124 p.

GITMAN, Lawrence J. . **Princípios de administração financeira**. 10. ed São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004. 745 p.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira na prática: Guia para educação financeira corporativa e gestão financeira pessoal**. São Paulo: Atlas, 2007. 144 p.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras : aplicações e casos nacionais**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010. 603 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. . **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed São Paulo: Atlas, 2008. 277 p.

MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanços: abordagem básica e gerencial**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008. 459 p.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR., Paul H. **Administração conceitos e aplicações**. 4 ed. São Paulo: Harbra, 1998. 614 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2006. 291p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Introdução à administração financeira: texto e exercícios**. São Paulo: Thomson, Cengage Learning, 2005.

RAMOS, Jackson Sandrini. . **Análise do fluxo de caixa em uma indústria de artefatos de cimento.** 2008. 54f. Monografia (Especialização em MBA Gerência Financeira) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2008

ROBBINS, Stephen P. . **Administração:** mudanças e perspectivas. São Paulo: Ed. Saraiva, 2003. 524 p.

ANEXO A – Fluxo de Caixa Empresa “X”

