

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

JULIANE ROVARIS BIAVA

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO CONTROLE INTERNO FINANCEIRO E
FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTAS DE GESTÃO FINANCEIRA: ESTUDO
DE CASO EM UM ESTABELECIMENTO COMERCIAL LOCALIZADO NO
MUNICÍPIO DE TIMBÉ DO SUL – SC**

CRICIÚMA

2012

JULIANE ROVARIS BIAVA

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO CONTROLE INTERNO FINANCEIRO E
FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTAS DE GESTÃO FINANCEIRA: ESTUDO
DE CASO EM UM ESTABELECIMENTO COMERCIAL LOCALIZADO NO
MUNICÍPIO DE TIMBÉ DO SUL - SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Graduado no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador(a): Prof. Esp. Fabricio Machado Miguel

CRICIÚMA

2012

JULIANE ROVARIS BIAVA

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO CONTROLE INTERNO FINANCEIRO E
FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTAS DE GESTÃO FINANCEIRA: ESTUDO
DE CASO EM UM ESTABELECIMENTO COMERCIAL LOCALIZADO NO
MUNICÍPIO DE TIMBÉ DO SUL - SC**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Graduada, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Financeira.

Criciúma, 06 de dezembro de 2012.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Fabricio Machado Miguel - Especialista - (UNESC) - Orientador

Prof. Esp. Luiz Henrique Tibúrcio Daufembach – UNESC - Examinador 01

Prof. Esp. Valcir Mantovani – UNESC - Examinador 02

Dedico este trabalho aos meus pais Agenor e Mariluce, meus irmãos Leonardo e Renata, meu sobrinho Matheus e meu namorado Alencar que são a razão do meu viver, amo vocês.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela vida, por estar ao meu lado em todos os momentos dando-me força e coragem para seguir em frente.

Agradeço com imenso amor aos meus pais Agenor e Mariluce, pelo exemplo e amor que me deram, sendo meu porto seguro em todos os momentos de minha vida.

Agradeço ao meu namorado Alencar pelo companheirismo, mas, principalmente pela compreensão, paciência e pelos momentos de alegria e descontração ao longo da realização deste trabalho.

Meus irmãos Renata e Leonardo, pelo incentivo, carinho, preocupação e companheirismo. Meu sobrinho Matheus, anjo da minha vida e minha alegria.

Ao meu orientador Fabricio Machado Miguel, que além de professor tenho como um amigo, agradeço pela paciência, pelos momentos de aprendizado e sua dedicação para me ajudar a realizar este trabalho.

“A vida é uma peça de teatro que não permite ensaios. Por isso, cante, chore, dance, ria e viva intensamente, antes que a cortina se feche e a peça termine sem aplausos.”

Charles Chaplin.

RESUMO

BIAVA, Juliane Rovaris. **Proposta de implementação do controle interno financeiro e fluxo de caixa como ferramentas de gestão financeira: estudo de caso em um estabelecimento comercial localizado no município de Timbé do Sul – SC.** 2012. 50 p. Orientador: Fabricio Machado Miguel. Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

Observando a necessidade dos administradores de uma ferramenta que traga informações corretas e os auxilie no processo de tomada de decisão, seria importante que utilizem o fluxo de caixa financeiro. Este estudo será desenvolvido partindo de seu objetivo geral que é: propor um modelo de Fluxo de Caixa para melhorar as insuficiências de caixa num estabelecimento comercial no município de Timbé do Sul – Santa Catarina. A partir do objetivo geral foram desenvolvidos os objetivos específicos: Apresentar a importância de um controle financeiro na empresa; Desenvolver uma proposta de política de crédito; desenvolver uma proposta de fluxo de caixa. Verificou-se a falta de um controle rígido das contas a pagar e receber e problemas relacionados à forma de cobrança. Diante disso, as deficiências na gerência dos recursos financeiros foram reconhecidas e, como resultado deste estudo, sugere-se a adoção de uma forma mais eficiente de cobrança e propor um modelo de fluxo de caixa financeiro para a empresa objeto de estudo.

Palavras-chave: Fluxo de Caixa. Controle Interno. Inadimplência.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Fluxo de Caixa Método Direto.....	31
Figura 02 – Fluxo de Caixa Método Indireto.....	32
Figura 03 – Organograma JRB comércio de vestuário LTDA.	39
Figura 04 – Fluxograma Operacional e Financeiro da JRB.....	40
Figura 05 – Fluxograma da Situação Proposta	44
Figura 06 – Fluxo de caixa JRB Comércio de Vestuário Ltda.	45
Figura 07 – Modelo de Controle de Caixa Diário.....	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CPF – Cadastro de Pessoas Físicas

LTDA – Limitada

Prof. – Professor

RG – Registro Geral

SERASA – Serviços de Acessoria Sociedade Anônima

SPC – Serviço de Proteção ao Crédito

UNESC – Unversidade do Extremo Sul Catarinense

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA E PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
1.4 METODOLOGIA.....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 GESTÃO FINANCEIRA.....	15
2.1.1 Controle de Estoque	17
2.1.2 Controle de Contas a Receber	18
2.1.3 Controle de Contas a Pagar	19
2.2 INADIMPLÊNCIA.....	20
2.2.1 Limite de Crédito	22
2.2.2 Análise de Crédito	22
2.3 POLÍTICA DE COBRANÇA.....	22
2.4 PROCESSO DE COBRANÇA.....	22
2.5 FLUXO DE CAIXA.....	25
2.5.1 Objetivos do Fluxo de Caixa.....	26
2.5.2 Planejamento e Controle	29
2.5.3 Métodos de Fluxo de caixa	30
2.5.3.1 Método Direto	30
2.5.3.2 Método Indireto	32
2.6 CONTROLE INTERNO	33
2.6.1 Objetivos do Controle Interno	34
2.6.2 Tipos de Controle Interno	35
2.6.3 Avaliação dos Controles Internos	36
3 ESTUDO DE CASO	38
3.1 HISTÓRICO	38
3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA JRB COMÉRCIO DE VESTUÁRIOS LTDA	38
3.3 FLUXOGRAMA FINANCEIRO DA EMPRESA JRB COMÉRCIO DE VESTUÁRIOS LTDA	39
3.4 PROPOSTA PARA A GESTÃO FINANCEIRA PARA A EMPRESA JRB.	43

3.5 MODELO DE FLUXO DE CAIXA MENSAL E CONTROLE DE CAIXA.....	44
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS.....	49

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo é apresentado o tema e problema, seguindo com os objetivos gerais e específicos, que se pretende atingir no desenvolvimento do trabalho para solucionar o problema e alcançar sua resolução. Posteriormente aborda-se a justificativa e a metodologia utilizada na elaboração da pesquisa.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Nos dias atuais as empresas vêm sofrendo com uma grande dificuldade, o aumento contínuo e elevado da inadimplência, isto é, contas que não são pagas pelos clientes até a data de vencimento, ocasionado geralmente por dois fatores: o desemprego e o gasto maior que o salário recebido.

É comum o empresário ficar preocupado na hora da venda, pois além da satisfação com a saída do produto vem a preocupação da falta sistemática de dinheiro no caixa, estando este nas contas a receber, no estoque ou nas contas inadimplentes.

Neste contexto percebe-se a falta de um controle financeiro dentro da empresa, para lhe dar com esta falta não esperada de dinheiro no caixa.

O controle financeiro auxilia no domínio de quanto dinheiro foi ganho e gasto na empresa e também a prognosticar receitas e despesas. É importante o empresário controlar suas finanças para ter a consciência da verdadeira situação em que se encontra seu negócio.

O planejamento se faz indispensável em todas as atividades da empresa, mas principalmente nas atividades da área financeira. A atividade financeira de uma empresa requer acompanhamento permanente de seus resultados, é neste contexto que se destaca o fluxo de caixa, facilitando no planejamento e no controle dos recursos financeiros.

Trata-se de um controle de entrada e saída de dinheiro no caixa em determinado período, comparando o previsto e o realizado.

O fluxo de caixa é de fundamental importância para as empresas. É na organização e no controle do fluxo de caixa que as empresas conseguem obter um equilíbrio financeiro, ou seja, sua estabilidade.

Esta pesquisa procura responder ao seguinte problema:

Pode-se propor um sistema de Fluxo de Caixa para melhorar as insuficiências de caixa num estabelecimento comercial no município de Timbé do Sul – Santa Catarina?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

A presente pesquisa tem por objetivo geral identificar se está sendo realizado algum controle financeiro dentro da empresa. Identificar sua vantagem para a solução do problema.

Os objetivos específicos da pesquisa constituem-se em:

- Apresentar a importância de um controle financeiro na empresa;
- Desenvolver uma proposta de política de crédito;
- Desenvolver uma proposta de fluxo de caixa.

1.3 JUSTIFICATIVA

Os controles financeiros têm uma utilidade essencial para as empresas, sendo indispensável e de suma importância para o sucesso das organizações.

A falta de um controle financeiro pode afetar o caixa da empresa e conseqüentemente prejudicar o resultado esperado da empresa.

Este estudo justifica-se no momento em que concilia teoria com a prática, demonstrando a importância dos controles financeiros para a empresa e que a implantação de tal prática possibilita aumentar os resultados da organização em estudo.

1.4 METODOLOGIA

A pesquisa utilizou-se de procedimentos metodológicos para facilitar atingir seus objetivos.

Para um melhor desempenho desta pesquisa o trabalho será feito através de um estudo de caso, juntamente com pesquisas bibliográficas e descritivas.

Segundo Gil (1996, p. 58):

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados.

De acordo com Beuren (2006, p. 84):

A pesquisa do tipo estudo de caso caracteriza-se principalmente pelo estudo concentrado de um único caso. Este estudo é preferido pelos pesquisadores que desejam aprofundar seus conhecimentos a respeito de determinado caso específico.

O estudo de caso será realizado em um estabelecimento comercial, e será realizado conciliando a teoria com a prática, demonstrando a importância dos controles internos financeiros e fluxo de caixa para a empresa.

A tipologia da pesquisa classifica-se como bibliográfica. Conforme Koche (2001, p. 122):

A pesquisa bibliográfica é a que se desenvolve tentando explicar um problema, utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros ou obras congêneres. Na pesquisa bibliográfica o investigador irá levantar o conhecimento disponível na área, identificando as teorias produzidas, analisando-as e avaliando sua contribuição para auxiliar a compreender ou a explicar o problema objeto da investigação. O objetivo da pesquisa bibliográfica, portanto, é o de conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado tema ou problema, tornando-se um instrumento indispensável para qualquer tipo de pesquisa.

Gil (1996, p. 63) diz que, “desde que se tenha decidido que a solução de determinado problema deverá ser procurada a partir de material já elaborado, procede-se à pesquisa bibliográfica.”

Segundo Cervo e Bervian (1996, p. 48), “a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas e documentos.”

A pesquisa foi realizada através de consultas em livros e internet.

Quanto aos seus objetivos, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois segundo Andrade (2007, p. 114), “nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humanos são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador.”

Segundo Barros (2000, p. 70), este tipo de pesquisa “procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros fenômenos.”

Diante disso, por meio desses procedimentos metodológicos apresentados, pretende-se analisar e descrever os procedimentos utilizados na empresa estudo de caso e posteriormente propor meios que visam melhorias para a empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentado a fundamentação teórica que ajudará no desenvolvimento do trabalho, dando base para realizar o estudo de caso.

2.1 GESTÃO FINANCEIRA

Nos dias atuais uma boa administração financeira é fundamental para a empresa.

Para Braga (1989, p.23), “encontrada em qualquer tipo de empresa, a função financeira tem um papel muito importante no desenvolvimento de todas as atividades operacionais, contribuindo significativamente para o sucesso do empreendimento.”

De acordo com Reis e Neto (2000, p. 93) “a administração tem como meta principal gerenciar os recursos financeiros da organização, necessários para a realização de suas atividades em busca de seus objetivos e de sua missão.”

Para Lima (1975, p.11):

A administração financeira tem por objetivo, manter a empresa em permanente situação de liquidez, como condição básica ao desenvolvimento normal de suas atividades, obter novos recursos para planos de expansão, com base em estudos de viabilidade econômico-financeira e aos menores custos possíveis, assegurar o necessário equilíbrio entre os objetivos de lucro e os de liquidez financeira.

De acordo com Lemes Júnior (2005, p. 6), “as funções financeiras de curto prazo envolvem as operações do dia a dia, como a administração do caixa, do crédito e contas a receber e a pagar, dos estoques e dos financiamentos de curto prazo. A empresa precisa dispor de recursos suficientes para saldar os compromissos com fornecedores, salários, tributos e demais. Para tanto, os recebimentos das vendas e/ou prestação de serviços aos clientes precisam ocorrer antes ou simultaneamente ao vencimento dos compromissos.”

Conforme Lemes Júnior (2005, p.6), “quando há falta de sincronia entre prazos de recebimentos e pagamentos, é necessário buscar recursos no mercado financeiro, por meio de empréstimos [...]”

Essa falta de sintonia entre recebimentos e pagamentos origina-se nas políticas de concessão de crédito à clientes e na obtenção de prazos junto a fornecedores, diferentes prazos legais para pagamento de salários, diferentes políticas de estoques e diferentes períodos de produção dos produtos vendidos e serviços prestados.

Para isso a empresa necessita de uma boa administração financeira.

Para Lemes Júnior (2005, p. 4), “a administração financeira é a arte e a ciência de administrar recursos financeiros para maximizar a riqueza dos acionistas.”

Hoji (1999, p. 22) afirma que, “a administração financeira de uma empresa é exercida por pessoas ou grupos de pessoas, que podem ter diferentes denominações, como: vice-presidente de finanças, diretor financeiro, controller e gerente financeiro.”

Lemes Júnior (2005, p. 7), diz que “a administração financeira envolve basicamente a gestão de recursos financeiros. Como obter esses recursos e onde aplicá-los é a atividade principal do administrador financeiro.”

De acordo com, Masakasu (p. 23), as funções básicas do administrador financeiro são:

- Análise e controle financeiro;
- Tomadas de decisões de investimentos;
- Tomadas de decisões de financiamentos.

Análise e controle financeiro consiste em coordenar, monitorar e avaliar todas as atividades da empresa, por meio de dados financeiros.

As decisões de investimentos dizem respeito à destinação dos recursos financeiros para aplicação em ativos correntes e não correntes, considerando-se a relação adequada de riscos e de retorno dos capitais investidos.

As decisões de financiamento são tomadas para captação de recursos financeiros para o financiamento dos ativos correntes e não correntes considerando-se a combinação adequada dos financiamentos a curto e a longo prazo e a estrutura de capital

As decisões financeiras ocorrem ao longo do tempo. Quando se referem a investimentos, financiamentos e resultados, com prazos superiores a um ano, são decisões financeiras de longo prazo. E quando se referem as atividades normais da

empresa, como pagamentos e recebimentos do dia-a-dia, são decisões financeiras de curto prazo, também conhecida como administração do capital de giro.

2.1.1 Controle de Estoque

A administração dos estoques é um componente essencial na organização, pois planeja e controla o material armazenado na empresa.

Segundo Groppelli e Nitbakht (2002, p. 339), “o principal propósito de administrar estoque é determinar e manter um nível que assegure o atendimento pontual dos pedidos dos clientes em quantidade satisfatória.”

Para Martins e Alt (2002, p. 155):

A gestão de estoques constitui uma série de ações que permitem ao administrador verificar se os estoques estão sendo bem utilizados, bem localizados em relação aos setores que deles se utilizam, bem manuseados e bem controlados.

Quando ou com que frequência a empresa deve pedir materiais e quantas unidades devem ser encomendadas em cada pedido são duas questões primordiais, pois a falta de produtos em estoques por exemplo em uma indústria pode paralisar a produção, ao mesmo tempo que, o excesso de estoque em uma loja pode trazer prejuízos, pois muitos produtos como por exemplo roupas, se não vendidas, acabam ficando estocadas sendo que os clientes buscam novidades a cada estação.

De acordo com Assaf Neto (2002, p. 177), “o investimento em estoque deve levar em consideração a possibilidade de a demanda ser superior à quantidade de produtos disponíveis.”

Conforme Wanke (2006, p.11), “as empresas estão buscando cada vez mais garantir uma determinada disponibilidade de produto com o menor nível de estoque possível.”

A administração dos estoques é fundamental na empresa sendo que grandes volumes estocados exigem mais recursos financeiros. O excesso e a má administração dos estoques podem resultar em capital parado e uma falta de caixa por não haver receita dos produtos estocados.

2.1.2 Controle de Contas a Receber

As contas a receber são resultados das vendas a prazo realizada pela empresa.

Conforme Hoji (2000, p. 129), “as contas a receber são geradas pelas vendas a prazo, que são feitas após a concessão de crédito.”

A administração de contas a receber conforme Silva (2006, p. 28):

Representa a concessão de créditos aos clientes, gerando o volume de vendas a vista e a prazo. Uma das medidas que aumenta o grau de satisfação de um cliente é quando se concedem prazos para pagamentos, que talvez não concretizem as compras se a condição de pagamento apenas fosse a vista. Acarretam uma série de custos, principalmente financeiros, com relação ao aumento do volume de duplicatas a receber no risco de inadimplência.

Quando se tem uma política de crédito adequada, ela fornece os elementos para concessão de crédito a um cliente, ocasionando aumento de lucro nas vendas e redução dos custos de financiamentos, cobrança e das perdas com inadimplência. Portanto, o planejamento financeiro dos valores a receber deve ser feito com cautela pelo administrador financeiro.

De acordo com Gitman (2001, p.518), “duplicatas a receber representam a extensão de crédito da empresa para seus clientes [...] ao manter-se o caixa imobilizado em duplicatas a receber, a empresa perde o valor do dinheiro no tempo e corre o risco de não ser capaz de receber as importâncias que lhe devem.”

Segundo Brigham (1999, p. 581):

As empresas, em geral, preferiam vender à vista e não a prazo, mas as pressões competitivas forçaram a maioria delas a oferecer crédito, assim, mercadorias são enviadas, estoques são reduzidos e um contas a receber é criado. O cliente acabará pagando a conta, quando a empresa irá receber caixa e suas contas a receber são reduzidas. As vendas a prazo tem custos tanto diretos quanto indiretos, mas também têm um benefício importante – a concessão de créditos aumenta as vendas.

De acordo com Santos (2002, p. 36):

Um dos componentes mais expressivos do capital de giro de uma empresa são as contas a receber provenientes de suas vendas a prazo. Uma boa administração de contas a receber deve incluir, além da execução, as funções de planejamento e controle, para que as vendas pelo crédito comercial proporcionem resultados efetivos.

As vendas a prazo trazem benefícios para a empresa como o aumento das vendas, porém é comum o empresário ficar preocupado na hora da venda, pois além da satisfação com a saída do produto vem a preocupação do não recebimento desses valores no seu vencimento. Por isso a importância de uma boa administração das contas a receber.

Cabe ao administrador analisar e determinar como proceder com cada cliente. Ao conceder crédito a empresa poderá ter vantagens ou desvantagens, pois ao dar prazo a organização aumentará suas vendas, porém correrá o risco do não recebimento das mesmas.

2.1.3 Controle de Contas a Pagar

O setor de contas a pagar na empresa tem a finalidade de controlar os desembolsos de gastos necessários para a empresa realizados pelo setor de compras.

Segundo Groppelli e Nikbakht (2001, p. 390):

Contas a pagar podem ser vistas como empréstimos dos fornecedores sem juros. Na ausência do contas a pagar, a empresa tem de tomar emprestado ou usar seu próprio capital para pagar as faturas de seus fornecedores. Portanto o benefício das contas a pagar está na economia de despesas de juros que teriam de pagar se não houvesse o crédito dado pelo fornecedor.

Conforme Hoji (2000, p. 139), as funções do contas a pagar são: “estabelecer políticas de pagamentos, controlar adiantamentos a fornecedores, controlar abatimentos a fornecedores, controlar e liberar pagamentos a fornecedores.”

Viana (2002, p. 172) afirma que:

Saber comprar dentro de uma entidade é de fundamental importância, aja visto que são através dessa atividade, que se buscam os melhores preços, com qualidade, e no menor tempo possível de entrega, aja visto que a empresa vai necessitar ter a sua disposição as mercadorias para atender a demanda das vendas realizadas.

Conforme Silva (2006, p. 32):

O princípio básico da gestão de contas a pagar é não pagar nenhuma conta antes do vencimento. Existem outras considerações que devem ser levadas em conta, como por exemplo: possibilidade de melhores condições de prazo em outros fornecedores; compensações entre prazos e descontos; e possibilidades de renegociação de contratos de longo prazo. Se a empresa tem uma margem de lucro que absorve bem os custos financeiros de mercado e se esses custos são maiores que os custos do financiamento dos fornecedores ela deve procurar estender os prazos do contas a pagar até onde for possível. Assim, ela aumenta sua capacidade de caixa que pode ser investida em estoque ou no Contas a Receber e pode alcançar um volume maior de vendas.

Para uma eficiente gestão financeira na empresa é necessário implantar alguns controles gerenciais. O controle das Contas a pagar fornece informações para tomada de decisões sobre todos os compromissos da empresa que representem o desembolso de recursos.

2.2 INADIMPLÊNCIA

A inadimplência de clientes é uma realidade para muitas empresas, ela ocorre quando o devedor não paga suas dívidas no prazo estabelecido.

De acordo com Ângelo e Silveira (2000, p. 273):

O termo inadimplência refere-se ao devedor que inadimpla, que não cumpre no termo convencionado suas obrigações contratuais. De acordo com essa definição, qualquer atraso, mesmo que por um dia, colocaria o consumidor na condição de inadimplente. Entretanto, as empresas e as instituições possuem créditos próprios para considerar uma pessoa inadimplente.

Para Ângelo e Silveira (2000, p. 274), “a inadimplência apresenta-se de várias formas, não só no pagamento de carnês de crediários. Os cheques devolvidos pelos bancos por falta de fundos [...] também causam sérios problemas às empresas.”

Entre os consumidores, a inadimplência ocorre por vários motivos: desemprego ou queda na renda, dificuldades pessoais e falta de controle nos gastos, envolvendo compromissos maiores que a capacidade de pagamento.

Uma venda a prazo não deixa de ser um empréstimo que a empresa faz ao seu cliente, por isso, detectar o cliente ideal, descobrir quanto ele pode pagar

mensalmente, vender dentro desse limite e negociar os eventuais atrasos de forma a recebê-los é o caminho para boas vendas sempre.

Desta forma, a adoção de práticas para prevenir a inadimplência colabora para uma boa gestão de recursos de uma empresa.

Manter um cadastro atualizado de seus clientes pode ser um bom início. O cadastro deve conter informações pessoais, de pagamentos e perfil de consumo do cliente. A solicitação de documentos pessoais, como RG, CPF e comprovante de residência no ato da compra, pode ser uma boa medida de prevenção à inadimplência. Como complemento, pode-se recorrer à confirmação de dados por telefone, como consultas a serviços especiais (SPC e Serasa).

Santos (2000, p. 55), afirma que, “no processo de análise de crédito, a determinação do risco deve considerar todas as informações relacionadas com a situação financeira do cliente, uma vez que a análise conjunta dos dados possibilitará a realização de tomadas de decisões mais precisas.”

Conforme Santos (2000, p. 54), para realizar o cadastro de clientes é necessário o levantamento e análise de informações complementares de pessoas físicas, considerando relevantes as seguintes informações:

- a) Idade;
- b) Estado civil;
- c) Número de dependentes;
- d) Situação da atual moradia (se própria ou alugada);
- e) Tempo na atual moradia;
- f) Tempo no atual emprego ou atividade exercida;
- g) Formação escolar;
- h) Informações financeiras, patrimoniais e de idoneidade do negócio;
- i) Informações financeiras, patrimoniais e de idoneidade dos avalistas.

Para Santos (2006, p. 16):

A determinação do risco de inadimplência constitui-se em uma das principais preocupações dos credores, tendo em vista relacionar-se com a ocorrência de perdas financeiras que poderão prejudicar a liquidez (capacidade de honrar dívidas com os supridores de capital) e a capacitação de recursos nos mercados financeiros e de capitais.

Cabe ao empreendedor escolher formas de se prevenir da inadimplência adotando políticas para análise e concessão de créditos, bem como buscar alternativas para a recuperação do crédito concedido.

2.2.1 Limite De Crédito

O limite de crédito é determinado de acordo com as possibilidades de cada cliente.

É fundamental na análise e concessão de crédito ter claro o limite do cliente, pois valores em excesso podem ocasionar futuras inadimplências. Os limites de créditos devem ser divididos em faixas de valores de acordo com as condições de pagamento de cada cliente.

2.2.2 Análise De Crédito

Conceder ou não crédito é uma questão fundamental para a empresa.

O objetivo da análise de crédito é avaliar o risco que a empresa corre ao fornecer crédito e não receber o pagamento no prazo estipulado.

De acordo com Schrickel (1995, p.25):

O principal objetivo da análise de crédito numa instituição financeira (como para qualquer prestador) é o de identificar os riscos nas situações de empréstimo, evidenciar conclusões quanto à capacidade de repagamento do tomador, e fazer recomendações relativas à melhor estruturação e tipo de empréstimo a conceder.

Para Santos (2000, p. 145), “a atividade de concessão de crédito sempre estará exposta ao risco de inadimplência dos tomadores. Para minimizar essa exposição, é fundamental que os profissionais de crédito analisem minuciosamente as informações (de idoneidade, financeiras e patrimoniais) dos tomadores.”

A análise de crédito avalia o risco dos créditos a serem fornecidos para os clientes. A escolha da metodologia a ser adotada na análise é fundamental para a estratégia da empresa. Através dessas metodologias existem várias maneiras de se analisar os riscos de crédito.

2.3 POLÍTICA DE COBRANÇA

A política de cobrança é o procedimento utilizado pela empresa para recuperar o valor das vendas a prazo, ou seja, das contas inadimplentes. Para Sanvicente (1978, p. 143) “a finalidade da política de cobrança está refletida

exatamente nessas observações: ela existe para que vendas já efetuadas efetivamente transformem-se em recebimentos.”

Segundo Hoji (2000, p. 133):

A política de cobrança deve ser implementada em conjunto com a política de crédito. Não deve ser facilitada demasiadamente a concessão de crédito para, posteriormente, ter de aplicar rigidez na cobrança, ou vice-versa. Se já for esperada a dificuldade de cobrança no ato da concessão do crédito a determinados clientes, a avaliação do crédito deverá ser mais rigorosa.

No mesmo sentido Braga (1989, p.117) afirma que:

A eficiência e o volume de trabalho do departamento de cobrança dependerão: de a política de crédito ser rigorosa ou liberal; da qualidade das análises e avaliações realizadas pelo departamento de crédito; da presteza com que forem tomadas as providências contra clientes em atraso; e do poder de pressão da empresa sobre tais clientes.

Cabe ao empreendedor escolher formas de se prevenir contra inadimplências bem como ferramentas que o auxiliem a efetuar a cobrança dos débitos quando for necessário. Além da precaução, o empreendedor também deve estar pronto para tomar providências de resgate das dívidas pendentes

De acordo com Santos (2000, p.147):

Toda carteira de crédito bem administrada deve ter o suporte de uma política de cobrança que incorpore os procedimentos tradicionais utilizados para a recuperação (total ou parcial) do empréstimo: envio de cartas, telefonemas, visitas pessoais, uso de agências de cobranças e protesto judicial.

Esses métodos de cobrança podem ser utilizados para resgatar as dívidas pendentes com mais agilidade.

2.4 PROCESSO DE COBRANÇA

Nos casos em que o devedor não efetue o devido pagamento é necessário a empresa utilizar certos procedimentos de cobranças para recuperar os valores em atraso. O processo de cobrança poderá ser das seguintes formas:

- **Cartas**

O primeiro procedimento no processo de cobrança a ser utilizado é o envio de cartas.

Conforme Santos (2000, p. 147), “alguns dias após o vencimento do empréstimo, o banco ou empresa não financeira normalmente envia uma carta cortês, lembrando o cliente de sua obrigação.”

- **Telefonema**

Se as cartas não obtiverem efeito, será estabelecido contato por telefone com o devedor, a fim de realizar uma negociação da dívida com o cliente.

De acordo com Santos (2000, p. 147), “em geral esses telefonemas são efetuados pelo gerente de crédito. Se o cliente tiver um argumento plausível para o atraso [...] podem-se fazer acordos para estender o prazo de pagamento.”

- **Visitas pessoais**

Este processo será realizado pela empresa normalmente por meio de um cobrador.

Para Blatt (1999), as visitas pessoais são utilizadas em situações especiais, principalmente de dívidas elevadas.

De acordo com Santos (2000, p. 147), “ todavia, em muitos casos, esse procedimento não funciona, tendo em vista as dificuldades para localizar o cliente. Inicialmente, os clientes inadimplentes manipulam situações com o propósito de manter-se incomunicáveis, para evitar reuniões com os credores. ”

- **Empresas de Cobrança**

A contratação de empresas terceirizadas para efetivar a devida cobrança, acontece quando nenhuma das alternativas realizadas tiverem resultado.

De acordo com Blatt (1999, p.24), “as agências de cobrança podem ter uma capacidade adicional de cobrar os valores devidos, por dar ao devedor a sensação de perda de controle da situação, uma vez que não é mais um conhecido seu, o credor, quem está efetuando a cobrança.”

Segundo Santos (2000, p. 148), “ em geral, esse procedimento é muito caro para o credor, uma vez que está condicionado ao pagamento de encargos/comissão aos advogados.”

- **Negativação do Devedor**

A negativação é utilizada pelo credor para registrar publicamente em listas os clientes problemáticos ou inadimplentes. Sendo que, este processo impedirá o cliente de obter crédito com outros fornecedores, assim se sentirá obrigado a pagar a dívida.

- **Ações Judiciais**

Dentro do processo de cobrança a ação judicial é a mais rigorosa, sendo que o objetivo é cobrar na justiça os valores não pagos com as tentativas anteriores.

Neste processo, para assegurar o pagamento das dívidas, os bens do cliente poderão até ser penhorados. Esta alternativa apenas deverá ser utilizada se nenhum dos outros recursos resolverem o problema.

2.5 FLUXO DE CAIXA

Os tempos de hoje tem exigido cada vez mais das empresas o controle de todos os recursos de que dispõem. Levando em conta que a empresa realiza operações de vendas, compras e investimentos diariamente, é imprescindível que todo numerário disponível seja bem empregado.

Para 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.”

De acordo com Zdanowicz (2004, p. 19), “fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para determinado período.”

Sobre o fluxo de caixa Zdanowicz (2004, p. 23) ainda diz que:

Fluxo de caixa é o instrumento que relaciona o futuro conjunto de ingressos e de desembolsos de recursos financeiros pela empresa em determinado período. 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 no nível desejado pela empresa. Pode ser elaborado em função do tempo de sua projeção. A curto prazo para atender às finalidades da empresa, principalmente, de capital de giro e a longo prazo para fins de investimentos em itens do ativo permanente. Acresce-se que, o fluxo de caixa operacional não é afetado por itens do Balanço Patrimonial, mas considera todas as variações de caixa desde o início do período até o final do mesmo.

Silva (2006, p.11), ainda traz outra definição com relação ao fluxo de caixa:

Pode-se também dizer que consiste numa representação gráfica (planilhas) e cronológica de entradas (ingressos) e saídas (desembolsos) de recursos monetários, o que permite às empresas executar suas programações financeiras e operacionais, projetadas para certo período de tempo.

Para Agustini (1999 p. 53) o fluxo de caixa:

Representa a diferença, em regime de caixa, entre as saídas e entradas. O fluxo de caixa deve ser elaborado em períodos diários e projetar posições futuras (diárias, semanais, mensais etc.), em função das necessidades de planejamento da empresa, a fim de propiciar acompanhamento e planejamento constante do capital de giro.

A projeção do fluxo de caixa pode variar conforme cada instituição, dependendo do porte e das atividades exercidas. Portanto, cada empresa necessita de um modelo de fluxo de caixa adaptado conforme suas necessidades.

Com relação aos desembolsos de caixa, eles podem ser regulares, periódicos e irregulares, conforme Zdanowicz (2004, p. 38-40):

[...] desembolsos regulares de caixa são aqueles que ocorrem por pagamentos de salários, fornecedores, despesas administrativas e de vendas.

[...] desembolsos periódicos de caixa correspondem aos pagamentos de juros a terceiros por operações financeiras, dividendos aos acionistas, retiradas feitas pelos sócios [...]

[...] desembolsos irregulares poderão ser por aquisições de itens do ativo imobilizado e outras despesas não esperadas pela empresa.

É através do fluxo de caixa que o administrador financeiro irá obter uma eficiente gestão empresarial.

Através do fluxo de caixa o administrador financeiro procura conciliar a manutenção do capital de giro da empresa, para que esta possa honrar com as obrigações assumidas perante terceiros na data do vencimento.

2.5.1 Objetivos do Fluxo de Caixa

Os objetivos do fluxo de caixa são muitos, mas o principal é a visão geral de todas as atividades (entradas e saídas) diárias de dinheiro na empresa.

Confome Zdanowics (1998, p. 24-25):

O fluxo de caixa tem como objetivo básico, a projeção de entradas e saídas de recursos financeiros para determinado período, visando prognosticar a

necessidade de captar empréstimos ou aplicar excedentes de caixa nas operações mais rentáveis para a empresa.

Ainda a respeito dos objetivos mais importantes do fluxo de caixa, Zdanowics (1998, p. 41) destaca os seguintes:

Facilitar a análise e o cálculo na seleção das linhas de créditos a serem obtidos 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 vultuosos em época de pouco em caixa; 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 eficiente e racional do disponível; financiar as necessidades sazonais ou cíclicas da empresa; providenciar recursos para atender os projetos de implantação, expansão, modernização ou realocização industrial e/ou comercial; fixar o nível de caixa, em termos de capital de giro; auxiliar na análise dos valores a receber e estoques, para que se possa julgar a conveniência em aplicar nesses itens ou não; verificar a possibilidade de aplicar possíveis excedentes de caixa; estudar um programa saudável de empréstimos ou financiamentos; projetar um plano efetivo de resgate de débitos; analisar a conveniência de serem comprometidos os recursos pela empresa; participar e integrar todas as atividades da empresa, facilitando assim os controles financeiros.

Os demais objetivos do fluxo de caixa também são relevantes, Silva (2006, p. 23) cita:

- Planejar as necessidades de captação de recursos de maneira a preservar a liquidez;
- Fornecer recursos para a realização das transações definidas no planejamento financeiro;
- Pagar as obrigações dentro do vencimento;
- Aplicar de forma eficaz os recursos disponíveis, entretanto, sem comprometer a liquidez;
- Planejar e controlar os recursos financeiros, utilizando: análise e controle das atividades de planejamento de vendas e despesas; análise para as necessidades de capital de giro; prazos médios de contas a receber, a pagar, estoques etc.;
- Verificar as fontes de crédito onerosas de maneira a minimizar o custo do seu uso;
- Visar ao equilíbrio financeiro dos fluxos de entrada e saída de recursos;
- Prognosticar desembolsos de caixa elevados em ocasiões de encaixe baixo;
- Coordenar os recursos a serem usados pelas diversas atividades da empresa em termos de investimentos.

De acordo com Silva (2006, p. 11), “é possível, a partir da elaboração do fluxo de caixa, verificar e planejar eventuais excedentes e escassez, o que provocará medidas que venham sanar tal situação.”

Dentre as principais causas que poderão ocasionar escassez de recursos financeiros na empresa, Zdanowicz (2004, p. 42) relaciona:

- Expansão descontrolada de 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 vendas pela empresa, para conquistar cliente;
- Necessidade de compras de porte, de caráter cíclico ou para reserva, exigindo maiores disponibilidades de caixa;
- Diferenças acentuadas na velocidade dos ciclos de recebimento e pagamento, em função dos prazos de venda e compra;
- Baixa velocidade na rotação de estoques 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 caixa incompletos.

Na empresa as principais alterações nos saldos de caixa decorrem de fatores externos e internos, segundo Zdanowicz (2004, p. 43) quanto aos fatores externos temos:

- Declínio das vendas;
- Expansão ou retração do mercado;
- Elevação do nível de preços;
- Concorrência;
- Inflação;
- Alterações nas alíquotas de impostos;
- Inadimplência.

Ao que se refere aos fatores internos, a falta de um controle interno pode prejudicar a empresa. É importante que o administrador financeiro seja capaz de reconhecer às consequências financeiras das alterações de vendas, compras, recebimentos, pagamentos, etc.

Uma empresa que utiliza o fluxo de caixa consegue conquistar um equilíbrio maior de seus recursos.

2.5.2 Planejamento e Controle

Para que o fluxo de caixa apresente eficiência durante a sua execução, deverá ser executada a função de planejamento e controle de todas as atividades operacionais da empresa para o período que está sendo projetado.

O planejamento é fundamental, pois reflete antecipadamente informações de quanto a empresa possui disponível e se será suficiente para cumprir com seus compromissos, assim como aplicar os recursos se houver excedentes de caixa.

Segundo Zdanowicz (2004, p. 125):

O processo de planejamento do fluxo de caixa da empresa consiste em implantar uma estrutura de informações útil, prática e econômica. A proposta é dispor de um mecanismo seguro para estimar os futuros ingressos e desembolsos de caixa na empresa.

O fluxo de caixa é um dos instrumentos mais eficientes de planejamento e controles financeiros, podendo ser elaborado de diferentes maneiras, conforme as necessidades das empresas, permitindo a visualização futura dos ingressos e dos desembolsos.

Conforme Zdanowicz (2004, 126), “caso houver excedentes financeiros, permitirá ao administrador financeiro estudar a destinação mais eficiente dos mesmos. Se houver falta de recursos financeiros, possibilitará a ele captar nas fontes menos onerosas do mercado.”

É importante o planejamento do fluxo de caixa, porque irá indicar antecipadamente as necessidades financeiras para o atendimento dos compromissos que a empresa costuma assumir e os prazos a serem cumpridos.

Com isso, o administrador financeiro estará apto a planejar, com a devida antecedência, os problemas de caixa que poderão surgir em consequência de reduções cíclicas das receitas ou de aumentos no volume de pagamentos.

Formular estimativas por si só, não garante que os objetivos e as metas propostas serão alcançadas.

Para Zdanowicz (2004, p174), a revisão do fluxo de caixa compreende os seguintes controles:

- Controle diário da movimentação bancária;
- Boletim diário de caixas e bancos;

- Controle financeiro diário, em termos de ingressos e desembolsos de caixa.

Recomenda-se que o controle do realizado com o orçado seja efetuado diariamente, pois tem a vantagem de aliviar os acúmulos normais de final de mês.

O controle diário diminui a margem de erros e permite acompanhar a performance em tempo de aplicar eventuais medidas corretivas.

2.5.3 Métodos de Fluxo de caixa

Existem dois métodos para a elaboração de uma demonstração de fluxo de caixa: os diretos e indiretos.

2.5.3.1 Método Direto

Neste método, a demonstração do fluxo de caixa apresenta todos os pagamentos e recebimentos decorrentes das atividades operacionais da empresa.

Para Reis (2006, p. 115), “é o método mais utilizado, por apresentar informações mais precisas sobre a efetiva movimentação de valores e numerários.”

Pela quantidade de informações que consiste na sua elaboração se torna mais trabalhoso, porém por esse motivo se torna mais simples e explicativo que o método indireto.

No entendimento de Filho (2005, p. 65), “O método direto, pelo seu maior detalhamento, envolve uma maior complexidade de preparação. Por isso, é necessário que a empresa disponha de um sistema contábil que possibilite o registro e a alocação corretos de entradas e saídas de caixa. Por isso, este método é muito pouco utilizado.”

Conforme Marion (2003, p. 431), sobre o modelo de fluxo de caixa direto, “Alguns se retém a ele como o “verdadeiro fluxo de caixa”, porque nele são demonstrados todos os recebimentos e pagamento que efetivamente concorreram para variação das disponibilidades no período.”

O Quadro abaixo demonstra a estrutura da demonstração dos fluxo de caixa através do método direto.

Figura 01 – Fluxo de Caixa Método Direto.

FLUXO DE CAIXA - MÉTODO DIRETO
Entrada e saída de caixa e equivalentes de caixa
Fluxo de caixa das atividades operacionais:
Venda de mercadorias e serviços (+)
Pagamento de fornecedores (+)
Salários e encargos sociais dos empregados(-)
Dividendos recebidos (+)
Imposto e outras despesas legais (-)
Recebimento de seguros (+)
Caixa Líquido das atividades operacionais(+/-)
Fluxo de caixa das atividades de investimento:
Venda de Imobilizado (+)
Aquisição de imobilizado (-)
Aquisição de outras empresas (-)
Caixa líquido das atividades de investimentos (+/-)
Fluxo de caixa das atividades de financiamentos
Empréstimos líquidos tomados (+)
Pagamento de leasing (-)
Emissão de ações (+)
Caixa líquido das atividades de financiamnetos (+/-)
Aumento / Diminuição líquido de caixa e equivalente de caixa
Caixa e equivalente de caixa - início do ano
Caixa e equivalente de caixa - final do ano

Fonte: Teles (1997, p. 69).

Por se mostrar tão detalhado este método facilita o entendimento dos usuários, pois proporciona com clareza todas as informações do caixa, porém apresenta maior dificuldade para sua elaboração e projeção.

2.5.3.2 Método Indireto

Neste método os dados do Balanço Patrimonial e da DRE são convertidos, apresentados pelo regime de competência para o regime de caixa.

O quadro abaixo demonstra um exemplo de fluxo de caixa pelo método indireto.

Figura 02 – Fluxo de Caixa Método Indireto.

FLUXO DE CAIXA - MÉTODO INDIRETO
Entrada e saída de caixa e equivalentes de caixa
Fluxo de caixa das atividades operacionais:
Lucro líquido (-)
Depreciação e amortização (+)
Provisão para devedores duvidosos (+)
Aumento/diminuição em fornecedores (+/-)
Aumento/diminuição em contas a pagar (+/-)
Aumento/diminuição em contas a receber (+/-)
Caixa Líquido das atividades operacionais(+/-)
Fluxo de caixa das atividades de investiento:
Venda de Imobilizado (+)
Aquisição de imobilizado (-)
Aquisição de outras empresas (-)
Caixa líquido das atividades de investimentos (+/-)
Fluxo de caixa das atividades de financiamentos
Empréstimos líquidos tomados (+)
Pagamento de leasing (-)
Emissão de ações (+)
Caixa líquido das atividades de financimanetos (+/-)
Aumento / Diminuição líquido de caixa e equivalente de caixa
Caixa e equivalente de caixa - início do ano
Caixa e equivalente de caixa - final do ano

Para Perez Junior e Begalli (1999, p. 183), “o método indireto parte dos resultado das operações sociais, isto é, o lucro líquido do período, ajustado pelas despesas e receitas que não interferem diretamente no caixa ou disponibilidades da entidade, tais como depreciações, amortizações e exaustões.

Rosa e Silva (2002, p. 89) conceituam ainda, “o método indireto é aquele no qual os recursos provenientes das atividades operacionais são demonstrados a partir do lucro líquido, ajustado pelos itens considerados nas contas de resultado que não afetam o caixa da empresa”.

O método indireto é preparado com base de informações retiradas das demonstrações financeiras apresentadas. Este método é mundialmente mais utilizado por ser mais simples e objetivo.

2.6 CONTROLE INTERNO

Os controles internos são de extrema importância nas organizações. Sua utilização, de forma eficaz, permite as empresas obter informações com maior exatidão, podendo fazer uso dos dados gerados para assim atingir os resultados planejados.

Segundo Chiavenato (2003, p.635), o controle pode ser definido como “a função administrativa que consiste em mensurar o desempenho com a finalidade de assegurar que os objetivos organizacionais e os planos estabelecidos sejam realizados.”

Para Jund (2001, p.192) controle:

São todos os instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitem prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que verificamos dentro da empresa e que produzem reflexos em seu patrimônio.

Sendo assim, o controle interno visa evitar irregularidades e fraudes, dando confiabilidade aos registros contábeis, permitindo que as informações geradas pela contabilidade sejam fidedignas e que possam ser utilizadas na administração e gerenciamento da organização.

Para Attie (1984, p. 60):

Os controles internos são importantes para as organizações, pois: um sistema de contabilidade que não seja apoiado em um controle interno eficiente é, até certo ponto, inútil, uma vez que não é possível confiar nas informações contidas nos seus relatórios.

Conforme Basso (2005, p. 162), o sistema de controle interno “[...] busca aumentar a exatidão e fidedignidade dos relatórios contábeis e de outros dados administrativos e operacionais, promover e melhorar a eficiência em todos os aspectos das atividades da entidade [...].”

Ainda conceituando controle interno, Almeida (2003, p. 63) diz que:

Controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa.

A implantação desses controles contribuem de forma significativa para a administração na tomada de decisões, como também protege o patrimônio da empresa.

2.6.1 Objetivos do Controle Interno

O controle interno tem o objetivo de proteger o patrimônio da empresa utilizando procedimentos para ajudar a administração obter informações corretas na tomada de decisão.

O autor Perez Junior (1998, p. 67) cita que os objetivos dos controles internos são:

- Obtenção de informação adequada;
- Estimulação do respeito e da obediência às políticas da administração;
- Proteção dos ativos;
- Promoção da eficiência e eficácia operacional;

Attie (2007, p. 189) apresenta quatro objetivos básicos dos controles internos, sendo eles: “salvaguarda dos interesses da empresa; precisão e confiabilidade dos informes e relatórios; estímulo à eficiência operacional e aderência às políticas existentes.”

Para Fayol (apud DIAS, 2006 p. 3), “ o controle consiste em verificar se tudo ocorre de conformidade com o plano adotado, com instruções emitidas e com princípios estabelecidos. Tem por objetivo assinalar as falhas e erros, para retificá-los e evitar sua reincidência”.

Ainda conforme Fayol (1990, p. 130), o controle interno é necessário em todas as áreas:

- a) Do ponto de vista administrativo, é necessário assegurar-se de que o programa existe, é aplicado e está em dia, e de que o organismo social está completo, os quadros sinópticos do pessoal são usados, o comando exercido segundo os princípios adotados, as conferências de coordenação se realizam etc.;
- b) Do ponto de vista comercial, é preciso assegurar-se de que os materiais entrados e saídos são exatamente considerados no que toca à quantidade, à qualidade e ao preço, se os inventários estão corretos, os contratos são perfeitamente cumpridos;
- c) Do ponto de vista técnico, é preciso observar as marchas das operações, seus resultados, suas desigualdades, o estado de conservação, o funcionamento do pessoal e das máquinas, etc.;
- d) Do ponto de vista financeiro, o controle se estende aos livros e ao caixa, aos recursos e às necessidades, ao emprego de fundos, etc.;
- e) Do ponto de vista de segurança: é necessário assegurar-se de que os meios adotados para proteger os bens e as pessoas estão em bom estado de funcionamento.
- f) Do ponto de vista da contabilidade, é preciso verificar se os documentos necessários chegam rapidamente, se eles proporcionam visão clara da situação da empresa, se o controle encontra nos livros, nas estatísticas e nos diagramas bons elementos de verificação e se não existe nenhum documento ou estatística inútil.

Os controles internos são fundamentais dentro de uma entidade. Além de proporcionar certa segurança nos ativos, eles fornecem informações confiáveis aos administradores para a tomada de decisões.

2.6.2 Tipos de Controle Interno

Os controles internos podem ser classificados em dois grupos, contábil e administrativo.

Conforme Cherman (2005, p.14):

[...] a proteção dos ativos e a produção de dados contábeis confiáveis são objetivos dos controles internos contábeis, enquanto que ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa é função dos controles internos administrativos.

Para Basso (2005, p. 162), o controle administrativo:

Compreende o plano de organização e os procedimentos de registros relacionados com os processos decisórios, mediante os quais a administração autoriza as transações, embora não se limite a isto. Essa autorização é uma função administrativa diretamente ligada à responsabilidade de atingir os objetivos da organização e constitui o ponto de partida para o estabelecimento de um controle contábil das transações.

Conceituando ainda controle administrativo, Attie (1985, p. 61), diz que:

Controles administrativos compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos relacionados com a eficiência operacional, bem como o respeito à obediência das políticas administrativas.

Já os controles contábeis estão relacionados aos interesses patrimoniais da empresa e sua demonstração contábil.

De acordo com Sá (2002, p. 106), “controles contábeis entendem sejam aqueles que se relacionam diretamente com o patrimônio e com os registros e demonstrações contábeis.”

Para Basso (2005, p. 162), o controle contábil:

Compreende o plano de organização contábil e os procedimentos de registros relacionados com a salvaguarda dos ativos e a fidedignidade dos registros financeiros, sendo consequentemente destinado a propiciar segurança mínima de que: - as transações são executadas segundo a autorização geral ou especificada da administração; - as transações são registradas na medida no necessário para: 1) permitir a elaboração das Demonstrações Contábeis em conformidade com os princípios da Contabilidade, ou quaisquer outros critérios aplicáveis as mesmas, e 2) manter a responsabilidade pelos ativos; - o registro da responsabilidade pelos ativos é comparado com os bens existentes, a intervalo razoáveis, tomando-se as devidas providências quando surge alguma discrepância.

Assim, entende-se que, os controles administrativos estão ligados as operações da empresa, enquanto os controles contábeis estão ligados aos registros e demonstrações contábeis e a proteção patrimonial.

2.6.3 Avaliação dos Controles Internos

É fundamental e necessário que se realize uma avaliação dos controles internos, proporcionando maior confiabilidade nos processos administrados.

Para Attie, (2007, p. 215):

[...] o controle interno permanece presente em todas as áreas, e cada procedimento praticado dentro de uma área compreende uma parte do conjunto. Nem sempre as áreas ou operações estabelecem seus controles através de manuais de procedimentos, mas é muito comum, após a implantação de uma operação estabelecer-se a necessidade de procedimentos específicos que acompanharão a operação até a formação final do controle interno.

De acordo com Sá (2002, p. 106), “avaliação do controle interno é, pois, o processo auxiliar de auditoria através do qual medimos a capacidade dos meios utilizados por uma empresa ou instituição para proteger seu patrimônio e os objetivos deste.”

Desta forma, entende-se que a avaliação dos controles internos são procedimentos utilizados para mensurar a capacidade dos procedimentos realizados na instituição, com o objetivo de assegurar a proteção patrimonial.

Almeida (2003, p. 73), afirma que a avaliação consiste em:

Determinar os erros ou irregularidades que poderiam acontecer; verificar se o sistema atual de controles detectaria de imediato esses erros ou irregularidades; analisar as fraquezas ou falta de controle, que possibilitam a existência de erros ou irregularidades, a fim de determinar natureza, data e extensão dos procedimentos de auditoria; emitir relatório-comentário dando sugestões para o aprimoramento do sistema de controle interno da empresa.

A avaliação dos controles internos dão as entidades maior segurança de que as informações fornecidas são verídicas. Possibilitando identificar erros ou possíveis irregularidades que possam surgir e assim podendo evitá-los.

3 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será apresentado o estudo de caso deste trabalho.

3.1 HISTÓRICO

No decorrer do estudo de caso será utilizado o nome fictício JRB para preservar a imagem da empresa.

A JRB iniciou suas atividades no ano de 1972, abrindo uma loja com roupas de sua própria fabricação em uma máquina de costura manual. Com o passar do tempo, a proprietária, vendo que o negócio estava dando certo resolveu começar a comprar as roupas de viajantes para revender, sendo que ainda continuava com sua própria fabricação.

Após certo tempo observando que a loja já possuía uma boa clientela resolveu parar com a fabricação e se dedicar mais na loja.

Vendo que seu negócio estava evoluindo a cada ano, resolveu investir seu dinheiro abrindo outra loja em uma cidade vizinha, deixando assim sua filha cuidando da pequena loja de Timbé do Sul.

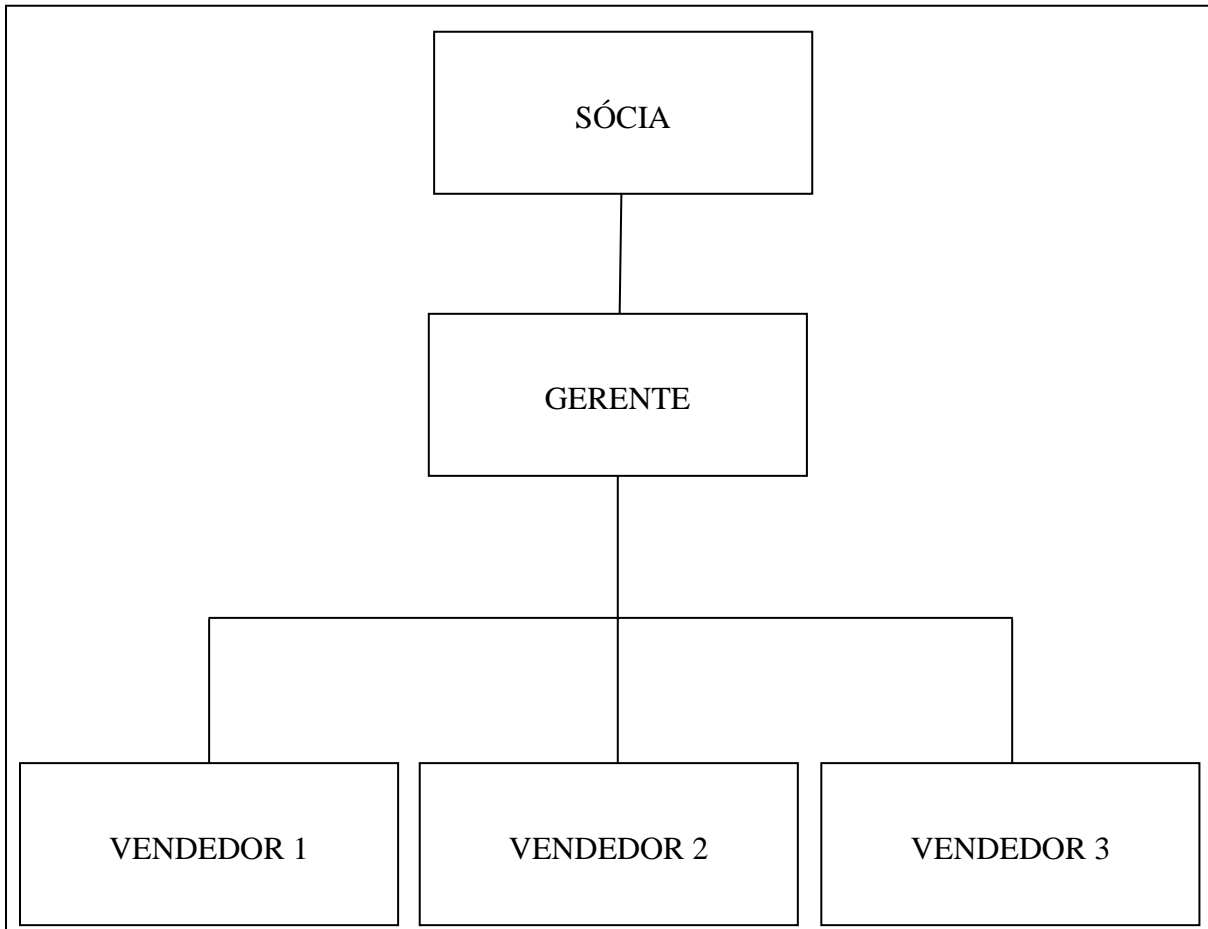
Há aproximadamente oito anos construiu outra loja na cidade de turvo e cedeu o local do estabelecimento de timbé do Sul para sua filha que comprou o estoque de sua loja e atualmente é a dona do empreendimento.

A JRB está localizada em Timbé do Sul – SC. Trabalha com roupas femininas, masculinas, infantis, enxovais e acessórios. Atualmente conta com cinco funcionárias sendo uma sócia, uma gerente, e três vendedoras.

3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA JRB COMÉRCIO DE VESTUÁRIOS LTDA

Conforme visto anteriormente a empresa JRB está atuando no mercado há 40 anos, sendo que, atualmente possui cinco funcionários que estão distribuídos conforme o organograma a seguir:

Figura 03 – Organograma JRB comércio de vestuário LTDA.



Fonte: Elaborado pela autora.

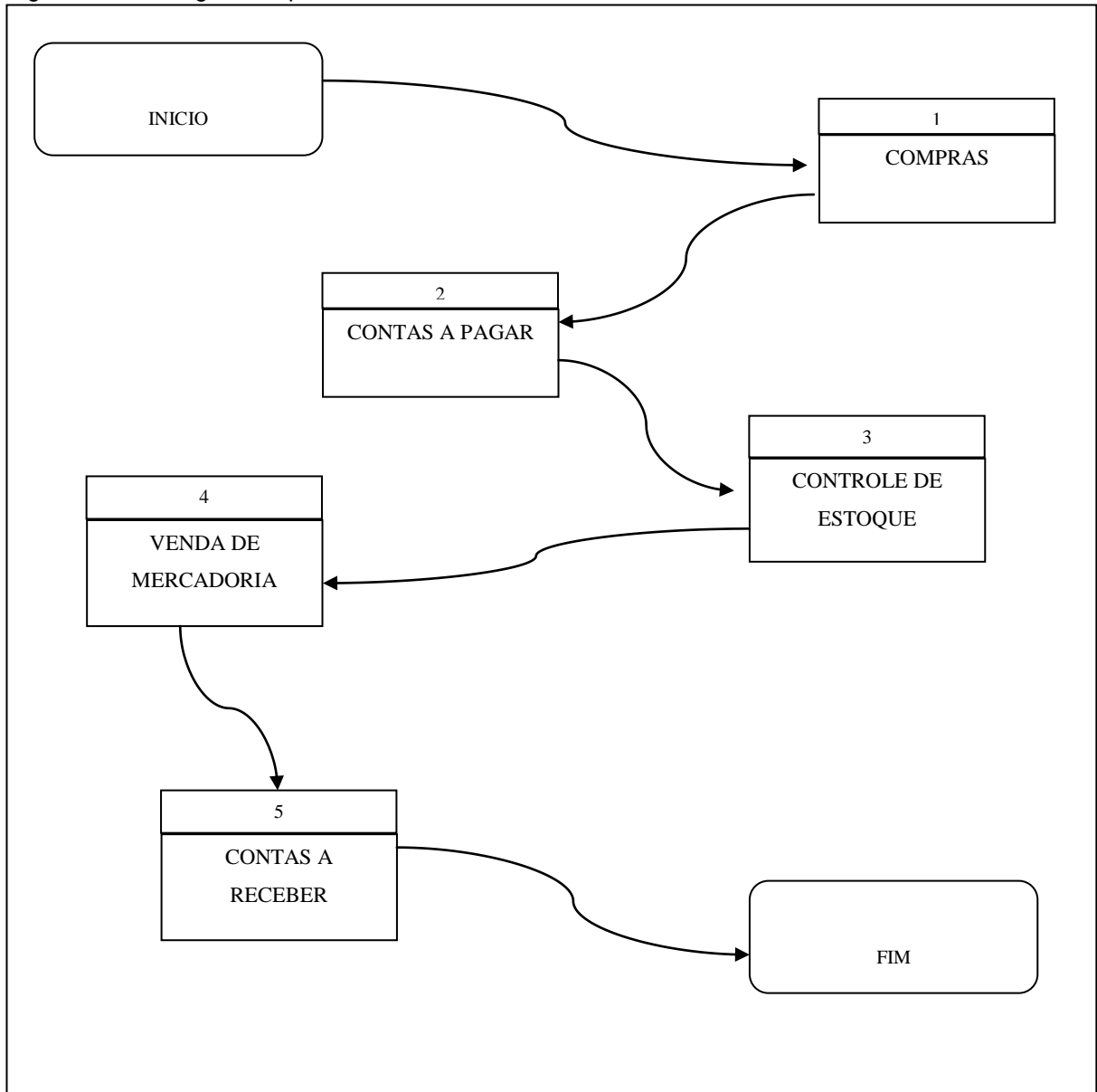
A empresa possui apenas uma sócia que é responsável pelo setor de compras e financeiro. Logo abaixo está a gerente que exerce o papel de vendedora, sendo a única funcionária, além da sócia, que tem permissão de consultar as fichas dos clientes e de receber o pagamento das contas e das mercadorias vendidas diariamente.

As vendedoras trabalham somente com a questão das vendas e da anotação das mercadorias faltantes na loja, sendo que, apenas uma delas é responsável pela parte dos bancos.

3.3 FLUXOGRAMA FINANCEIRO DA EMPRESA JRB COMÉRCIO DE VESTUÁRIOS LTDA

O processo financeiro da empresa JRB é realizado conforme o fluxograma a seguir:

Figura 04 – Fluxograma Operacional e Financeiro da JRB.



Fonte: Elaborado pela autora.

- Etapa 1: Compras

A empresa JRB trabalha com roupas femininas, masculinas, infantis, enxovais e acessórios. As compras de mercadorias são realizadas de duas formas: As compras internas e externas, ou seja aquelas realizadas “in loco”. As compras internas são aquelas realizadas através de viajantes que vêm até no estabelecimento oferecer e mostrar seus produtos. Alguns com produtos já pronto para a entrega e outros através de pedido. As maiorias das mercadorias compradas através de pedidos possuem uma cota, ou seja, um valor mínimo de peças para a loja poder estar comprando.

As compras externas a proprietária realiza em São Paulo e algumas vezes no Paraguai. As realizadas no Paraguai ocorrem geralmente no inverno, onde é comprado: mantas, cobertores, casacos e jaquetas de couro, já que o preço dessas mercadorias são muito mais acessíveis que os oferecidos na região. As compras em São Paulo são realizadas em média de 2 (dois) em 2 (dois) meses e são mercadorias diversas, porém a maioria moda feminina.

O processo de compras é realizado conforme a necessidade do momento, sendo assim, não existe períodos específicos para a realização das compras. Uma boa administração das compras possibilita um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis na empresa, evitando gastos desnecessários. Cabe a administradora planejar as aquisições de forma a realizá-las no tempo correto e na quantidade certa.

Nas compras de viajantes o pagamento é realizado através de boletos bancários em sua maioria e nas compras em São Paulo e no Paraguai são pagos em dinheiro.

- Etapa 2: Contas a Pagar

Para obter uma eficiente gestão, a empresa necessita implantar alguns controles que forneçam um sistema gerador de informações com o objetivo de planejar e controlar as finanças.

A empresa não possui controle de suas contas fixas e variáveis a pagar. O pagamento das funcionárias é feito através de dinheiro (espécie) e das outras despesas em dinheiro (espécie) e cheques de terceiros.

- Etapa 3: Controle de Estoques

O controle de estoques é o procedimento adotado para registrar, fiscalizar e administrar a entrada e saída de mercadorias e produtos da empresa.

A empresa na verdade possui um sistema operacional de estoque que funciona da seguinte forma: a cada estação que se inicia todas as roupas que estão no depósito são transferidas para a loja e as roupas que estão na loja são guardadas no depósito para a próxima estação e vice-versa.

A empresa não possui um controle das mercadorias no momento que entram e saem da loja. Um pequeno controle, porém não confiável, de alguns produtos são realizados no momento em que as mercadorias são retiradas do depósito e num segundo momento em que a mesma mercadoria é guardada novamente no depósito depois de realizada as vendas. Essas anotações são feitas manualmente em um caderno conforme o modelo a seguir.

Para saber as mercadorias que estão faltando na loja, a sócia utiliza uma agenda, aonde as próprias funcionárias da loja, à medida que percebem a falta das mercadorias fazem a anotação.

No momento do estudo, constatou-se que a empresa possuía um grande volume de mercadorias que estavam no depósito a um longo tempo, ou seja estavam sem giro, a loja não conseguia vender. Constatou-se também que as roupas de uma estação quando retiradas novamente para o próximo ano continuam sendo vendida pelo mesmo preço da qual era comercializada no ano anterior.

- Etapa 4: Venda de Mercadoria

Para realizar uma venda, é necessário a informação dos dados cadastrais do cliente para o preenchimento do cadastro junto com a consulta no SPC.

As vendas de mercadorias são efetuadas por 4 funcionárias e as condições de recebimento das vendas são: à vista, cheque, cartão de crédito e anotação manual na ficha.

- Cartão: o cartão de crédito está começando agora a ser procurado pelos clientes como forma de pagamento, e representa 10% das vendas. O

pagamento pelo cartão é parcelado, raramente sendo à vista. O limite máximo de parcelas oferecido é de até 6 (seis) vezes.

O pagamento à vista no cartão não possui desconto, sendo que a empresa tem um custo fixo com a mensalidade da máquina de cartão de crédito no valor de 60,00 R\$ (sessenta reais) e tem que pagar aproximadamente 2,5% sobre o valor da venda para o banco.

- Cheque: a venda no cheque não é muito utilizada, representa 10% das vendas. A loja recebe cheque próprio de clientes e de terceiros quando o mesmo é conhecido.

- A vista: as vendas a vista representam 30% das vendas. O desconto concedido para os clientes que pagam sua conta à vista é de 5%.

- Crediário (ficha): a anotação representa 50% das vendas. Para a anotação na ficha é realizado um cadastro da pessoa exigindo os documentos de identidade, cpf e comprovante de residência. Este tipo de venda é normalmente feito para pessoas conhecidas que moram na cidade. Para algumas pessoas é estipulado a quantidade e o valor das parcelas e para outras que costumam comprar habitualmente na loja e pagam suas contas em dia, é apenas feito a anotação da compra na ficha e o cliente paga por mês a quantia que desejar.

- Etapa 5: Contas a Receber

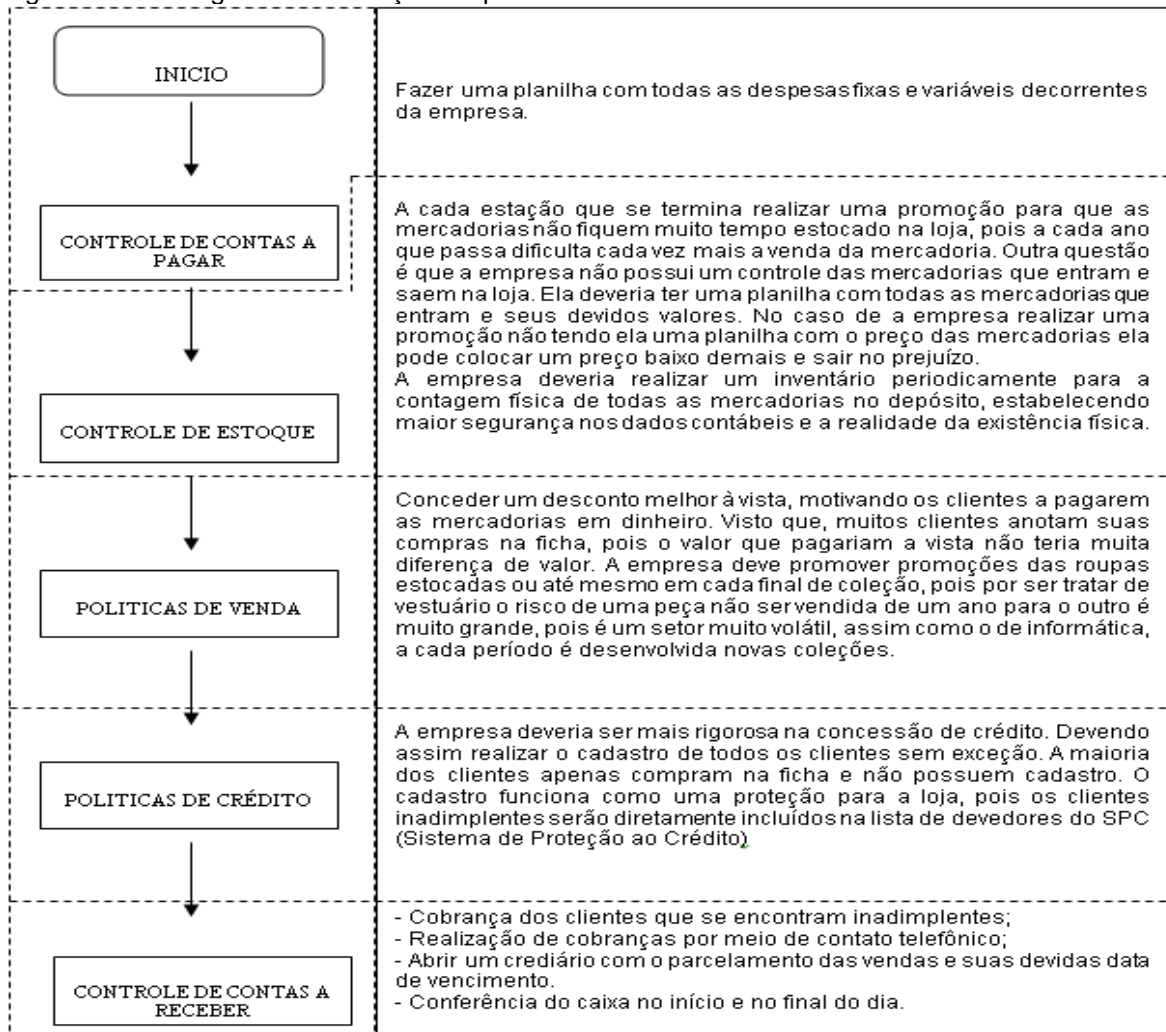
A empresa não possui um controle das contas a receber e não realiza a conferência de caixa ao início e ao final do dia. Antes de passar as contas para a ficha, os funcionários realizam a venda e anotam em um bloco para posteriormente a sócia ou a gerente estar repassando esses valores para a ficha. O único controle feito é a soma de todos os valores vendidos, à vista ou não, em cada bloco.

Por ser uma loja localizada numa região com poucos habitantes, onde o valor comercializado não é muito elevado, o número de clientes inadimplentes na loja é muito alto. O valor das vendas realizadas e não recebidas chega aproximadamente à R\$ 80.000,00 (oitenta mil reais).

3.4 PROPOSTA PARA A GESTÃO FINANCEIRA PARA A EMPRESA JRB.

Diante do cenário atual apresentado pela JRB Comércio do Vestuário LTDA, desenvolveu-se um modelo de gestão financeira, a ser sugerido à empresa como forma da mesma esta se reorganizando. Sendo assim, segue abaixo o fluxograma com a situação proposta:

Figura 05 – Fluxograma da Situação Proposta



Fonte: Elaborado pela autora.

3.5 MODELO DE FLUXO DE CAIXA MENSAL E CONTROLE DE CAIXA

A administração de uma empresa gira em torno de dinheiro. Uma boa administração necessita de informações para que a atividade da empresa aconteça de maneira a atingir seu objetivo final que é o lucro.

Conforme relatado anteriormente, a empresa JRB não possui nenhum controle financeiro. Dessa forma um dos objetivos desse estudo é desenvolver um modelo de fluxo de caixa, afim de controlar as entrada e as saídas dos recursos financeiros. Sendo assim apresenta-se abaixo um modelo de fluxo de caixa mensal:

Figura 06 – Fluxo de caixa JRB Comércio de Vestuário Ltda.

	Janeiro		Fevereiro		Março	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Saldo Inicial	50.000,00	55.066,00	55.066,00	59.162,00	55.278,00	45.474,00
Venda à vista	5.000,00	6.000,00	2.000,00	1.500,00	5.000,00	3.500,00
Cheque pré-datado	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	500,00	500,00
A receber	10.000,00	8.000,00	10.000,00	5.000,00	10.000,00	10.000,00
Outros	3.000,00	2.800,00	4.000,00	4.000,00	4.500,00	3.500,00
Total das entradas	23.000,00	21.800,00	21.000,00	15.500,00	20.000,00	17.500,00
Fornecedores	10.000,00	10.000,00	15.000,00	15.000,00	5.000,00	5.000,00
Água e luz	200,00	180,00	200,00	200,00	200,00	180,00
Telefone e internet	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Combustíveis	350,00	290,00	350,00	250,00	350,00	400,00
Taxas bancárias	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Material de Consumo	150,00	100,00	150,00	170,00	150,00	200,00
Compra de Equipamento	0,00	0,00	2.000,00	2.500,00	2.000,00	2.000,00
Pró-labore	622,00	622,00	622,00	622,00	622,00	622,00
Salários	3.900,00	3.900,00	3.900,00	3.900,00	3.900,00	3.900,00
Encargos Trabalhistas	312,00	312,00	312,00	312,00	312,00	312,00
Impostos e taxas	400,00	300,00	350,00	350,00	450,00	400,00
Aluguel e Condomínios	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
Outras despesas	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Total das saídas	17.934,00	17.704,00	24.884,00	25.304,00	14.984,00	15.014,00
Saldo operacional	5.066,00	4.096,00	-3.884,00	-9.804,00	5.016,00	2.486,00
Saldo Final	55.066,00	59.162,00	55.278,00	45.474,00	50.490,00	52.976,00

Fonte: Elaborado pela autora.

O fluxo de caixa proposto é composto por dados fictícios, pois a empresa analisada não liberou as informações, por se tratar de informações confidenciais.

Na proposta apresentada, deve-se fazer uma previsão de receitas e despesas, sendo que mensalmente deve verificar os dados realizados nos períodos, para que se possam elaborar estratégias baseados nos dados apresentados.

É muito importante que em paralelo ao fluxo de caixa, a empresa deve manter documentos físicos bem organizados para que possam fazer as conciliações, tanto das contas a pagar, quanto das contas a receber.

As vendas realizadas na ficha não possuem números e nem valores das parcelas para o pagamento, simplesmente o valor da compra é anotado e o cliente paga como pode. Seria importante a empresa abrir um crediário, pois da maneira que a empresa está trabalhando fica difícil e bem dizer impossível de projetar o recebimento do mês.

Outro fator muito importante é o controle documental das contas pagas aos fornecedores. O pagamento é realizado no momento em que o boleto chega sem anotação alguma por parte da empresa analisada.

Outra proposta à empresa analisada seria um controle diário do Caixa.

Figura 07 – Modelo de Controle de Caixa Diário

Data	10/01/20XX
Total dos Recebimentos	1.900,00
A vista	1.000,00
Cheque	200,00
Cartão de Crédito	200,00
Crediário (Ficha)	500,00

Fonte: Elaborado pela Autora

A empresa utilizará esta planilha diariamente a cada final do dia anotando todos os recebimentos do período, especificando as entradas em dinheiro, cartão, cheque e anotação na ficha.

Utilizando sempre essas planilhas diárias a empresa consegue obter com mais certeza o resumo dos recebimentos e das vendas do mês e assim conseguir montar um fluxo de caixa mensal com informações mais precisas.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabe-se que a administração de uma empresa gira em torno de dinheiro e que para uma empresa obter lucro é necessário haver uma boa administração financeira.

Hoje em dia um dos maiores problemas das lojas é a inadimplência, é importante neste contexto um bom controle financeiro, para lhe dar com esta falta não esperada de dinheiro no caixa.

Sem um controle financeiro, a empresa não tem a menor previsão do seu saldo, pois não há mecanismo de visualização para assim poder controlar, planejar e dirigi-los.

Os controles internos são fundamentais dentro de uma entidade. Além de proporcionar certa segurança nos ativos, eles fornecem informações confiáveis aos administradores para a tomada de decisões

Com a utilização do fluxo de caixa a empresa poderá prever possíveis problemas que ocorrerão no decorrer do período, corrigindo-os antes mesmo de causar perdas para a empresa. Sendo este, uma ferramenta que permite ao administrador controlar o seu ativo, ou seja, todas as saídas e entradas realizadas na empresa em determinado período de tempo.

A empresa JRB não possui nenhum controle financeiro. Sugere-se para a empresa utilizar um controle diário das compras e um controle de caixa. Com o controle das compras é possível visualizar o montante comprado no mês, obter o controle das contas a pagar e as condições de pagamento. Com o controle de caixa a empresa terá um controle de todas as saídas e entradas de determinado período.

Com essas informações geradas no dia-a-dia propõe-se a inclusão de um fluxo de caixa mensal na empresa estudo de caso, pois, para elaborar um fluxo de caixa é preciso analisar todas as informações contidas na organização, verificar as contas a pagar e a receber, a movimentação de dinheiro na empresa, e assim processar as informações contidas na organização e aplicar no fluxo de caixa. Para isso a empresa precisa dispor internamente de informações que permitam a visualização das contas a receber, contas a pagar e de todos os desembolsos.

Ao final deste trabalho conclui-se que o fluxo de caixa é de extrema importância em uma organização, pois esta ferramenta consegue fornecer

informações precisas para o administrador conseguir tomar suas decisões da melhor maneira.

REFERÊNCIAS

- ÂNGELO, Cláudio Felisoni; SILVEIRA, Augusto Giesbrecht. **Finanças no varejo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BASSO, Irani Paulo. **Iniciação à auditoria**. 3. ed. Ijuí: UNIJUÍ, 2005.
- BLATT, Adriano. **Avaliação de risco e Decisão de Crédito: um enfoque prático**. São Paulo: Nobel, 1999.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.
- CHERMAN, Bernardo. **Auditoria: teoria e exercícios**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- DI AGUSTINI, Carlos Alberto. **Capital de giro: análise das alternativa fontes de financiamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- HOJI, Masakasu. **Administração financeira: uma abordagem prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____. **Administração financeira: uma abordagem prática, matemática financeira aplicada, estratégia financeiras, análise, planejamento e controle financeiro**. São Paulo: Atlas, 1999.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- JUND, Sergio. **Auditoria: conceitos, normas, técnicas, e procedimentos**. Rio de Janeiro: Impetus, 2001.
- LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. . **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras : aplicações e casos nacionais**. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

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

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MEHTA, Dileep R. **Administração do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 1978.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PERES JUNIOR, José Hernandez; BEGALLI, Glaucos Antonio. **Elaboração das demonstrações contábeis**. São Paulo: Atlas, 1999.

REIS, Arnaldo. **Demonstrações Contábeis Estrutura e Análise**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

REIS, Carlos Donato; NETO, José Vittorato. **Manual de gestão e programação financeira de pagamentos: incluindo abordagem de organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Edicta, 2000.

SÁ, Antônio Lopes de. **Curso de auditoria**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SANTOS, Cosme dos. **Guia prático para elaboração do demonstrativo dos fluxos de caixa – DFC**. Curitiba: Juruá, 2005.

_____. **Guia prático para elaboração dos fluxos de caixa: DFC**. 1. Ed. Curitiba: Juruá, 2009.

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

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

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

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

VIANA, João José. **Administração de materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2002.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. 3. ed. Porto Alegre: D.C. Luzzatto, 1989.