

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

LUIZ EDUARDO PEREIRA

**AS INFLUÊNCIAS DA SAZONALIDADE DE VENDAS NO FLUXO DE
CAIXA DE UMA MICROEMPRESA DO SETOR DE ALIMENTAÇÃO
NA CIDADE DE SOMBRIO**

CRICIÚMA

2014

LUIZ EDUARDO PEREIRA

**AS INFLUÊNCIAS DA SAZONALIDADE DE VENDAS NO FLUXO DE
CAIXA DE UMA MICROEMPRESA DO SETOR DE ALIMENTAÇÃO
NA CIDADE DE SOMBRIO – SC**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de bacharel em Administração Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC,

Orientador Prof. Dr. Abel Corrêa de Souza.

CRICIÚMA

2014

LUIZ EDUARDO PEREIRA

**AS INFLUÊNCIAS DA SAZONALIDADE DE VENDAS NO FLUXO DE
CAIXA DE UMA MICROEMPRESA DO SETOR DE ALIMENTAÇÃO
NA CIDADE DE SOMBRIO – SC**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de bacharel em Administração Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC,

Criciúma, julho de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Abel Corrêa de Souza - Doutor - (UNESC) - Orientador

Prof.^a Débora Volpato - Especialista - (UNESC)

Prof. Jean Peterson Rezende - Especialista - (UNESC)

DEDICATÓRIA

A Neusa Janete Lúcio Pereira e José Antônio
Pereira Neto (*in memoriam*)

AGRADECIMENTOS

Tentarei ser o mais breve possível para aqui registrar meus agradecimentos, pois creio que o número de pessoas que direta ou indiretamente me proporcionaram auxílio ao longo desta pesquisa é realmente grande.

Primeiramente, agradeço a minha família pelo apoio, incentivo ao longo de todo o curso de administração. Especialmente aos meus irmãos José Artur e Silvana e ao meu pai Silvano Cláudio. A minha mãe Janete, por todas as conversas, trocas de ideias, por mais me ouvir do que falar quando eu precisava, e aonde quer que esteja ainda creio que me escuta.

Agradeço a Paola Vieira, por todo apoio, incentivo e por acreditar em mim até mesmo nos momentos difíceis durante esta pesquisa. Também registro meus agradecimentos a sua família por toda contribuição que a mim foi oferecida.

Aos meus amigos companheiros de guerra: Júlio, Jonata, Kailan, Luan, Murilo e Guilherme, por de uma maneira ou outra, proporcionar momentos de descontração e aliviar a tensão que um TCC pode oferecer. Também aos meus companheiros de banda, Daniel, Vilmar e Joe por aceitar e entender alguns dias em que não me fiz presente nos ensaios.

Ao meu orientador Dr. Abel Corrêa de Souza, por prestar notável auxílio para elaboração deste trabalho, compartilhando de seus conhecimentos, técnicas, dicas sempre muito bem colocadas. Obrigado.

Dois professores especiais que eu não poderia deixar de mencionar aqui: Edson Ribeiro (Edinho) por ter sido um dos professores que mais me agregaram conhecimento durante o curso, por me fazer raciocinar diferente e enxergar a administração com outro ponto de vista. A professora Dra. Patrícia de Sá Freire, que orientou meu projeto e nele me ofereceu ideias que até então eu não havia enxergado, sem ela eu não teria elaborado esta pesquisa com este tema.

A todos os meus profundos e sinceros agradecimentos.

“A estratégia sem tática é o caminho mais lento para a vitória. Tática sem estratégia é o ruído antes da derrota.”

Sun Tzu

RESUMO

PEREIRA, Luiz Eduardo. **AS INFLUÊNCIAS DA SAZONALIDADE DE VENDAS NO FLUXO DE CAIXA DE UMA MICROEMPRESA DO SETOR DE ALIMENTAÇÃO NA CIDADE DE SOMBRIO – SC.** 2014. 57 folhas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

A presente pesquisa foi elaborada com o objetivo principal de identificar os impactos e efeitos que as flutuações de demanda exercem sobre o fluxo de caixa da empresa “X” em estudo, e durante a fundamentação teórica diversos autores indicam e ressaltam a importância da manutenção e utilização da ferramenta fluxo de caixa como instrumento gerencial de controle. Para a realização deste trabalho, foi necessário fazer um levantamento de dados documentais, registros que a empresa havia em seus arquivos, desta maneira foi possível elaborar o fluxo de caixa desde 2012 até abril de 2014. A partir do fluxo de caixa, foi possível obter o resultado da pesquisa, e nele puderam ser visualizados os ingressos e desembolsos durante o ano e observar as curvas provocadas pelo ciclo sazonal. A sazonalidade da demanda se mostrou mais ligada aos resultados de ingressos do que os desembolsos, se mostrando uma curva notavelmente acentuada durante o período em que a flutuação ocorre e levando a empresa a destinar as sobras de caixas obtidas durante este período a cobrir aqueles em que não apresentaram resultados positivos. Por fim, o presente estudo possibilitou a empresa e ao pesquisador um conhecimento maior aprofundado acerca deste assunto, que não vinha sido explorado e difundido na região até então.

Palavras-Chave: Sazonalidade. Fluxo de caixa. Microempresa. Planejamento financeiro.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 01: Fluxo de caixa do primeiro semestre de 2012	43
Quadro 02: Fluxo de caixa do segundo semestre de 2012	44
Gráfico 01: Curva da sazonalidade do ano de 2012	45
Quadro 03: Fluxo de caixa do primeiro semestre de 2013	46
Quadro 04: Fluxo de caixa do segundo semestre de 2013	47
Gráfico 02: Curva da sazonalidade do ano de 2013	48
Quadro 05: Fluxo de caixa de janeiro a abril de 2014	49
Gráfico 03: Curva da sazonalidade de janeiro a abril do ano de 2014	50

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	10
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 Objetivo Geral	10
1.2.2 Objetivos Específicos	10
1.3 JUSTIFICATIVA	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 MICROEMPRESAS	13
2.1.1 Gerenciamento das Microempresas	15
2.2 PLANEJAMENTO: CONCEITOS E NÍVEIS	16
2.2.1 Planejamento de nível estratégico	18
2.2.2 Planejamento de nível tático	20
2.2.3 Planejamento de nível operacional	20
2.3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO	22
2.3.1 Planejamento financeiro de curto prazo	24
2.3.1.1 Planejamento de caixa	25
2.3.2 Planejamento financeiro de longo prazo	26
2.4 FLUXO DE CAIXA	27
2.5 CAPITAL DE GIRO	31
2.5.1 Capital de giro na microempresa	33
2.5.1.1 Capital de giro na microempresa catarinense	34
2.6 PLANEJAMENTO DE VENDAS	35
2.6.1 Planejamento de Vendas na Microempresa	36
2.6.2 Sazonalidade	37
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	39
3.1 TIPOS DE PESQUISA	39
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA	39
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	39
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	40
4 EXPERIÊNCIA DA PESQUISA	41
CONCLUSÃO	50
REFERÊNCIAS	53

1 INTRODUÇÃO

As microempresas no Brasil exercem um papel notável para o desenvolvimento econômico e a geração de empregos atualmente. Segundo dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA (2013) as microempresas representam 99% dos empreendimentos formalizados e registrados, e emprega 51,6% do total dos trabalhadores brasileiros com registros em suas carteiras.

No estado de Santa Catarina, as microempresas e empresas de pequeno porte representavam em 2010, 94% e 5,1% respectivamente desses empreendimentos, gerando uma taxa de ocupação de empregos de 50,2%, segundo dados do Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina – (SEBRAE-SC, 2010).

De acordo com Morelli (1994 *apud* VIAPIANA, 2001), as microempresas operam empregando mão de obra com baixa especialização, por desenvolverem suas atividades onde a demanda da mão de obra é menos qualificada, pelo fato de atuarem em áreas em que a maior parte das empresas de grande porte não desenvolve suas atividades econômicas e comerciais.

As microempresas encontram recorrentes desafios em suas devidas gestões. Em dados apresentados pelo SEBRAE-SP (2008) 27% das empresas fecham até o primeiro ano de sua abertura e 62% fecham antes de completar cinco anos de atividade. As causas da mortalidade destes empreendimentos não estão ligadas a somente um fator, mas sim um conjunto de fatores contribuintes que ocasionam uma série de falhas sistemáticas dentro da microempresa. Dentre os citados mais comuns estão: Falta de planejamento adequado; ausências no processo de gestão empresarial; dificuldades decorrentes da situação econômica; e ainda a assimilação dos problemas pessoais com os negócios.

Um dos erros dos microempreendedores está na baixa capacidade de atingir uma visão de médio e longo prazo, com planejamento bem alinhado aos objetivos do seu negócio. A maior parte se limita a buscar resultados de curto prazo e estritamente financeiros. Vianna (1993) afirma que as empresas que vencem os desafios do cotidiano do mundo dos negócios e triunfam, primeiramente oferecem os resultados para consequentemente cobrar e merecer, sobretudo os resultados financeiros. As razões de uma boa gestão são apontadas na reflexão, ou seja, na visão de longo prazo, e na oferta de valor agregado.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A cidade de Sombrio – Santa Catarina está localizada em uma região litorânea e conseqüentemente atrai uma parcela considerável de turistas provenientes do estado do Rio Grande do Sul que vem veraneiar na cidade vizinha de Balneário Gaivota.

Isto leva as empresas de Sombrio, inclusive as do setor alimentício a investir no deslocamento de seus estabelecimentos para atender a demanda que surge nesse período de flutuação, pois as empresas de Sombrio acabam por fornecer seus produtos e serviços para o município de Balneário Gaivota, que é essencialmente turística durante a temporada de veraneio, proporcionando um forte aquecimento na economia local.

Conforme pesquisa elaborada por Mesquita e Martins (2011) a sazonalidade de vendas não tem uma abordagem específica do assunto, sendo difícil a procura de textos que referenciam incisivamente sobre os pontos dela e suas influências dentro da organização, tendo sua didática encontrada através de pesquisas já realizadas em seus estudos de caso exclusivos.

Neste contexto, surge a necessidade da pesquisa: Quais as influências da sazonalidade de vendas no fluxo de caixa de uma microempresa do ramo de alimentação na cidade de Sombrio – SC?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as influências da sazonalidade de vendas no fluxo de caixa de uma microempresa do ramo de alimentação na cidade de Sombrio.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Compreender as características de gestão financeira de uma microempresa do setor de alimentação;

- Identificar as consequências da sazonalidade de vendas para a gestão de microempresas no município em pesquisa;
- Sugerir alternativas para estimular a demanda em períodos em que não ocorram as flutuações provenientes da sazonalidade.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo propõe-se analisar as influências da sazonalidade de vendas no planejamento financeiro de uma microempresa do ramo de alimentação na cidade de Sombrio, localizada no litoral do extremo sul do estado de Santa Catarina. Realizar e assim atingir os objetivos do estudo desta pesquisa é de grande importância para a compreensão das flutuações de demandas anuais que ocorrem nas microempresas do setor supracitado.

Não é raro encontrar empresas que enfrentam dificuldades na contabilidade de receitas, faturamento, lucro líquido, crescimento de vendas, entre os demais dados gerenciais. Conseqüentemente estas empresas muitas vezes não realizam estudos sobre o comportamento das vendas, tendo que passar por momentos de turbulência e escassez de seus recursos em outros períodos do ano onde suas vendas não são alavancadas pelo turismo que uma região litorânea pode oferecer.

A análise em questão é de interesse dos diversos níveis em estudo por esta pesquisa, se mostrando relevante para as empresas do setor, o pesquisador, a universidade e os desenvolvedores da economia regional. As empresas do setor terão resultados mais visíveis e consistentes para elaboração de suas estratégias a partir dele; o pesquisador busca conhecimento e esclarecimento de questões que ainda não foram abordadas por outros pesquisadores até então na região da referida pesquisa; a universidade contará com todo o referencial teórico e a obra disponível para futuras pesquisas de seus acadêmicos; e mesmo que com certa pretensão, mas talvez nem tanto, para os desenvolvedores da economia regional, tais como órgãos públicos, como prefeituras, secretarias, sindicatos e câmaras, interessados em incentivar a economia local, com auxílios e suporte para que sejam alcançados melhores resultados tanto para as empresas quanto para a movimentação da economia em suas localidades.

Devido às situações da pesquisa já mencionadas, o momento para a elaboração deste estudo se mostra muito oportuno. Pois atualmente as microempresas a serem pesquisadas carecem de informações sobre suas condições e perspectivas de crescimento. É compreensível a carência de planejamento em suas estratégias comerciais. O presente estudo possibilita a conscientização desta empresa e seus gestores à elaboração de medidas estratégicas e o melhor aproveitamento de suas oportunidades de crescimento, assim conseqüentemente sendo possível alcançar melhores resultados.

Para finalizar, a pesquisa apresentada é viável pelo fato de o pesquisador ter acesso a informações da empresa para elaboração do estudo, por sustentar boa relação com os gestores, tendo fácil acesso as informações da referidas empresa, prevendo que conta com tempo necessário para fundamentação de sua pesquisa, considera-se promissora a realização da mesma.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MICROEMPRESAS

Sancionada em dezembro de 1984, pelo então presidente da república, João Figueiredo, a lei das microempresas proporcionou que os empresários de pequeno porte tenham amparos governamentais como simplificações de seus tributos fiscais provenientes de suas atividades (PRAZERES FILHO, 2013).

Em outubro de 1999 o estatuto foi novamente estudado e finalizado, assim ampliando as vantagens de ser microempresário em território brasileiro. Este feito foi alcançado através de uma ação coletiva de entidades competentes e comissões que por si tinham representatividade quanto as microempresas, desta maneira se tornou possível a oportunidade de obter-se um início de um direcionador de rumo e um tratamento diferenciado para estas micro organizações por meio de uma referência documental (SOUSA, 2004).

Baradel, Martins e Oliveira (2010), assinalam que as atividades das empresas são segmentadas em quatro diferentes ramos, sendo eles: indústria, comércio, serviço e empresa mista, podendo ser desde micro a empresa de grande porte. No ano de 2004 no estado de Santa Catarina, o número de estabelecimentos de comércio era 131.884 (cento e trinta e um mil oitocentos e oitenta e quatro), no setor de serviço existiam 82.260 (oitenta e dois mil duzentos e sessenta) empresas, e no setor industrial o número era de 52.756 (cinquenta e dois mil setecentos e cinquenta e seis) estabelecimentos (BEDÊ; SEBRAE, 2006).

Segundo Prazeres Filho (2013, p.4), a definição de microempresa como indica a Lei Complementar 123/2006 diz que:

Considera como microempresa e empresa de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o microempreendedor individual desde que respeitados os limites da receita anual bruta por ela estabelecido e devidamente registrada no órgão competente.

O mesmo autor ainda complementa a informação sobre a referida lei que prevê limite máximo no faturamento anual bruto das microempresas de R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais), e para empresas de pequeno porte, o faturamento pode chegar até R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais) brutos anuais.

De acordo com Schier (2008) as microempresas desempenham um papel importante no que envolve o crescimento dos países em desenvolvimento. Segundo o autor, elas são responsáveis por gerar empregos nas indústrias, comércios e serviços para a população urbana. Schier (2008) ainda destaca que as microempresas não são exclusividades apenas dos países em desenvolvimento, segundo pesquisadores da área, países já desenvolvidos também contam com as micro e médias empresas a desempenhar um papel valioso, contribuindo para a sociedade econômica e politicamente.

Na visão dos autores Longenecker, Moore e Petty (1998), estimar o tamanho de uma empresa é uma atividade sumariamente arbitrária, pois é interpretada de maneira diferente por cada indivíduo que se propõe a mensurá-la. Segundos os autores, a tendência é que as pessoas façam uma comparação de escala com outras empresas. Como pode ocorrer de uma empresa ser classificada como “pequena” em comparação com empresas de maior porte, e ao mesmo tempo ser considerada “grande” quando é comparada com empresas menores. Os autores mencionados acima ainda estimam que os critérios para mensuração do tamanho das empresas são variáveis, sendo alguns deles podendo ser aplicados em algumas áreas e outras não. Os exemplos de critérios para medir o porte das empresas para os autores são:

- Número de empregados;
- Volume de vendas;
- Valor dos ativos;
- Seguro da força de trabalho;
- Volume de depósitos. (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1998, p.28).

Um erro comum na interpretação de microempresas é imaginar que ela funcione de maneira similar a uma empresa de Grande porte, porém de forma minimalista ou uma miniatura de grande empresa, entendendo que possuem as mesmas características gerenciais e sua diferenciação estivesse na minimização de suas estruturas físicas, de pessoal e seus números de faturamento e receitas. A realidade é outra quando se administra uma microempresa. Outro erro comum ao pensar em pequenas empresas, é imaginar que como a maioria das grandes empresas, a tendência natural de crescimento de uma microempresa é aumentar até se tornar uma grande empresa (VALÉRIO NETTO, 2006).

Não necessariamente uma ME tem a pretensão de se tornar uma empresa de grande porte aumentando suas estruturas, pois em grande parte dos

casos elas são concebidas para serem microempresas, além de que em muitas áreas do mercado as empresas de grande porte não obter uma adequação, seus gestores não planejam o crescimento e ampliação para atingir o nível de grande porte, pelo fato de preferir manter uma visão mais precisa e panorâmica de suas empresas, assim centralizando o controle das decisões principais (VALÉRIO NETTO, 2006).

2.1.1 Gerenciamento das Microempresas

Para evidenciar principais atribuições de um administrador, os autores Oliveira, Perez e Silva (2009) contribuem afirmando que entre elas estão: Planejar, Organizar e Controlar. Assegurando que o Planejamento representa os canais para o cumprimento dos objetivos da empresa, enquanto que a Organização está representando a estrutura para que a empresa tenha êxito para atingir estes objetivos e por fim, o Controle fiscaliza o curso e a efetiva aplicação do planejamento que foi desenvolvido.

Para expor que as microempresas podem ser empregadoras ou familiares Kassai (1997) diz que em sua maior parte usualmente são comandadas por um gestor, sendo ele o proprietário ou de algum parentesco próximo, o que segundo os pesquisadores, podem gerar dificuldades gerenciais pela carência de conhecimento específico para a realização deste tipo de gerenciamento.

Sousa (2004) complementa contribuindo que as microempresas e empresas de pequeno porte “[...] apresentam um quadro crítico, devido ao fato de possuírem baixo conhecimento de técnicas administrativas, associado aos problemas de falta de capital de giro e dificuldade para conseguir financiamentos”.

Umas das vantagens consideradas das atividades da microempresa é a atuação em mercados com demandas flutuantes, de acordo com Schier (2008), enquanto as empresas de grande porte precisam estudar detalhadamente o as flutuações de um mercado muitas vezes desconhecido, o microgestor conta com um poder de reação mais rápido conforme as prospecções deste mercado pouco conhecido. Por já estar inserido no mercado e muitas vezes já conhecer as tendências e mutações de demanda devido a sua proximidade, o gestor da microempresa consegue tomar suas decisões mais rapidamente, enquanto que isto é uma tarefa mais difícil para as empresas de maior porte.

Os gestores e microempreendedores também cometem erros de interpretação e gestão de suas empresas. Muitos deles acreditam que não possuem porte suficiente e necessidade de investimento no quadro pessoal, com qualidade na mão de obra e no capital intelectual de seus colaboradores. Valério Netto (2006) diz que é outro grande erro clássico dos gestores acharem que investindo em mão de obra menos qualificada, estão diminuindo suas despesas de pessoal, pois esta mão de obra em si tem suas despesas diretas mais baixas em relação a contratação de mão de obra especializada e mais técnica. Desta maneira, a empresa abdica da oportunidade de desenvolvimento de planejamentos para seus diversos setores, pois enfrentam mais dificuldades no processo estratégico.

2.2 PLANEJAMENTO: CONCEITOS E NÍVEIS

Para uma organização se manter viva no mercado ou então buscar o crescimento de seus negócios, é necessário configurar condições para isto se realizar. Saber reconhecer a importância que cada colaborador desempenha dentro da empresa é um importante ponto no que envolve a administração (DAFT, 2005).

Daft (2005, p.5) em sua obra, cita a frase da professora de administração no início do século XX, Mary Parker Follet, que definiu administração como “A arte de fazer com que as coisas sejam feitas pelas pessoas”. O autor completa dizendo que a administração pode ser considerada universal pelo fato de utilizar os recursos disponíveis para atingir suas metas e obtenção de um alto desempenho nas organizações. Para definir administração Daft (2005, p.5) estabelece que “Administração é o alcance de metas organizacionais de maneira, eficaz e eficiente por meio de planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais”.

Megginson, Mosley e Pietri Jr (1986, p.17) se mostram de acordo com as definições mencionadas acima, os autores contribuem relatando que administração é “[...] trabalhar com as pessoas para determinar, interpretar e alcançar os objetivos organizacionais pelo desempenho das funções de planejamento, organização, preenchimento de vagas direção e controle”.

Para dar ênfase as definições já citadas, Robbins (2003) corrobora com os autores acima sintetizando que as funções gerenciais do administrador são classificadas em quatro pontos: planejar, organizar, liderar e controlar, embora o

autor reconheça que as funções administrativas como maneira de definição das atribuições gerenciais ainda é bastante debatido.

Em meio às definições sobre administração acima, é possível perceber que os autores mencionam o planejamento como uma das funções da administração.

O planejamento em uma forma primitiva era um instrumento simples utilizado apenas por pequenos grupos. Com o desenvolvimento e evolução da sociedade, o planejamento se tornou um instrumento para liderar e administrar. Em tempos decorridos, os líderes e gerentes avaliavam o planejamento como um artigo de luxo para provocar mudanças em situações de estagnação. Planejar proporcionou aos administradores uma importante vantagem acerca de seus concorrentes, objetivando desafios maiores a serem afrontados (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1986).

O planejamento é a função que promove a definição de onde e como a empresa quer chegar. O planejamento pode ser definido como a elaboração de metas para o desempenho da organização em uma situação futura e o processo decisório que envolve os meios e recursos utilizados para atingir as metas (DAFT, 2005).

Para Robbins (2003), planejamento é a função da gerência que aponta como as metas de uma organização são definidas, a elaboração de uma estratégia com maior amplitude para nortear a empresa de como alcançá-la e a configuração de uma estrutura que abrange os planos para que as atividades sejam integradas e coordenadas.

Daft (2005) alerta que a falta de planejamento ou a elaboração de um planejamento inadequado podem levar a empresa a obter resultados abaixo do esperado em seus desempenhos, correndo o risco de estagnar e conseqüentemente regredir. Se a gerência responsável pelo planejamento não dispor de uma visão capaz de perceber o rumo que a empresa está tomando em relação ao mercado e suas tendências demográficas, os planejamentos medíocres a respeito de aquisições e crescimento, e falhas ao designar a sucessão administrativa contribuem significativamente para a mortalidade das empresas.

Montana e Charnov (2003) consideram o planejamento uma das mais importantes tarefas de um gerente, sendo visto do ponto organizacional ou de suas atribuições diárias. Os autores lembram que existem diversos tipos de planejamento

a serem definidos de várias maneiras. Porém, no que está relacionado às atividades administrativas, o significado de planejamento pode ser desmembrado mais detalhadamente. O planejamento organizacional pode ser visualizado por meio de três perspectivas diferentes de hierarquias: planejamento estratégico, tático e operacional.

2.2.1 Planejamento de nível estratégico

O planejamento estratégico é executado no nível institucional, e está direcionado para as atribuições primárias da organização de lidar com as incertezas geradas através de fatores de difícil ou impossível controle e previsão dos ambientes da empresa. O planejamento estratégico pode ser definido como um instrumento para tomada de decisão deliberada e sistemática. O planejamento a nível institucional é definido como um planejamento de longo prazo, e sua elaboração é realizada nos níveis mais altos da estrutura hierárquica de planejamento (CHIAVENATO, 2000).

O nível de planejamento estratégico analisa os principais pontos, observa o ambiente externo para garantir que a abordagem em questão é realista, sem devaneios, e determina o direcionamento aberto e generalizado para a empresa. Esta direção após escrita poderá ser relatada aos componentes internos e externos (MONTANA; CHARNOV, 2003).

Para Oliveira (2009), planejamento estratégico é um método administrativo que possibilita qual a direção a ser seguida pela organização, que ambiciona o maior grau de interatividade com os ambientes externo e interno controláveis pela empresa. O autor segue complementando que o planejamento não deve considerar apenas parte da empresa, e sim ela como um todo. Deste modo, é alertado para que não seja feita a confusão de planejamento estratégico com os outros planejamentos de diferentes níveis da empresa, como os planejamentos de marketing, recursos humanos, produção, etc. Pois estes são planejamentos de nível tático.

Daft (2005) mantém seus pensamentos alinhados com os autores acima sobre o planejamento estratégico, definindo como a etapa responsável por definir como a empresa conseguirá alcançar das metas estratégicas estabelecidas. O planejamento estratégico é um método que a empresa possui para delinear e definir

as atividades da organização e como executará as alocações de seus recursos que a empresa necessitará para atingir seus alvos. A tendência natural do planejamento estratégico é de ser de longo prazo, podendo definir as etapas de cumprimento das ações de dois a cinco anos no futuro. Este planejamento tem a finalidade de tornar possível a realização das metas organizacionais dentro da empresa.

Todas as empresas fazem a prática do planejamento estratégico, implícita ou explicitamente. Sendo pouco ou elevado o grau de formalidade de determinada organização. É o que afirma Maximiano (2004), relatando que é possível perceber desde o passado até o momento presente das empresas a existência de estratégias, mesmo que seja feita de modo totalmente informal. Segundo o autor, a elaboração do planejamento estratégico envolve três aspectos principais:

- Análise do ambiente externo (ameaças e oportunidades do ambiente);
- Diagnóstico interno da organização (análise do desempenho da organização e dos pontos fortes e fracos de seus sistemas internos);
- Preparação de um plano estratégico, que compreende um ou mais dos seguintes componentes: objetivos, missão, visão e vantagens competitivas. (MAXIMIANO, 2004, p.384)

O célebre Peter F. Drucker (1991) menciona a importância de o administrador saber quais as verdadeiras atribuições do planejamento estratégico. Drucker (1991, p.133) salienta que o planejamento não é uma “*caixa de mágicas*”, pois se trata de um “raciocínio analítico e vinculação de recursos e determinadas medidas”. O autor ainda contribui, dizendo que o planejamento estratégico não deve ser tomado como uma previsão, pois qualquer tentativa prever será infundado, assegurando que o futuro é imprevisível, restando ao administrador utilizar-se de planejamento para executar a tarefa de tomar decisões a partir dos percursos em que sua empresa se encaminha. Para decretar a importância do planejamento e que a previsão além de um futuro próximo se torna uma tarefa inconveniente, Drucker (1991, p. 134) é sucinto:

Precisamos partir da premissa de que prever não é uma atividade humana respeitável, nem tem qualquer valor para além dos períodos mais breves. O *planejamento estratégico faz-se necessário exatamente porque não temos capacidade de prever.*

Abaixo do nível estratégico encontra-se o nível tático, que é responsável pelos resultados que os principais setores estão destinados a alcançar. Estão relacionados à gerência intermediária e estão designadas a comandar as ações das

subunidades devem executar para que a empresa seja bem sucedida para alcançar as principais metas (DAFT, 2005).

2.2.2 Planejamento de nível tático

Chiavenato (2000) refere-se ao planejamento tático como *planejamento intermediário*, pelo fato de estar situado exatamente no meio dos três níveis hierárquicos do planejamento organizacional. Segundo o autor, para que o planejamento estratégico possa ter continuidade, ele precisa ser passado aos níveis abaixo dele. Todavia, existem consideráveis diferenças na linguagem e postura entre o nível estratégico e operacional. Para sintetizar a situação Chiavenato (2000, p.168) expõe: “O *nível estratégico* opera com *incerteza* em face da exposição às forças e variáveis ambientais, enquanto o *nível operacional* precisa operar baseado na *certeza* e na programação das suas atividades”. Por este motivo, as incertezas, ocasionadas pela pressão e influências ambientais, devem ser absorvidas pelo nível tático.

O planejamento tático não tem como escopo a o aprimoramento da empresa em um âmbito geral, mas sim em determinado espaço de resultado. Assim sendo, trabalha a partir da fragmentação dos objetivos, estratégias e políticas designadas no planejamento estratégico. Este planejamento é elaborado a níveis inferiores da organização, e seu principal objetivo é a execução dos objetivos anteriormente fixados, fazendo uso da melhor maneira dos recursos disponíveis (OLIVEIRA, 1994)

O planejamento de nível tático caracteriza-se por possuir um curto período de tempo em relação ao planejamento de nível estratégico, e propõe uma análise mais rica em detalhes a respeito das variáveis, assim como as condições que o mercado oferece, objetivos financeiros e os recursos imprescindíveis para a realização da missão. O planejamento tático é essencialmente elaborado inserido na estrutura do planejamento estratégico (MONTANA; CHARNOV, 2003).

2.2.3 Planejamento de nível operacional

O planejamento operacional é considerado por Oliveira (1994) a formalização das diretrizes em processo de desenvolvimento e sua implantação. Os

planos operacionais estão correlacionados a um conjunto de fatores homogêneas advindas do plano tático. Os planos operacionais devem manter detalhadamente informações sobre os recursos e procedimentos necessários para que seja realizado seu desenvolvimento, produtos, resultados finais, e prazos previstos, além de contar com responsáveis encarregados para assegurar sua execução e implantação.

Nas organizações, o planejamento de nível operacional certifica a disponibilidade dos recursos no momento propício, objetivando a produção de mercadoria ou o serviço destinado ao cliente. Seu prazo em média é de até um ano, em alguns casos aparece de forma mensal. Os responsáveis por atingir as metas do plano operacional são os executivos de cada divisão ou setor, sendo geralmente conduzidos pela alta gerencia das divisões que compõem o procedimento de planejamento tático (MONTANA; CHARNOV, 2003).

Para Chiavenato (2000) ao passo que o nível estratégico precisa lidar com incertezas originárias do ambiente que a envolve, o nível tático encaminha a minimização destes efeitos, deste modo é direcionado para o nível operacional as estruturas de tarefas e operações racionalizadas. O autor indica que o nível operacional está incluído dentro de uma *lógica de sistema fechado* e se incube encontrar a maneira adequada para realizar suas tarefas, sendo assim, o planejamento operacional se preocupa em maximizar os resultados estabelecidos pela organização.

Dentre os três níveis de planejamento, o de nível operacional é que apresenta maior estrutura, pois existe nas organizações a existência de sistemas de planejamento de negócios, como previsões financeiras e orçamentárias. O plano operacional considera os possíveis acontecimentos que podem ocorrer durante seu processo, como a escassez de matéria prima, necessidade de novas instalações e equipamentos, além de definir o a quantidade de produção em relação ao tempo disponível, delegar responsabilidades em relação dos principais elementos e determinar o orçamento operacional e de vendas para o exercício (MONTANA; CHARNOV, 2003).

O planejamento operacional configura-se como um sistema, pois é iniciada através dos objetivos definidos pelo nível tático e para o desenvolvimento do planejamento detalhado, deste modo proporcionando métodos para a maximização e aperfeiçoamento dos resultados operacionais. O planejamento operacional é difundido não só na área da produção como em diversas outras áreas da

administração, como finanças, marketing, recursos humanos, entre outras. Em suma, os planos operacionais são os responsáveis por garantir que todos os setores envolvidos cumpram suas atividades de acordo com os procedimentos definidos pela empresa, de modo que seja exercido o objetivo estabelecido por ela (CHIAVENATO, 2000). Para sintetizar a linha de eficiência e da eficácia que separa o nível operacional do tático, Chiavenato (2000, p.185) diz: “Os *planos operacionais* estão voltados para a *eficiência* (ênfase nos meios), pois a *eficácia* (ênfase nos fins) é problema dos níveis *institucional e intermediário* da empresa”.

Para Montana e Charnov (2003) os planos operacionais diferem de cada empresa, porém em todos eles, devem apresentar informações necessárias para a realização da análise do enfoque financeiro e mercadológico para a integralização do plano operacional de toda organização. Os autores referenciados acima complementam dizendo que os planos estratégicos oferecem a base necessária para os planos operacionais, que por sua vez, indicam aos planos estratégicos na identificação dos elementos necessários para alcançar o seu objetivo.

2.3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro é uma ferramenta essencial e indispensável para as empresas, pois tem a capacidade de prever os futuros problemas que venham a emergir empregando-se de uma visão de futuro.

Esta ferramenta gerencial possibilita à empresa a reflexão sobre o seu futuro, direções e mudanças, deste modo realizando previsões, que são pouco observados em empresas de pequeno porte (OLIVEIRA, 2010)

O planejamento financeiro é encarregado de encontrar as melhores formas que a empresa possui para honrar seus objetivos e metas estabelecidos. Este planejamento configura-se como base para as funções administrativas, como organizar, liderar e controlar, por este motivo é considerado uma das mais importantes funções do profissional da administração (LEMES JUNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2010).

Para Gazzoni (2003) a administração dos recursos financeiros pode ser considerada uma das principais ações de uma empresa, e por conta disso, é preciso

que se elabore o planejamento dos recursos captados e o monitoramento dos resultados alcançados, objetivando o melhor desempenho financeiro.

Oliveira (2010) ressalta sobre a necessidade da obtenção de um planejamento financeiro, visando o crescimento e desenvolvimento da organização, fornecendo um referencial de dados que permitem análises sobre o desempenho financeiro da mesma. As tomadas de decisão de financiamentos e investimentos da empresa são sistemáticas, portanto não são caracterizadas como independentes, com isso ela deve estar preparada para possíveis alterações na rota de planejamento da melhor maneira possível, optando pelas escolhas que causem menor impacto sobre o planejamento, tendo a plena ciência que apesar das previsões, o futuro é variável.

O planejamento financeiro é um importante contribuinte para realizar as definições de objetivos e para a fixação dos padrões de avaliação de resultados. É considerada uma ferramenta adequada para analisar se o planejamento da empresa é viável ou não. O planejamento financeiro permite a empresa avaliar seus resultados referentes aos objetivos, decisões e alternativas incluídas no planejamento da organização, mostrando ao administrador se sua implantação é de fato possível (LEMES JUNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2010).

O planejamento de todas as atividades operacionais da empresa é considerado por Zdanowicz (2000) essencial para a obtenção de um sistema orçamentário completo. Segundo o autor, cada atividade deve ser analisada cuidadosamente para que não ocorram erros ao passarem despercebidos pelos responsáveis pelo orçamentário. Desta forma é possível fazer comparações dos resultados projetados e assim, se necessário realizar as correções no planejamento e no orçamento com tempo exequível de aplicações das medidas corretoras.

Zdanowicz (2000) ainda contribui para complementar que o planejamento financeiro é a continuidade dos objetivos das empresas na procura pelo seu crescimento e desenvolvimento.

Empresas que convivem com a sazonalidade, é importante definir um planejamento adequado em situações que a flutuação da demanda já é esperada, assim como as estações do ano. Assim é possível projetar o fluxo de caixa e administrar o capital de giro. Sem o planejamento adequado, a empresa corre um risco, que é a não provisão de reservas financeiras para enfrentar os períodos com

pouca demanda. Realizando o planejamento a tarefa do administrador financeiro se torna mais precisa (SANTOS, 2001).

2.3.1 Planejamento financeiro de curto prazo

Os planos financeiros de curto prazo ou operacionais são os planejamentos projetados visando um retorno mais rápido, entre um a dois anos. Segundo Gitman (1997) este planejamento conta como suas principais fontes para sua elaboração a previsão de vendas desde seu ponto inicial, orçamentos operacionais e de caixa e a projeção de demonstrações de resultados.

O planejamento de curto prazo precisa estar alinhado a informações que envolvem todos os setores da empresa, como vendas, contabilidade, produção e operações. Um dos fatores lembrados quando se fala na mortalidade de pequenas empresas, é citada a falta de adequação do planejamento de curto prazo de seus recursos (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 2000).

A tomada de decisão de curto prazo é normalmente atribuída ao termo capital de giro líquido, que representa a diferença entre o ativo circulante e passivo circulante, isto é chamado de administração do capital de giro líquido (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 2000)

Brealey e Myers (1992) dizem que as decisões de planejamento financeiro de curto prazo, ao contrário do planejamento de longo prazo, abrangem ativos de curta duração e seu modo de intervenção é mais fácil de ser executada.

O planejamento de curto prazo é caracterizado pelas decisões de caixa que ocorrem em um período igual ou menor que um ano, diferenciando das estratégias de longo prazo, deixando caracterizado que a diferença essencial entre o planejamento de curto e longo prazo na área financeira está no desembolso de e distribuição de caixa x tempo (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 2000).

As decisões do planejamento de curto prazo são consideradas mais fáceis de serem acometidas em relação às decisões de longo prazo, mesmo assim não se deve considerar que um planejamento tem seu grau de importância superior ao outro e segundos os autores Brealey e Myers (1992), o planejamento de curto prazo pode proporcionar valiosas oportunidades de negócios na precisão e racionamento do endividamento ótimo para as empresas.

2.3.1.1 Planejamento de caixa

O planejamento de caixa é uma ferramenta financeira muito utilizada nas empresas como um meio de exercer a administração de liquidez, que por sua vez auxilia a empresa a não ter deficiência de caixa, determinando seu excesso ou falta de caixa mensal por meio da comparação dos pagamentos e recebimentos futuros' (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2010)

O orçamento de caixa oportuniza para o gestor financeiro planejar em curto prazo seu caixa de acordo com suas necessidades, através das previsões de sobra ou insuficiência dos seus recursos financeiros. Gitman (1997) contribui dizendo que é possível uma empresa planejar aplicações de curto prazo quando há expectativa de sobra de caixa, ou caso esteja com déficit de caixa será necessário providenciar financiamento de curto prazo. O autor diz que a abrangência do período, apesar de poder ser elaborado para qualquer período, é sumariamente prevista para um ano e posteriormente dividido em intervalos.

Usualmente o fluxo de caixa não possui uniformidade durante o mês pelo fato de possuir períodos sazonais, por isso a projeção precisa ser demonstrada de forma diária em relação aos períodos com maior proximidade. A distância do período projetado reflete em incertezas e o tempo de imprecisão conectado ao intervalo de projeção, sendo desta maneira, não há razões para apresentar o fluxo de caixa diariamente para períodos com maiores intervalos. (SILVA, 2006).

Os números de frequências destes intervalos estão conectados a natureza do negócio, visto que muitas empresas enfrentam problemas com a sazonalidade do fluxo de caixa, ou seja, se houver um grau de sazonalidade que diretamente reflita sobre a precisão e estabilidade das informações de fluxo de caixa, mais frequentes devem ser os intervalos (GITMAN, 1997).

Silva (2006) sugere que seja realizada a projeção do fluxo de caixa diariamente nos trinta primeiros dias, nos dois meses subsequentes, poderão ser apresentados semanalmente ou quinzenalmente, e do quarto ou sexto mês tem a possibilidade de ser apresentado mensalmente.

Santos (2001) defende que o planejamento de caixa é uma necessidade tanto das empresas que se encontram com problemas financeiros, quanto aquelas que contam com boa situação em suas finanças. As empresas com deficiências em seu departamento financeiro devem considerar o planejamento de caixa como a

primeira ação a ser tomada no objetivo de equacionar sua situação financeira. Já as empresas bem capitalizadas devem utilizar o planejamento de caixa como meio de realizar a utilização de seus recursos financeiros com maior eficiência.

O método mais utilizado para elaboração do fluxo de caixa é o método direto, que tem como suas principais características a construção partindo de dados contendo despesas, investimentos e receitas de caixa que já haja conhecimento, e a frequente utilização de mapas auxiliares para o resumo e detalhamento das informações recebidas dos outros setores da empresa. As informações devem ser repassadas ao administrador financeiro, e é essencial que os responsáveis pelos setores a passar informações saibam da importância da legitimidade e veracidade das informações repassadas (SILVA, 2006).

Silva (2006) ainda contribui que para a realização da projeção de caixa, é preciso que o administrador financeiro leve em conta as possíveis flutuações que possivelmente poderão influenciar nos resultados projetados, ressaltando a importância da flexibilidade proporcionada por esta ferramenta.

Para Santos (2001), a realização do planejamento de caixa não é uma atividade fácil a se executar, devido a grande parcela de incerteza que a cerca. Porém o autor defende todo o esforço a ser realizado na sua implementação traz benefícios e vantagens amplamente vantajosas.

A empresa deve estar segura quando a este instrumento e não deixar e implantá-lo para melhor eficácia de suas projeções, pois segundo o autor referenciado, sua confiabilidade para atingir os objetivos e metas é reconhecida no ambiente financeiro (SILVA, 2006).

2.3.2 Planejamento financeiro de longo prazo

Planejamento financeiro de longo prazo ou estratégicos, segundo Gitman (1997), é caracterizado pela projeção das ações ambicionadas a alcançar resultados em uma ocasião futura, aliando a suas previsões financeiras entre dois a dez anos que podem ser revisados periodicamente para adequação dos objetivos conforme as alterações de rota que possam surgir.

O planejamento financeiro de longo prazo representa a projeção dos resultados esperados para períodos superiores a um ano, podendo ultrapassar até vinte e cinco anos em algumas empresas. Não há um limite pré-determinado para o

prazo máximo de um plano financeiro de longo prazo, estando este condicionado a expectativa e objetivos que serão definidos pela empresa (LEMES JUNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2010).

Lucion (2005) observa o planejamento de longo prazo como uma maneira organizada que a empresa tem de transformar seus recursos de curto prazo em resultados futuros. Segundo o autor, este planejamento é um norteador para a empresa, sendo uma maneira de manter em foco os objetivos da empresa.

Para Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2010), quando mais extenso for o planejamento financeiro, maior o grau de incerteza para os períodos mais distantes, devido ocorrência de grandes e constantes mudanças nos cenários econômico-financeiros. Os autores defendem que o grau de imprecisão é diminuído quando se realiza as projeções analisando um período maior que o antecede.

Os autores Ross, Westerfield e Jaffe (1995) observaram que as empresas que aderiram a um planejamento financeiro de longo prazo, atingiram um crescimento explícito ao equiparar com as demais que estiveram desprovidas de tal planejamento. O autor, portanto reforça a ideia que um planejamento financeiro de longo prazo executado de forma ponderada está diretamente ligado ao crescimento das empresas pesquisadas.

2.4 FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa é uma ferramenta necessária para o planejamento financeiro, sendo capaz de fornecer informações sobre a situação do caixa da empresa em períodos futuros. É um instrumento que permite o processamento dos dados e a análise das informações obtidas a partir dos fluxos de entradas e saídas de um determinado período (SANTOS, 2001).

Para Silva (2006, p.10) 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.”. A elaboração do fluxo de caixa possibilita o planejamento e análise dos resultados excedentes ou os que venham a apresentar escassez de caixa.

O Fluxo de caixa pode ser considerado uma das mais importantes fontes provedoras de informações financeiras de uma empresa, podendo ser extraídas de demonstrações financeiras, pois nele estão registradas as entradas e saídas, em

suas datas que a empresa obteve por um determinado período ou intervalo de tempo (ZDANOWICZ, 2002)

A elaboração do fluxo de caixa deve utilizar técnicas de modo que seja capaz de realizar precisamente as projeções das receitas, despesas e os investimentos. Silva (2006) afirma o pensamento dos autores referenciados acima, dizendo que o fluxo de caixa é um instrumento utilizado nas tomadas de decisões de planejamento financeiro que englobam os curtos, médios e longos prazos.

Gerencialmente, o fluxo de caixa é uma ferramenta indispensável para o gestor financeiro, de modo que sua manutenção é primordial para a tomada de decisões no âmbito financeiro. O é um dos componentes do planejamento financeiro que permite ao gestor a avaliação e acompanhamento do desempenho das atribuições financeiras da empresa, desta forma sendo possível verificar a capacidade de honrar com os compromissos assumidos e posteriormente as sobras de caixa (ASSAF NETO; SILVA, 2002).

Santos (2001) revela-se de acordo com os autores acima. Segundo ele, uma das principais atribuições do fluxo de caixa é informar ao gestor a capacidade que sua empresa possui para liquidar seus compromissos de curto e longo prazo.

Dentre inúmeras outras finalidades do fluxo de caixa, Santos (2001) ainda destaca a avaliação dos impactos financeiros sobre o aumento de vendas. De acordo com o autor, é necessário verificar o impacto que este aumento nas vendas influencia na posição do caixa. A partir disso, as informações geradas através do fluxo, facilitarão a tomada de decisão da empresa para o melhor destino das sobras de caixa.

Sendo assim, o fluxo de caixa se mostra como um dos instrumentos mais importantes e eficazes para a gestão financeira, possibilitando ao administrador executar sua gerência perante os resultados gerados pelo fluxo de caixa em determinados períodos, tendo significativa parcela no processo de tomada de decisão. Desta forma é possível fazer o acompanhamento das entradas e saídas dos recursos de caixa para que a empresa realize as operações de acordo com as políticas financeiras e metas estabelecidas de curto prazo, para o gerenciamento do capital de giro, e de longo prazo para fins de investimentos (TOLEDO FILHO; OLIVEIRA; SPESSATO, 2010).

Gitman (1997) alinha seus pensamentos aos autores referenciados acima, segundo ele o gestor financeiro tem como o principal foco, o fluxo de caixa. Para

complementar o autor faz uma comparação do fluxo de caixa como o sangue que corre pelas veias de uma empresa.

Santos (2001, p.60) recomenda que “[...] os objetivos do fluxo de caixa limitem-se às informações sobre a posição de caixa da empresa. Assim o fluxo de caixa não deve incluir funções de controle financeiro.”

As informações referentes a ingressos e desembolsos podem se apresentar de forma detalhada ou resumida. Para Santos (2001), o detalhamento das informações de entradas e saídas é relativo a quantidade de funções do fluxo de caixa.

Os desembolsos de caixa podem ser de três tipos: regulares, periódicas ou irregulares e de acordo com o autor Zdanowicz (2002) são compostas por: Fornecedores, salários, encargos sociais e fiscais a serem recolhidos, cobertura de juros sem vinculação com a empresa, dividendos e as retiradas efetuadas pelos proprietários. Para exemplificação de um desembolso irregular, o autor cita investimentos em bens ou máquinas do ativo permanente.

Ainda referenciando o autor Zdanowicz (2002), existem certas vantagens para a sustentação de um fluxo de caixa. Dentre elas está a possibilidade de elaboração de um planejamento de desembolsos e saídas de acordo com os recursos disponíveis, assim evadindo o amontoamento de compromissos vastos em períodos de menor fluidez, permitindo a empresa de prognosticar a quantidade dos seus recursos próprios em determinado período temporal para aplicação destes recursos de maneira que seja considerado mais proveitoso dentro das possibilidades disponíveis para aquela empresa ou organização.

Gazzoni (2003) complementa dizendo que a utilização da ferramenta de fluxo de caixa é essencial para que se obtenha uma boa gestão financeira, pois segundo a autora é possível projetar e visualizar a construção de cenários a partir das informações captadas com o fluxo de caixa, e a partir dele identificar as necessidades e oportunidades para a realização de aplicações de seus excedentes de caixa.

Quando se faz o estudo do fluxo de caixa, é essencial que se busque entender quais fatores compõem a obtenção de liquidez da empresa, identificando os eventos que geraram resultados de fluxo de caixa positivos ou negativos e nele identificar quais as atividades que impossibilitam a disponibilidade do caixa gerado. (SÁ, 2004).

Neste contexto, o autor Sá (2004) referenciado no parágrafo acima afirma que a geração de liquidez de uma empresa se torna mais importante do que a geração de lucro. Uma empresa pode se tornar inviável financeiramente mesmo demonstrando lucro contábil, pois o maior responsável pelo fracasso financeiro das empresas é a falta de liquidez, e não a falta de lucro.

É importante salientar que lucro não é sinônimo de liquidez, ou seja, uma empresa pode apresentar um resultado financeiro, a geração de caixa, divergentes do lucro. Mesmo que o caixa aponte liquidez, não necessariamente ele obterá lucro ao longo do exercício (SILVA, 2006).

A apresentação de liquidez, havendo ou não inflação ou recessão, o cumprimento dos compromissos financeiros e a sequência de suas operações são fatores fundamentais, que indicam a sobrevivência e conseqüentemente o sucesso financeiro de qualquer empresa (SILVA, 2006).

Frezatti (1997) observa que ao analisar o fluxo de caixa como ferramenta estratégica e tática na gestão financeira, é comum as empresas priorizarem o caixa quando se encontram em má situação financeira, ou seja, falta de liquidez, pois empresas que se encontram na tentativa de sair destas situações críticas, tendem a confiar no fluxo de caixa como uma forma de sair deste patamar desfavorável. Os autores defendem que a manutenção do fluxo de caixa deve ser contínua e não somente em momentos em que atravessam maus momentos financeiros.

Para uma elaboração de fluxo de caixa de determinado período de tempo Zdanowicz (2002) salienta que é preciso projetar as vendas e suas formas de ingressos, a vista ou a prazo, as aquisições de insumos junto aos fornecedores e seus prazos, e todos os outros ingressos e desembolsos que a empresa prevê durante o período de apuração do fluxo projetado.

Uma característica visível no fluxo de caixa é a existência dos prazos que ele cobre, de acordo com Santos (2001, p 59) “Um fluxo de caixa projeta o saldo de caixa para um horizonte de tempo [...] que é chamado prazo de cobertura”. Um curto prazo de cobertura do fluxo de caixa se estende até três meses. A partir disso, é considerado prazo médio de cobertura até um ano, e superior a um ano é considerado um prazo de cobertura de longo prazo.

A periodicidade da coleta das informações do fluxo é relativa ao prazo de cobertura que ele abrange. Usualmente é realizada a coleta diária em prazos de cobertura de até um mês. Semanalmente ou mensalmente quando a cobertura é até

semestral, e mensalmente ou trimestralmente quando a cobertura abrange um ano (SANTOS, 2001).

Através das informações apresentadas pelo fluxo de caixa, é possível fazer o estudo para a realização de investimentos alternativos, as causas e efeitos das alterações da posição financeira da empresa, assim como os motivos das casuais quedas no capital de giro. E ainda de acordo com Silva (2006, p13) o fluxo de caixa pode se tornar referencia gerencial, desde que consiga:

Mensurar o efeito resultante entre as decisões gerenciais e o nível de liquidez; aumentar o horizonte de projeção, conseqüentemente aumentar uma visão futura da empresa; acompanhar os processos vigentes, bem como fazer uma revisão contínua desses processos no caso de eventuais mudanças nos negócios.

Silva (2006, p13) destaca que existem fatores, que podem ser internos ou externos que potencialmente afetam o fluxo de caixa, o que pode ocasionar “diferenças acentuadas entre o previsto e o realizado”, o que comprometerá toda a eficácia do fluxo elaborado e a liquidez demonstrada.

Os fatores internos são variados, como: compras desalinhadas com a política de vendas; diferenças consideráveis entre os prazos de recebimentos e pagamento; pouca utilização do ativo fixo; má distribuição ou incompatibilidade em relação a geração de caixa. A respeito dos fatores externos é possível citar: baixa de vendas decorrente da retração da demanda; concorrência; impostos; crescimento do número de inadimplentes. Para evitar que estes descompassos ocorram e influenciem diretamente no fluxo de caixa, existe a necessidade da fluidez na comunicação interna entre os demais setores, deste modo as decisões a serem tomadas poderão ser antes apresentadas e discutidas juntamente com o administrador financeiro, e conjuntamente fazerem a análise dos impactos no caixa, prevenindo-se e preservando os interesses organizacionais (SILVA, 2006).

Para garantir a eficácia da gestão do fluxo de caixa, é preciso que seja elaborado este planejamento financeiro de se encaixe de forma adequada, fazendo controles precisos e análises continuadas (ZDANOWICZ, 2002).

2.5 CAPITAL DE GIRO

O capital de giro exerce uma participação de grande importância para as empresas, pois segundo os autores Assaf Neto e Silva (2002) e SILVA (2006),

podem chegar a representar os ativos totais de uma empresa em mais de cinquenta por cento.

Braga (2008) conceitua Capital de Giro como recursos aplicados no ativo circulante que originam e compõem as disponibilidades que amparam as operações do cotidiano das empresas.

Sato (2012, p27) contribui complementando sobre o capital de giro afirmando que: “[...] define-se por recursos necessários para a organização financiar suas necessidades operacionais desde a aquisição de matérias primas ou mercadorias até o recebimento pela venda do produto acabado”.

A principal característica do capital de giro, segundo os pensamentos de Di Agustini (1999) é seu poder de modificação, pois seus componentes podem ser transformados em outras formas de ativos em um curto espaço de tempo.

O capital de giro corresponde geralmente aos recursos que podem se tornar em recursos de caixa em um prazo de até um ano, ou seja, são os recursos de curto prazo da empresa. Ou seja, o capital de giro economicamente, pode ser demonstrado graficamente como a diferenciação entre aplicações e fontes de curto prazo (SILVA, 2006).

A administração do capital de giro não apenas envolve a administração das contas circulantes da organização como também abrange os ativos e passivos circulantes. Sua administração é considerada um dos fatores mais importantes dentro da administração financeira. A empresa deve sustentar um nível suficiente de capital de giro, de modo que os ativos circulantes sejam consideravelmente capazes de cobrir seus passivos circulantes, sustentando um nível de segurança aceitável (GITMAN, 1997).

O capital de giro também pode ser conhecido por capital circulante, afinal ele está em constante circulação dentro da empresa, e quando sofre alterações na situação patrimonial, reflete em alterações contábeis (SILVA, 2006).

Uma gestão de capital de giro que seja mal adequada de acordo com a realidade de uma organização, representa em um potencial risco financeiro para uma empresa, acarretando em problemas e situações de insolvência. As estratégias operacionais de desempenho das empresas são elaboradas a partir do contexto diante do mercado em que estão inseridas, principalmente na administração de capital de giro, quando são realizadas as avaliações dos investimentos correntes e

optando por passivos mais apropriados (ASSAF NETO; SILVA, 2002) e SILVA (2006).

2.5.1 Capital de giro na microempresa

A administração de capital de giro requer um cuidado especial quando se trata do segmento das microempresas, em decorrência das dificuldades enfrentadas na economia brasileira como extensão, complexidade e as sofisticações do mercado das finanças e seu alto custo de crédito. As microempresas ainda têm de passar por desafios tais como: insuficiência de capital de giro, problemas financeiros, a elevada carga tributária, recessão econômica, carência de clientes e a concorrência (FERREIRA et al, 2011)

De acordo com Trindade et al. (2010), entre outros fatores, a gestão de capital de giro está relacionada ao seu sucesso ou fracasso. Durante a pesquisa dos autores acima referenciados, foi constatado em seu estudo de caso, que as empresas analisadas apresentaram problemas na administração de capital de giro muito parecidos, e que as ações a serem tomadas a fim de reduzir estes problemas possuem semelhanças muito próximas.

Para a manutenção de uma empresa, é necessária uma administração eficaz do capital de giro, ou seja, o ativo de curto prazo (ativo circulante) e as origens de financiamentos de curto prazo (passivo circulante). No momento em que os ativos e passivos circulantes são administrados de forma correta e adequada, é assegurado para empresa que não sejam desperdiçadas as valiosas oportunidades de mercado que venham a surgir. Para Longenecker, Moore e Petty (1998, p.553): “Nenhum tema financeiro é isoladamente mais importante para a pequena empresa do que a administração de capital de giro”.

Sendo assim, o gestor de microempresa precisa destinar seu foco para estas dificuldades enfrentadas, é o que nos afirma Ferreira et al (2011) para que em um planejamento a médio e longo prazo alcance o amadurecimento econômico que satisfaça suas necessidades e seja uma empresa sustentável. O administrador da microempresa deve dedicar sua atenção para o capital de giro de sua empresa, pois é preciso um acompanhamento constante pelo motivo de a empresa sofrer por diversas vezes os impactos das mudanças que podem ser tanto internas quanto externas, que o segmento em questão sofre.

Ferreira et al (2011) ainda contribui, afirmando que, em um ambiente do mercado de trabalho fortemente competitivo e globalizado, o capital de giro se torna uma ferramenta de auxílio das microempresas. Por conta de sua importância, o gestor financeiro precisa direcionar sua atenção ao capital de giro, pois sua falta de controle é considerada uma das causas da mortalidade nos micro e pequenos negócios.

Em geral, os empresários apontam a falta de capital de giro como um dos principais motivos que determinam a mortalidade das microempresas e que a sua escassez poderia ser evitada utilizando-se da gestão adequada deste recurso (TRINDADE et al, 2010).

Outro ponto de suma importância a expor e diversificar, é a diferenciação de capital de giro e de rentabilidade. Ferreira et al (2011, p866) aborda estes conceitos e diz que a “[...] rentabilidade da empresa pode esperar por uma recuperação de lucros. Entretanto o capital de giro não pode esperar. Ele é prioritário, ou seja, sem lucro a empresa fica estagnada ou encolhe, mas sem capital de giro, ela desaparece”. A autora reforça a ideia que de pequenas empresas sofrem o impacto das incertezas do mercado, e por este motivo seria uma medida de precaução que a empresa mantenha uma reserva financeira, assim podendo superar momentos de crises que poderão surgir ao longo da gestão, e deste modo não sofrendo um impacto tão oneroso para a organização em termos de capital de giro.

2.5.1.1 Capital de giro na microempresa catarinense

O panorama geral das microempresas catarinenses em relação às indústrias e comércios de outros estados não representam diferenças elevadas em relação ao gerenciamento de seu capital de giro e recursos financeiros. Batalha e Demori (1990) afirmam que um problema enfrentado pelas micros e pequenas empresas catarinenses é a incapacidade de gerar sobra de capital para aplicações em novos investimentos visando seu crescimento infraestrutural.

A carência de capital de giro é o efeito da má administração de seus gestores, o que se torna um ponto determinante em suas bases financeiras e as consequências disso se faz pela insuficiência de autofinanciamento, o que leva estas empresas a recorrerem às instituições privadas e governamentais para

obtenção de crédito e na maioria das vezes trazendo soluções pouco vantajosas para as organizações solicitantes (BATALHA; DEMORI, 1990)

2.6 PLANEJAMENTO DE VENDAS

Em mercados que apresentam comportamentos que mudam rapidamente, a empresa precisa desenvolver a capacidade de adaptação de suas estratégias conforme as direções que o mercado propicia. Esta habilidade é essencial para garantir a sobrevivência ou crescimento de qualquer empresa, pois ao tomar medidas indevidas, as empresas correm o risco de terem que arcar com prejuízos (KOTLER, 1998).

O planejamento de vendas é uma atribuição do gestor de vendas e é por meio deste planejamento que se torna possível prevenir-se a frente de situações futuras, além de contribuir para a redução de despesas, devido as operações de vendas passarem a ser estipuladas por um meio padronizado de racionalidade e eficiência, visando maximizar a utilização dos recursos disponíveis (LAS CASAS, 1988).

Zdanowicz (2000) afirma que o planejamento de vendas possui uma grande importância no aspecto financeiro das empresas. Segundo o autor referenciado, o orçamento de vendas é o maior responsável por propulsionar o orçamento integral da empresa.

O planejamento mercadológico não deve ser confundido com a previsão de vendas, apesar de compor uma das etapas do processo do planejamento de vendas, sendo que este último está ligado as projeções futuras (COBRA, 1994)

Las Casas (1988) concorda com o pensamento do autor acima, e completa afirmando que planejamento deve ser executado baseando-se em previsões e eventos reais, sendo atribuída ao administrador a coleta e análise dos dados dos variados setores. O autor define como um trabalho que requer esforço mental e dispor de tempo necessário para sua elaboração.

Como se percebe, o planejamento de vendas é uma ferramenta importante para os gestores financeiros, e o seu orçamento deve ser realizado de forma mais sensata e realista com a realidade e expectativa do mercado possível. É preciso que seja analisado a potencialidade do mercado e da absorção do produto diante dele. Deverá ser elaborado de acordo com políticas gerais definidas sobre a

tendência de mercado, assim como projeções de precificação e de expansão (ZDANOWICZ, 2000).

Essencialmente o planejamento de vendas consiste em analisar os fatores e possíveis situações de ordem interna e externa, prevendo as possíveis variações de mercado, preparação para executar e atender a previsão de acordo com o planejamento em execução e por fim realizar as ações necessárias de modo que os objetivos sejam atingidos (LAS CASAS, 1988).

2.6.1 Planejamento de Vendas na Microempresa

Em médias empresas é percebido que em grande parte não há um plano de vendas adequado para o mercado. Em partes, é feito um planejamento em médias empresas, apesar de suas limitações e pouca profundidade em uma pesquisa operacional, deixando de vender e captar receitas, conseqüente de suas limitações (LAS CASAS, 1988).

Uma das maiores barreiras presentes nas empresas brasileiras ao elaborar o planejamento é a forte disposição ao imediatismo, que ainda é facilmente encontrado nas empresas atuais. Richers (2000) afirma que apesar de que os empreendedores brasileiros em geral sejam bons negociadores, ainda tem receio de planejar.

Na microempresa as limitações se apresentam de forma mais ampla ainda, Las Casas (1988) percebeu que o microempresário tem uma aversão por parar e planejar por algum tempo, com muitos afirmando que não fazem qualquer tipo de planejamento formal. Porém o autor defende que o ideal seria a existência de um planejamento formal bem elaborado, pois assim a empresa terá a oportunidade de racionar seus recursos com mais eficácia, trazendo outros benefícios através dele, entre eles a redução de despesas. Além de que o administrador tenha sua gestão facilitada, identificando melhor as oportunidades que o mercado pode oferecer para ele através de uma base de informação de mercado. Las Casas (1988) salienta que, mesmo sem a estrutura ideal e independente do porte é possível realizar o planejamento de vendas em uma empresa de micro ou médio porte, desde que o planejamento seja adaptado às condições da empresa.

As micro e pequenas empresas apresentam dificuldades em coletar as informações, pois em grande parte delas não há um setor de contabilidade que

possa trazer os dados para elaboração de análises. Desta maneira Las Casas (1988) contribui ao mencionar que mesmo assim, estas empresas podem ter estas informações por meio de contratações terceirizadas para realização das pesquisas de campo, ou até mesmo uma divisão de tarefas entre os funcionários disponíveis, assim facilitando a elaboração de um relatório com as informações necessárias para a confecção de um planejamento de vendas.

Richers (2000) ressalta que os empreendedores brasileiros tem receio de traçar planejamentos temendo diminuir sua flexibilidade, deste modo não aproveitando as oportunidades que venham a surgir fora do planejamento programado. O autor salienta que este receio é sem fundamentos, pois o planejamento não deve ser visto como um plano forçado a ser seguido rigidamente, e sim como um instrumento com a finalidade de facilitar o alcance dos objetivos da empresa. Qualquer planejamento que não disponibilize de uma flexibilidade adequada a empresa não oferece utilidade além de representar um alto risco para a organização.

Las Casas (1988) observou que os microgestores julgam não ser necessária a realização de tal planejamento, pois segundo eles, possuem planos em suas mentes que preveem as atitudes a serem tomadas em caso de troca de rota, porém, o autor reitera que mesmo que haja este planejamento mental, seja feito um planejamento formal, utilizando-se de um método que possa ser escrito este plano.

2.6.2 Sazonalidade

A sazonalidade é caracterizada pela flutuação na demanda de vendas por um determinado período do ano e isto pode significar uma oportunidade e um risco de mercado ao mesmo tempo, pois negócios com altos índices de sazonalidade se mostram perigosos ao empreendimento. Segundo Sousa (2004), este fenômeno mercadológico exige que os gestores apliquem manobras por vezes cirúrgicas para que não afetem o andamento de seus negócios quando as demandas de vendas são menores. A sazonalidade com um alto grau é considerada um fator negativo quando se avalia o negócio.

É necessário que seja estudado, mensurado e avaliado constantemente o nível da demanda sazonal, deste modo possibilitando a administração para um nível

melhor desejado, considerando que as variações de demanda são constantes e potencialmente podem influenciar na gestão das empresas (MOTA, 2001).

Turchi (2011) recomenda que as empresas estejam atentas aos movimentos sazonais, pois segundo a pesquisadora, representam uma oportunidade para alavancar suas vendas fazendo ajustes de preço junto ao mercado, bem como ajustes de estoque para que não ocasione a Insuficiência de produtos para atender adequadamente a demanda e conseqüentemente evitando o aborrecimento de seus clientes e consumidores. A autora ainda contribui na área mercadológica ao lembrar ao gestor para que alcance seu público alvo de acordo com as ocasiões.

Mota (2001) considera que as férias escolares ou de trabalhadores é uma das variáveis da sazonalidade sobre a demanda. Para a autora os efeitos produzidos pela sazonalidade trazem conseqüências tanto positivas quanto negativas, e por este motivo requer grande flexibilidade dos administradores.

A demanda sazonal pode ser ocasionada por diferentes fatores ou combinações deles, podendo ser variantes do clima ou estação do ano, datas comemorativas, feriados, entre outros fatores e é uma característica marcante do setor de alimentação. Queiroz e Cavalheiro (2003) afirmam que utilizar mecanismos e métodos adequados para prever e analisar as flutuações da sazonalidade é um meio de uma empresa poder controlar e distribuir seus recursos através das informações que os gestores possam conseguir, pois segundo os autores, as decisões tomadas através de informações mais precisas tendem a ser mais bem ponderadas.

Desta forma, com base nos estudos dos autores pesquisados, pode-se concluir que a sazonalidade tem efeitos nas vendas das microempresas e, conseqüentemente o seu fluxo de caixa. Por isso se faz necessário que uma gestão financeira que leve em conta os seguintes:

- Elaboração de planejamento financeiro de curto e longo-prazo;
- Controle financeiro e de fluxo de caixa;
- Previsão e análise de vendas;
- Análise e comparação de vendas e resultados em conformidade ao exercício anterior;

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Esta pesquisa foi de caráter exploratório, pois visou analisar no ambiente das microempresas da área alimentícia, e a maneira em que é influenciada no seu planejamento financeiro de acordo com o tema proposto desta pesquisa.

Em pesquisas exploratórias, um levantamento bibliográfico sobre o tema é de suma necessidade (GIL, 2002). Depois deste levantamento, foi possível ser feito pesquisas através de coleta de dados documentais e entrevistas com as partes envolvidas e que vivenciam a problemática do tema em proposta, assim sendo possível realizar a análise com os dados coletados e verificar os resultados obtidos.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA

As informações explanadas durante esta pesquisa foram captadas por meio de entrevistas e acessos aos documentos contendo registros comerciais e financeiros das empresas envolvidas.

A principal microempresa analisada no estudo tem sua sede localizada na cidade de Sombrio, extremo sul do estado de Santa Catarina. A empresa “x” tem como finalidade comercial a produção e fornecimentos de panifícios a ser utilizado na produção de alimentos, setor que fornece a maior fatia do mercado de lanches rápidos. Atua no mercado há 28 (vinte e oito) anos, com base familiar, e atualmente conta com 9 (nove) funcionários em seu total.

Os setores em que se obteve acesso aos dados são os de finanças, comercial e administrativo, onde se verificou como ocorre a previsão/estimativa e o gerenciamento dos aspectos sazonais destas empresas.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A técnica de coleta de dados foi documental, através de registros, arquivos e fluxos financeiros e de vendas que as empresas possuem, e quando não possuíram foi coletado através de dados estimados através da experiência dos gestores com base nos resultados obtidos durante o período de apuração.

Com os dados obtidos foi montado um fluxo de caixa para obtenção de informações que puderam trazer melhores posições para efetuação das análises e ponderações da pesquisa.

Atendendo a um pedido dos gestores, os resultados foram exibidos durante a pesquisa após passarem por um número multiplicador, assim preservando os dados da empresa.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Esta pesquisa foi qualitativa, pois foi possível desenvolver temas durante a pesquisa, sem que obtenha alterações ao final da realização e elaboração da pesquisa (CRESWELL, 2007).

Havendo a disposição de que os dados fossem analisados de maneira indutiva, a pesquisa foi realizada de maneira descritiva, com o objetivo fundamental o processo e sua definição (GIL, 2002).

4 EXPERIÊNCIA DA PESQUISA

Baseando-se na fundamentação teórica apresentada anteriormente, neste capítulo são apresentados os dados da pesquisa elaborada na empresa em estudo. Uma microempresa, tendo como ramo de atuação a panificação, situada na cidade de Sombrio, extremo sul catarinense.

Primeiramente foram coletados os dados que a empresa possuía desde o mês de janeiro de 2012 até abril do presente ano. Os registros referentes a encargos sociais e despesas tributárias foram obtidos através da colaboração do contador da empresa. As informações sobre despesas com energia, telefone e internet (comunicação) foi possível sua obtenção através de solicitação junto às entidades que disponibilizaram o serviço. Os registros de desembolsos com fornecedores, ampliações e reparos na estrutura física, despesas com pessoal, despesas com vendas e demais desembolsos, assim como a relação de vendas (entradas) estavam disponíveis em um livro caixa manual e histórico de vendas dos vendedores externos. A empresa não possuía controle do fluxo de caixa por meio de planilha eletrônica, por este motivo o pesquisador viu a necessidade de transpor os registros manuais para digitais, o que proporcionou uma visão mais detalhada e precisa dos eventos passados e da situação atual.

Tendo que iniciar a contabilização dos ingressos e desembolsos e inseri-los no fluxo de caixa, o pesquisador utilizou do modelo desenvolvido e disponibilizado pelo Professor Dr. Abel Corrêa de Souza docente na Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), onde leciona a disciplina de administração financeira, do curso de administração.

O pesquisador realizou a análise do fluxo semestralmente para melhor acompanhamento e avaliação deste instrumento. O fluxo de caixa utilizado é dividido sumariamente em duas partes principais: Ingressos, na parte superior, e os desembolsos logo abaixo. Seguidamente é feito a soma do resultado, gerando a diferença do período (Ingressos – desembolsos = Diferença do período).

Os ingressos foram compostos por dois subitens: Vendas à vista e cobrança em carteira. As vendas à vista representam menor expressão de valores em relação às cobranças em carteira, pois são as vendas menores, como as vendas diretas de balcão ou clientes menores que optam por pagar no ato da compra. Os ingressos obtidos por meio de cobrança em carteira são captados por meio dos

clientes maiores que fazem a opção de pagar com prazos variáveis de uma até quatro semanas, que são as principais fontes de entrada, conforme indica o quadro 01, abaixo:

Quadro 01: Fluxo de caixa do primeiro semestre de 2012

ITENS	2012/1					
	JANEIRO	FEVEIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO
1. INGRESSOS						
1.1 - Vendas à vista	R\$ 5.321,48	R\$ 6.512,48	R\$ 4.641,15	R\$ 3.697,25	R\$ 3.282,76	R\$ 4.129,93
1.2 - Cobrança em carteira	R\$ 57.323,74	R\$ 58.612,30	R\$ 41.770,35	R\$ 20.951,08	R\$ 21.586,61	R\$ 24.550,12
- Soma	R\$ 62.645,22	R\$ 65.124,78	R\$ 46.411,50	R\$ 24.648,33	R\$ 24.869,37	R\$ 28.680,05
2. DESEMBOLSOS						
2.1 - Compras de insumos à vista (I)	R\$ 3.739,24	R\$ 3.011,99	R\$ 2.324,93	R\$ 1.669,53	R\$ 1.566,53	R\$ 1.780,32
Compras de insumos a prazo (I)	R\$ 11.585,53	R\$ 9.332,22	R\$ 7.203,49	R\$ 5.172,80	R\$ 4.853,68	R\$ 5.516,06
Compras de materiais diversos à prazo (M)	R\$ 342,83	R\$ 146,66	R\$ 97,78	R\$ 121,00	R\$ 416,77	R\$ 498,18
Compras de materiais diversos à vista (M)	R\$ 2.462,17	R\$ 1.053,34	R\$ 702,22	R\$ 869,00	R\$ 2.993,23	R\$ 3.577,92
Compras de produtos para revenda à vista	R\$ 2.377,95	R\$ 2.067,08	R\$ 2.366,19	R\$ 1.404,48	R\$ 1.296,70	R\$ 1.105,41
Compras de produtos para revenda à prazo	R\$ 4.763,04	R\$ 4.140,36	R\$ 4.739,49	R\$ 2.813,17	R\$ 2.597,30	R\$ 2.214,14
2.2 - Salários e Encargos Sociais	R\$ 8.758,10	R\$ 8.792,96	R\$ 8.859,93	R\$ 7.498,69	R\$ 7.072,62	R\$ 7.108,74
2.3 - Compra de itens do Ativo Permanente	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00			
Reformas e ampliações	R\$ 2.350,00	R\$ 1.540,00	R\$ 1.850,00	R\$ 2.840,00	R\$ 3.145,00	R\$ 1.347,00
2.4 - Energia elétrica	R\$ 946,98	R\$ 1.065,04	R\$ 859,06	R\$ 675,69	R\$ 688,25	R\$ 671,68
2.5 - Despesas de comunicação	R\$ 179,12	R\$ 196,26	R\$ 193,14	R\$ 171,34	R\$ 163,55	R\$ 155,76
2.6 - Manutenção de máquinas	R\$ 794,00	R\$ 1.254,00		R\$ 400,00	R\$ 125,00	R\$ 70,00
2.7 - Despesas com vendas	R\$ 4.385,17	R\$ 4.558,73	R\$ 3.248,81	R\$ 1.725,38	R\$ 1.740,86	R\$ 2.007,60
2.8 - Despesas tributárias	R\$ 479,06	R\$ 214,14	R\$ 520,33	R\$ 467,19	R\$ 658,50	R\$ 385,19
2.9 - Combustíveis e Lubrificantes	R\$ 750,00	R\$ 720,00	R\$ 680,00	R\$ 420,00	R\$ 380,00	R\$ 320,00
2.10 - Manutenção da Frota (Consertos)						R\$ 180,00
Honorários Contabilidade	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00
- Soma	R\$ 45.813,19	R\$ 39.992,78	R\$ 35.545,37	R\$ 26.648,27	R\$ 28.097,99	R\$ 27.338,00
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1 - 2)	R\$ 16.832,03	R\$ 25.132,00	R\$ 10.866,14	-R\$ 1.999,94	-R\$ 3.228,62	R\$ 1.342,05
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	R\$ 1.000,00	R\$ 17.832,03	R\$ 42.964,03	R\$ 53.830,17	R\$ 51.830,22	R\$ 48.601,61
5. SALDO FINAL DE CAIXA	R\$ 17.832,03	R\$ 42.964,03	R\$ 53.830,17	R\$ 51.830,22	R\$ 48.601,61	R\$ 49.943,65

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Visualizando o fluxo de caixa acima, é possível perceber o declínio constante, tanto dos valores referentes ao item 1. Ingressos, quanto ao item 2. Desembolsos. Os desembolsos com compras de insumos para produção e compras de produtos para revenda são considerados despesas variáveis, e se tornam maiores ou menores conforme o aumento ou diminuição, respectivamente dos ingressos, pois estão diretamente relacionados. As despesas com energia elétrica, combustíveis e lubrificantes também mostram variação conforme os movimentos dos ingressos.

Nos meses de janeiro e fevereiro, considerados os maiores picos do ano, as vendas chegam a ultrapassar mais do que o dobro dos resultados obtidos no mês de junho do mesmo ano. O mês de março apresentou uma diferença de período inferior em relação aos meses que o antecederam, apesar da soma dos desembolsos terem oscilado pouco, os ingressos apresentaram uma queda de 28,74% nas vendas de modo geral. Os meses de abril e maio indicaram desembolsos menores comparando ao mês de março, mesmo assim fecharam com

resultado negativo de caixa, pois além da queda vertiginosa nos ingressos em quase a metade, os gerentes da empresa decidiram por executar ampliações em sua estrutura para melhor armazenamento de seus paníficios, obrigando a empresa a acionar o capital de giro adquirido durante os meses de grande pico.

No segundo semestre do ano de 2012, como esperavam os gerentes, o fluxo apresentou comportamento inverso, conforme o quadro 02 abaixo:

Quadro 02: Fluxo de caixa do segundo semestre de 2012

ITENS	2012/2					
	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
1. INGRESSOS						
1.1 - Vendas à vista	R\$ 3.306,61	R\$ 1.886,68	R\$ 3.052,25	R\$ 3.783,27	R\$ 3.262,56	R\$ 5.857,72
1.2 - Cobrança em carteira	R\$ 24.248,49	R\$ 16.980,12	R\$ 18.749,57	R\$ 24.877,83	R\$ 34.959,13	R\$ 41.867,17
- Soma	R\$ 27.555,10	R\$ 18.866,80	R\$ 21.801,82	R\$ 28.661,10	R\$ 38.221,69	R\$ 47.724,89
2. DESEMBOLSOS						
2.1 - Compras de insumos à vista (I)	R\$ 1.520,66	R\$ 1.435,94	R\$ 2.180,31	R\$ 2.562,98	R\$ 2.616,66	R\$ 3.391,53
Compras de insumos a prazo (I)	R\$ 4.711,55	R\$ 4.449,06	R\$ 6.755,39	R\$ 7.941,03	R\$ 8.107,34	R\$ 10.508,19
Compras de materiais diversos à prazo (M)	R\$ 292,23	R\$ 304,11	R\$ 113,64	R\$ 452,69	R\$ 407,11	R\$ 125,83
Compras de materiais diversos à vista (M)	R\$ 2.098,77	R\$ 2.184,14	R\$ 816,17	R\$ 3.251,18	R\$ 2.923,89	R\$ 903,69
Compras de produtos para revenda à vista	R\$ 2.077,07	R\$ 1.402,27	R\$ 1.320,86	R\$ 1.503,53	R\$ 1.871,86	R\$ 1.845,44
Compras de produtos para revenda à prazo	R\$ 4.160,39	R\$ 2.808,75	R\$ 2.645,69	R\$ 3.011,59	R\$ 3.749,34	R\$ 3.696,41
2.2 - Salários e Encargos Sociais	R\$ 7.135,70	R\$ 10.093,50	R\$ 7.067,68	R\$ 7.131,32	R\$ 7.983,42	R\$ 10.921,86
2.3 - Compra de itens do Ativo Permanente						
Reformas e ampliações		R\$ 680,00	R\$ 2.519,50	R\$ 2.352,00	R\$ 1.360,00	R\$ 767,00
2.4 - Energia elétrica	R\$ 597,32	R\$ 686,75	R\$ 733,47	R\$ 743,52	R\$ 819,37	R\$ 870,62
2.5 - Despesas de comunicação	R\$ 158,88	R\$ 179,12	R\$ 186,91	R\$ 161,99	R\$ 181,55	R\$ 186,52
2.6 - Manutenção de máquinas	R\$ 272,00	R\$ 98,00	R\$ 160,50	R\$ 4.060,00	R\$ 21,50	R\$ 169,00
2.7 - Despesas com vendas	R\$ 1.928,86	R\$ 1.320,68	R\$ 1.526,13	R\$ 2.006,28	R\$ 2.675,52	R\$ 3.340,74
2.8 - Despesas tributárias	R\$ 1.506,08	R\$ 928,03	R\$ 830,16	R\$ 567,88	R\$ 651,31	R\$ 620,86
2.9 - Combustíveis e Lubrificantes	R\$ 350,00	R\$ 320,00	R\$ 613,00	R\$ 550,00	R\$ 470,60	R\$ 710,05
2.10 - Manutenção da Frota (Consertos)			R\$ 230,00			
Honorários Contabilidade	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00
- Soma	R\$ 27.209,51	R\$ 27.290,35	R\$ 28.099,41	R\$ 36.695,99	R\$ 34.239,47	R\$ 38.457,74
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1 - 2)	R\$ 345,59	-R\$ 8.423,55	-R\$ 6.297,59	-R\$ 8.034,89	R\$ 3.982,22	R\$ 9.267,15
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	R\$ 49.943,65	R\$ 50.289,25	R\$ 41.865,70	R\$ 35.568,11	R\$ 27.533,23	R\$ 31.515,45
5. SALDO FINAL DE CAIXA	R\$ 50.289,25	R\$ 41.865,70	R\$ 35.568,11	R\$ 27.533,23	R\$ 31.515,45	R\$ 40.782,59

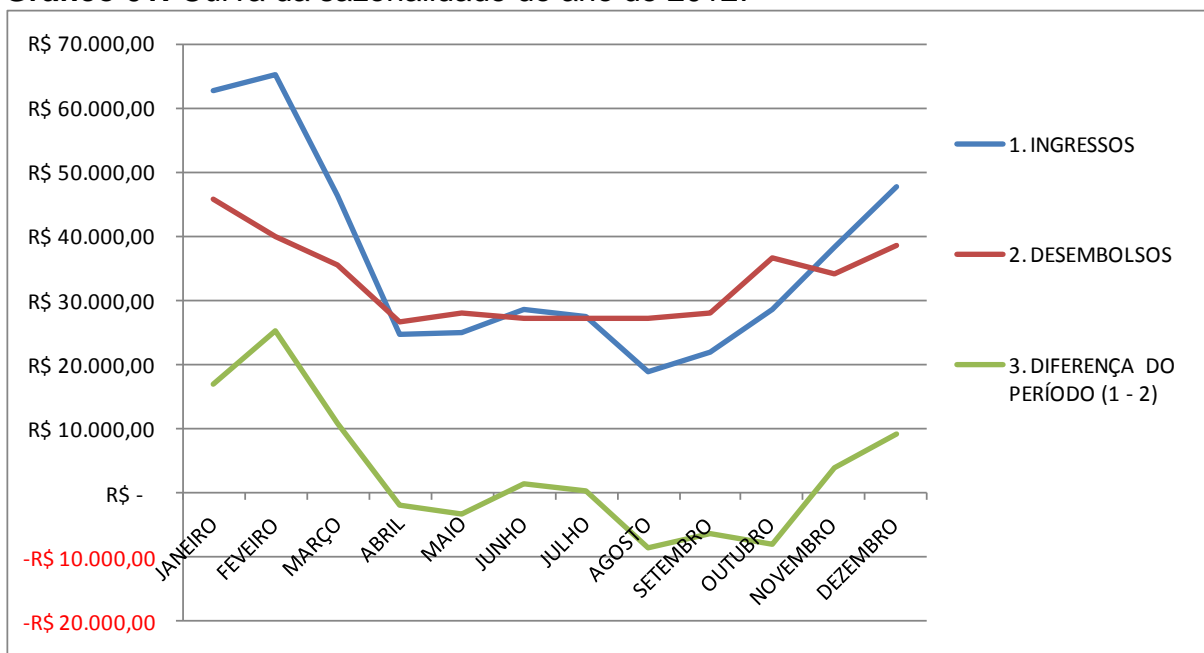
Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

No mês de julho, continua a equiparação entre as entradas e saídas de caixa, porém sem despesas com reformas e ampliações, a diferença de período apresentou resultado inferior a mil reais. Os meses de agosto, setembro e outubro resultaram em uma queda de impacto no fluxo. Estes meses apurados apresentaram uma diferença de R\$ 8.423,55, R\$ 6.297,59 e R\$ 8.034,89 negativos, respectivamente. O mês de agosto apresentou uma leve alteração nos salários e encargos sociais devido a obrigações com o pagamento do décimo terceiro salário, todavia o resultado do referido mês se manteria negativo, percebendo que seus ingressos entraram em queda. A empresa, encontrando-se nesta situação, considerou a melhor alternativa a utilização das sobras de caixa geradas nos meses anteriores, principalmente as sobras entre dezembro de 2011 à março de 2012 que a empresa em estudo armazena suas sobras em sua conta corrente jurídica.

Novembro finalmente não apresentou resultado negativo ao final de seu exercício, entrando em franca ascensão de seus ingressos até o mês de dezembro, já entrando em um novo ciclo de sazonalidade.

O ano de 2012, apesar dos meses com resultados negativos, finalizou o ano com sobra de caixa de R\$ 40.782,59 e a curva proporcionada pela presença da sazonalidade se exhibe de forma evidente, como o gráfico 01, abaixo possibilita visualizar:

Gráfico 01: Curva da sazonalidade do ano de 2012.



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Claramente identificável, o ciclo sazonal começa a aquecer o mercado levemente a partir de novembro, ganhando fôlego no mês de dezembro e atingindo seu ápice em janeiro e fevereiro. Após o término da temporada de veraneio, os ingressos e desembolsos iniciam um processo de queda até alcançar certa estabilidade de abril a outubro. É possível ainda perceber que a linha representando os ingressos se apresenta mais acentuada que a de desembolsos.

O ano de 2013 iniciou-se com o habitual aquecimento do mercado sazonal, em decorrência do verão, conforme o quadro 03, a seguir:

Quadro 03: Fluxo de caixa do primeiro semestre de 2013

ITENS	2013/1					
	JANEIRO	FEVEIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO
1. INGRESSOS						
1.1 - Vendas à vista	R\$ 7.551,10	R\$ 6.643,81	R\$ 4.025,77	R\$ 4.024,55	R\$ 3.530,41	R\$ 4.447,95
1.2 - Cobrança em carteira	R\$ 57.592,40	R\$ 63.794,31	R\$ 46.296,33	R\$ 29.513,35	R\$ 27.236,71	R\$ 29.767,05
- Soma	R\$ 65.143,50	R\$ 70.438,12	R\$ 50.322,10	R\$ 33.537,90	R\$ 30.767,12	R\$ 34.215,00
2. DESEMBOLSOS						
2.1 - Compras de insumos à vista (I)	R\$ 1.174,68	R\$ 1.485,29	R\$ 1.001,88	R\$ 1.241,22	R\$ 467,40	R\$ 708,05
Compras de insumos a prazo (I)	R\$ 9.896,43	R\$ 7.251,71	R\$ 4.891,52	R\$ 6.060,09	R\$ 2.282,00	R\$ 3.456,95
Compras de materiais diversos à prazo (M)	R\$ 997,06	R\$ 1.432,60	R\$ 1.543,20	R\$ 1.756,80	R\$ 685,05	R\$ 2.051,65
Compras de materiais diversos à vista (M)	R\$ 2.326,48	R\$ 3.342,72	R\$ 3.600,80	R\$ 4.099,20	R\$ 1.598,45	R\$ 4.787,18
Compras de produtos para revenda à vista	R\$ 5.284,15	R\$ 3.594,50	R\$ 2.743,30	R\$ 6.287,40	R\$ 1.050,00	R\$ 3.325,00
Compras de produtos para revenda à prazo	R\$ 2.264,64	R\$ 1.540,50	R\$ 1.175,70	R\$ 2.694,60	R\$ 450,00	R\$ 1.425,00
2.2 - Salários e Encargos Sociais	R\$ 9.458,75	R\$ 9.496,40	R\$ 9.568,72	R\$ 8.098,59	R\$ 7.638,43	R\$ 7.677,44
2.3 - Compra de itens do Ativo Permanente	R\$ 12.634,00	R\$ -	R\$ 949,10	R\$ 10.930,24	R\$ 921,61	R\$ 1.388,00
Reformas e ampliações	R\$ -	R\$ 1.130,00	R\$ 4.111,50	R\$ 3.265,50	R\$ -	R\$ 210,00
2.4 - Energia elétrica	R\$ 1.007,76	R\$ 1.108,74	R\$ 848,01	R\$ 687,25	R\$ 494,16	R\$ 558,44
2.5 - Despesas de comunicação	R\$ 188,08	R\$ 208,04	R\$ 197,00	R\$ 167,91	R\$ 179,91	R\$ 163,55
2.6 - Manutenção de máquinas	R\$ 4.060,00	R\$ 21,50	R\$ 169,00	R\$ 4.151,00	R\$ 3.100,00	R\$ 795,00
2.7 - Despesas com vendas	R\$ 4.560,05	R\$ 4.930,67	R\$ 3.522,55	R\$ 2.347,65	R\$ 2.153,70	R\$ 2.395,05
2.8 - Despesas tributárias	R\$ 740,81	R\$ 710,36	R\$ 963,96	R\$ 824,80	R\$ 871,05	R\$ 839,05
2.9 - Combustíveis e Lubrificantes	R\$ 689,00	R\$ 646,00	R\$ 670,00	R\$ 700,00	R\$ 683,00	R\$ 815,00
2.10 - Manutenção da Frota (Consertos)	R\$ 5.302,86	R\$ 190,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 270,00	R\$ 115,00
Honorários Contabilidade	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00
- Soma	R\$ 60.984,75	R\$ 37.489,03	R\$ 36.356,24	R\$ 53.713,25	R\$ 23.244,76	R\$ 31.110,36
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1 - 2)	R\$ 4.158,76	R\$ 32.949,09	R\$ 13.965,86	R\$ -20.175,35	R\$ 7.522,36	R\$ 3.104,64
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	R\$ 1.000,00	R\$ 5.158,76	R\$ 38.107,85	R\$ 52.073,71	R\$ 31.898,36	R\$ 39.420,72
5. SALDO FINAL DE CAIXA	R\$ 5.158,76	R\$ 38.107,85	R\$ 52.073,71	R\$ 31.898,36	R\$ 39.420,72	R\$ 42.525,36

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Conforme indica o quadro representando o fluxo de caixa do primeiro semestre de 2013, logo é averiguado que a diferença de período do mês de janeiro apresenta resultado abaixo do esperado para um mês de ápice anual de vendas, apesar de conseguir obter ingressos avaliados pela gerência como esperados para a época. A explicação para este resultado é apontado em três principais itens de desembolso: 2.3, 2.6 e 2.10.

O item 2.3 refere-se a uma compra para fins de renovação da frota, onde foi repassado o valor constante no quadro acima, em troca de outro veículo que a empresa possuía. Apesar de ser um desembolso não deve ser considerada uma despesa.

Já os itens 2.6 e 2.10 são referentes a necessidade de consertos e reparos nas máquinas destinadas a produção e para manutenção da frota, ordenadamente. Mesmo diante destes eventos, janeiro finalizou seu exercício com sobra de R\$ 5.158,76. Fevereiro, sem incidência de imprevistos, teve uma sobra de caixa consideravelmente maior do que o mês que o antecedeu e obteve diferença do período de R\$ 32.949,09.

O mês de março manteve-se nivelado em comparação ao resultado do ano anterior e já apresentava sinais de encerramento do ciclo sazonal. Em abril a empresa conviveu com uma diferença negativa de R\$ 20.175,35 no período. Esta

diferença é decorrente de novas despesas elevadas com manutenção de máquinas e com compras de insumos e produtos para revenda. No item 2.3, a gerência explica que se trata de uma quitação antecipada de um consórcio que a empresa possuía referente a um crédito que a empresa utilizou para renovação da frota, precisando pela primeira e única vez no semestre, fazer uso dos recursos captados nos meses anteriores. Os meses subsequentes obtiveram resultado positivo, não sendo necessário o uso dos recursos financeiros que a empresa dispõe.

No segundo semestre do ano de 2013, a empresa em estudo encontrou situações desfavoráveis no decorrer dos períodos em seu fluxo de caixa, conforme o quadro 04, indica logo abaixo:

Quadro 04: Fluxo de caixa do segundo semestre de 2013

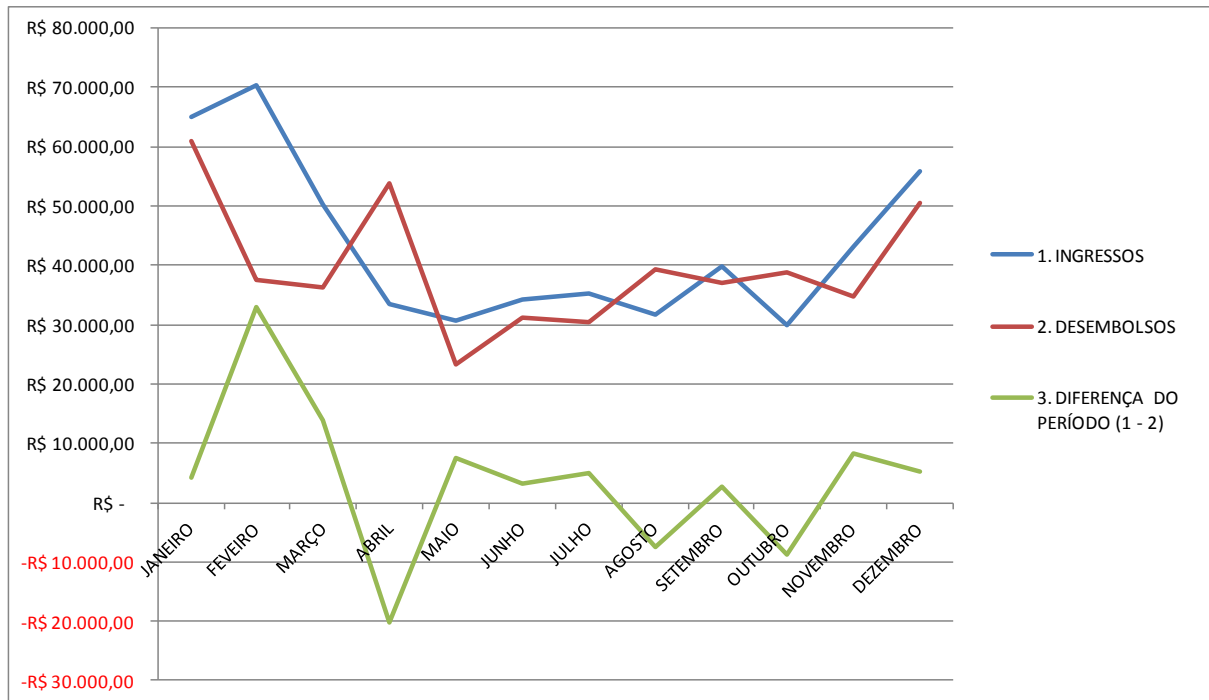
ITENS	2013/2					
	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
1. INGRESSOS						
1.1 - Vendas à vista	R\$ 3.882,38	R\$ 3.817,41	R\$ 3.972,86	R\$ 3.597,57	R\$ 4.735,02	R\$ 6.888,38
1.2 - Cobrança em carteira	R\$ 31.411,95	R\$ 27.994,33	R\$ 35.755,78	R\$ 26.382,18	R\$ 38.310,58	R\$ 49.034,13
- Soma	R\$ 35.294,33	R\$ 31.811,74	R\$ 39.728,64	R\$ 29.979,75	R\$ 43.045,60	R\$ 55.922,51
2. DESEMBOLSOS						
2.1 - Compras de insumos à vista (I)	R\$ 378,34	R\$ 1.608,54	R\$ 1.457,75	R\$ 1.641,81	R\$ 1.599,53	R\$ 1.819,00
Compras de insumos a prazo (I)	R\$ 4.655,50	R\$ 7.853,46	R\$ 7.117,25	R\$ 8.015,89	R\$ 7.809,47	R\$ 8.881,00
Compras de materiais diversos à prazo (M)	R\$ 835,22	R\$ 1.063,80	R\$ 1.859,53	R\$ 1.686,60	R\$ 805,50	R\$ 952,20
Compras de materiais diversos à vista (M)	R\$ 1.948,84	R\$ 2.482,20	R\$ 4.338,89	R\$ 3.935,40	R\$ 1.879,50	R\$ 2.221,80
Compras de produtos para revenda à vista	R\$ 1.400,00	R\$ 3.325,00	R\$ 4.900,00	R\$ 3.150,00	R\$ 5.005,00	R\$ 4.942,00
Compras de produtos para revenda à prazo	R\$ 600,00	R\$ 1.425,00	R\$ 2.100,00	R\$ 1.350,00	R\$ 2.145,00	R\$ 2.118,00
2.2 - Salários e Encargos Sociais	R\$ 7.706,56	R\$ 10.900,98	R\$ 7.633,09	R\$ 7.701,83	R\$ 8.622,09	R\$ 12.795,61
2.3 - Compra de itens do Ativo Permanente	R\$ 456,00	R\$ 634,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 9.217,47
Reformas e ampliações	R\$ 80,00	R\$ 334,00	R\$ -	R\$ 50,00	R\$ 20,00	R\$ 317,00
2.4 - Energia elétrica	R\$ 389,07	R\$ 550,63	R\$ 560,85	R\$ 541,82	R\$ 470,37	R\$ 548,53
2.5 - Despesas de comunicação	R\$ 190,66	R\$ 182,70	R\$ 196,26	R\$ 170,09	R\$ 199,71	R\$ 195,85
2.6 - Manutenção de máquinas	R\$ 46,00	R\$ 700,00	R\$ -	R\$ 1.141,00	R\$ 978,00	R\$ 410,50
2.7 - Despesas com vendas	R\$ 2.470,60	R\$ 2.226,82	R\$ 2.781,00	R\$ 2.098,58	R\$ 3.013,19	R\$ 3.914,58
2.8 - Despesas tributárias	R\$ 896,58	R\$ 872,84	R\$ 530,21	R\$ 627,95	R\$ 834,93	R\$ 1.008,25
2.9 - Combustíveis e Lubrificantes	R\$ 661,56	R\$ 814,00	R\$ 747,00	R\$ 858,00	R\$ 539,58	R\$ 847,00
2.10 - Manutenção da Frota (Consertos)	R\$ 7.237,50	R\$ 4.045,00	R\$ 2.433,00	R\$ 5.398,00	R\$ 500,00	R\$ -
Honorários Contabilidade	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00
- Soma	R\$ 30.352,43	R\$ 39.418,97	R\$ 37.054,83	R\$ 38.766,97	R\$ 34.821,87	R\$ 50.588,79
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1 - 2)	R\$ 4.941,90	-R\$ 7.607,23	R\$ 2.673,81	-R\$ 8.787,22	R\$ 8.223,73	R\$ 5.333,72
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	R\$ 42.525,36	R\$ 47.467,26	R\$ 39.860,02	R\$ 42.533,83	R\$ 33.746,61	R\$ 41.970,33
5. SALDO FINAL DE CAIXA	R\$ 47.467,26	R\$ 39.860,02	R\$ 42.533,83	R\$ 33.746,61	R\$ 41.970,33	R\$ 47.304,06

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Percebe-se que os meses de agosto e outubro concluíram seus períodos com resultado negativo, apesar de as vendas se manterem em um nível até acima dos resultados do ano anterior. O item que obteve maior influência no crescimento dos desembolsos é o 2.10. Novamente a manutenção da frota de veículos e consertos não permitiu que a empresa em estudo, uma captação maior de recursos financeiros, precisando mais uma vez recorrer ao capital acumulado previamente. Os meses seguintes mantiveram-se equilibrados, e mais uma vez o ciclo sazonal se inicia em novembro, acenando com um gradual crescimento nos ingressos.

O gráfico 02 a seguir expõe o ciclo anual da sazonalidade de 2013:

Gráfico 02: Curva da sazonalidade do ano de 2013.



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

O ano de 2014 apresentou o já conhecido sazonal nos meses de janeiro e fevereiro. É possível observar que apesar de os referidos meses captarem ingressos com valores muito aproximados, obtendo uma leve diferença nas centenas, as diferenças de período apresentaram uma alteração de 12,43%, que é justificado por meio da ocorrência de novos desembolsos com manutenção de veículos e compras de insumos para produção. A gerência da empresa em estudo ponderou que estas ocorrências são consideradas normais, devido ao armazenamento dos insumos que não são totalmente utilizados no mês de sua compra, assim seu uso é feito no mês subsequente, deste modo os desembolsos com estes insumos são menos frequentes. O quadro 05, abaixo demonstra este movimento:

Quadro 05: Fluxo de caixa de janeiro a abril de 2014

ITENS	2014/1			
	JANEIRO	FEVEIRO	MARÇO	ABRIL
1. INGRESSOS				
1.1 - Vendas à vista	R\$ 5.478,58	R\$ 6.048,33	R\$ 4.593,01	R\$ 8.024,55
1.2 - Cobrança em carteira	R\$ 55.394,57	R\$ 54.434,93	R\$ 41.337,05	R\$ 33.513,35
- Soma	R\$ 60.873,15	R\$ 60.483,26	R\$ 45.930,06	R\$ 41.537,90
2. DESEMBOLSOS				
2.1 - Compras de insumos à vista (I)	R\$ 1.409,62	R\$ 1.529,85	R\$ 1.122,11	R\$ 1.328,11
Compras de insumos a prazo (I)	R\$ 10.589,18	R\$ 8.702,05	R\$ 4.038,27	R\$ 4.787,30
Compras de materiais diversos à prazo (M)	R\$ 1.066,85	R\$ 1.532,88	R\$ 1.851,84	R\$ 1.809,50
Compras de materiais diversos à vista (M)	R\$ 2.605,66	R\$ 3.576,71	R\$ 4.032,90	R\$ 3.319,04
Compras de produtos para revenda à vista	R\$ 5.442,67	R\$ 4.025,84	R\$ 2.935,33	R\$ 3.173,62
Compras de produtos para revenda à prazo	R\$ 2.717,57	R\$ 1.586,72	R\$ 1.316,78	R\$ 2.883,22
2.2 - Salários e Encargos Sociais	R\$ 9.860,50	R\$ 9.860,50	R\$ 9.455,20	R\$ 9.500,57
2.3 - Compra de itens do Ativo Permanente	R\$ 921,00	R\$ 921,00	R\$ 921,00	R\$ 921,00
Reformas e ampliações	R\$ 250,00		R\$ 210,00	R\$ 400,00
2.4 - Energia elétrica	R\$ 765,68	R\$ 807,91	R\$ 710,16	R\$ 605,58
2.5 - Despesas de comunicação	R\$ 152,41	R\$ 149,55	R\$ 157,68	R\$ 137,96
2.6 - Manutenção de máquinas	R\$ 350,00	R\$ 250,00	R\$ 50,00	R\$ 65,00
2.7 - Despesas com vendas	R\$ 4.261,12	R\$ 4.233,83	R\$ 3.215,10	R\$ 2.907,65
2.8 - Despesas tributárias	R\$ 1.210,55	R\$ 932,18	R\$ 964,99	R\$ 643,53
2.9 - Combustíveis e Lubrificantes	R\$ 951,00	R\$ 859,40	R\$ 780,00	R\$ 930,00
2.10 - Manutenção da Frota (Consertos)	R\$ 2.000,00			
Honorários Contabilidade	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00
- Soma	R\$ 44.953,81	R\$ 39.368,42	R\$ 32.161,36	R\$ 33.812,08
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1 - 2)	R\$ 15.919,34	R\$ 21.114,84	R\$ 13.768,70	R\$ 7.725,82
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	R\$ 1.000,00	R\$ 16.919,34	R\$ 38.034,18	R\$ 51.802,88
5. SALDO FINAL DE CAIXA	R\$ 16.919,34	R\$ 38.034,18	R\$ 51.802,88	R\$ 59.528,69

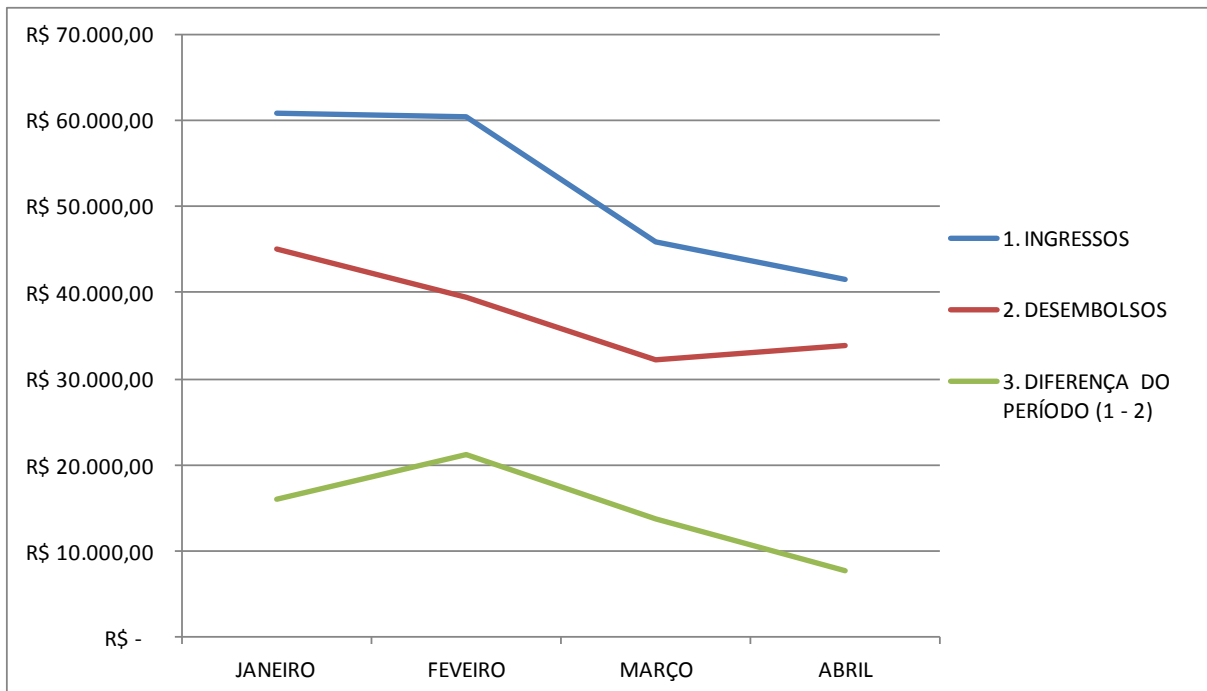
Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

O mês de março demonstrou a usual queda nos ingressos, no quadro acima como é possível perceber, apresenta ingressos 24,06% menores em relação ao mês de fevereiro. Os desembolsos se mantiveram nivelados as demais despesas, exceto nas despesas variáveis, como as compras de insumos a vista e a prazo.

Em abril os ingressos normalmente sofreriam uma brusca queda se comparado aos quatro últimos meses, porém no ano de 2014, a empresa buscou um nicho de mercado que seus principais concorrentes estavam abandonando devido a falta de estrutura adequada para atender toda sua demanda: Os mercados de revenda. Trata-se de pequenos mercados instalados em bairros dispersos do centro, atendendo a demanda do interior da cidade. Após uma breve análise da rota que os mercados ofereciam e concluir que a demanda era compatível com sua estrutura, a gerencia decidiu atender este nicho de mercado que estava sem outro fornecedor. Este novo mercado alavancou os ingressos e proporcionou que a empresa uma diferença de período positiva, não sendo necessário o resgate de capital acumulado.

O gráfico 03, demonstra o movimento sazonal de 2014:

Gráfico 03: Curva da sazonalidade de 2014.



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

O gráfico acima exibe suas linhas espaçadas entre si, os desembolsos mantiveram-se sempre abaixo da linha de ingressos, sem imprevistos de elevados impactos no saldo de caixa, e apresenta a queda natural com o início e o fim do fenômeno mercadológico, a sazonalidade.

Os excedentes de caixa gerados a partir da flutuação sazonal, além de servirem para fins de coberturas de períodos negativos, foram utilizados para melhorias e manutenção mecânica da frota de veículos, ampliações da estrutura física, manutenção e aquisição de novas máquinas e equipamentos para produção. A gerência também explica que as sobras também são utilizadas para fins pessoais, como aquisição de utensílios domésticos, móveis, artigos do vestuário, manutenção de veículos próprios, viagens, despesas com saúde, entre outros.

Os quadros e gráficos mostrados na experiência de pesquisa indicaram que a sazonalidade está mais ligada com os ingressos do que os desembolsos. Os desembolsos variam expressivamente nas despesas variáveis, mas se mostram mais regulares nas demais despesas previstas. Por sua vez, os ingressos mantêm estabilidade somente entre os meses de abril e meados de novembro, até iniciar a flutuação da demanda e conseqüentemente dos resultados financeiros obtidos.

CONCLUSÃO

Como foi possível apreciar por meio das concepções dos vários autores referenciados ao decorrer da fundamentação teórica desta pesquisa, a utilização das ferramentas administrativas e financeiras é imprescindível para manutenção da sobrevivência das empresas de qualquer esfera. Mesmo nas microempresas, estas ferramentas precisam ser instaladas e mantidas para garantir seu melhor desempenho diante de um mercado cada vez mais consumista e exigente.

A presente pesquisa possibilitou compreender que a empresa em estudo possuía carências em seu controle financeiro, tendo o instrumento mais próximo de um fluxo de caixa a utilização de um livro de registros de entradas e saídas, preenchidos de forma manuscrita, não oferecendo qualquer agilidade ao administrador caso necessite a buscar informações nele gerado.

Através da elaboração do fluxo de caixa, preenchendo os dados pertinentes aos ingressos e desembolsos, foi possível realizar a análise do ciclo sazonal e a influência que ele exerce no fluxo de caixa da empresa. Por meio dos registros captados desde o primeiro mês de 2012 até abril de 2014, foi possível detectar o início e o fim da curva que a sazonalidade da demanda ocasiona, até sua flutuação novamente perder os efeitos do verão. Assim sendo, o objetivo geral da pesquisa foi atingido.

A visualização da curva anual do fluxo de caixa possibilitou chegar à conclusão que a influência do período sazonal está mais diretamente ligada aos ingressos em relação aos desembolsos. Enquanto os desembolsos apresentam equilíbrio no decorrer do ano, os ingressos mostraram durante o percurso anual uma curva significativamente mais acentuada.

O capital acumulado durante as flutuações de verão tem como função principal a de cobertura e de segurança para atravessar os períodos desprovidos de alta demanda, como já é esperado e por isso o planejamento financeiro mais uma vez acaba exibindo a sua importância. A gerência também se utiliza dos recursos acumulados para ampliar e melhorar seu espaço físico, bem como a aquisição de máquinas e equipamentos destinados a produção que é seu foco principal. Por ser de origem familiar, a empresa em estudo também faz uso de seus recursos para despesas pessoais de diversos fins como alimentação, vestuário, cursos, manutenção dos veículos da família, viagens, itens de mobília e despesas médicas.

O impacto causado pela sazonalidade é de fato evidente, considerando ainda que se trata de uma microempresa, suas consequências são agravadas ao inexistir planejamento estruturado adequado. O estudo concluiu que sem a flutuação anual, a empresa talvez precisasse lidar com a falta de liquidez, podendo chegar a situações de insolvência.

Uma das alternativas sugeridas por Porter (2004) para momentos em que a curva das vendas entrasse em declínio, é a procura de nichos de mercado que são pouco ou não explorados pelos concorrentes. E como mostrado, a partir do ano de 2014, a empresa começou a explorar uma área em que os concorrentes estavam deixando de atender por não possuir mais estrutura e tempo hábil necessário para satisfazer a demanda de pequenos mercados revendedores distribuídos entre os bairros menos próximos. Devido ao forte nome comercial que a empresa em estudo possui na cidade de atuação, conquistado durante os seus 28 anos de fabricação de panifícios, os clientes vendo a necessidade de continuar seus negócios primeiramente a procuraram para continuar o serviço deixado pela concorrência, que aceitou o desafio de atender uma nova demanda, justamente no fim do ciclo sazonal, mostrando-se uma hora oportuna de atender um nicho abandonado.

O resultado se apresentou logo de início, e em um mês que era esperado uma queda de em média dez mil reais, manteve-se na média do mês anterior, mesmo com o fim da curva promovida pela sazonalidade.

Com a captação destes nichos, espera-se que no decorrer do ano a empresa não obtenha frequentemente os resultados de caixas negativos durante os períodos menos movimentados, amenizando os impactos resultantes das flutuações ocorridas. Assim sendo, a sazonalidade passa a ser considerada um fator agregador pela sua ocorrência no verão, e não um fator negativo por sua falta no inverno que provocou diferenças de períodos negativas. O acompanhamento das curvas sazonais não deve estagnar, bem como presente pesquisa não deve parar aqui. O acompanhamento deve ser contínuo e discutido entre a gerência da empresa para a decisão da melhor estratégia a ser tomada

Os resultados obtidos a partir da pesquisa possibilitaram aos gerentes e ao próprio pesquisador conhecer mais o mercado de atuação da empresa em estudo. É importante mais uma vez ressaltar a significativa importância da manutenção de um fluxo de caixa periodicamente atualizado. Este instrumento deve

ser explorado pela empresa, pois sua gestão se torna mais criteriosa por meio de sua utilização.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 214 p.
- BARADEL, Ellen Cristina; Martins, Simone e OLIVEIRA, Adriel Rodrigues. **Planejamento e controle financeiro: Pesquisa-Ação em uma microempresa varejista**. Revista de Negócios, Blumenau, v15, n.4, p 78-96, Outubro/Dezembro 2010. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/1950/1621>>. Acesso em 17, out. 2013.
- BATALHA, M. O.; DEMORI, F. **A pequena e média indústria em Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 1990.
- BEDÊ, Marco Aurélio. SEBRAE. **Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil**. São Paulo: SEBRAE, 2006. 147 p.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas. 2008.
- BREALEY, Richard e MYERS, Stewart C. **Princípios de finanças empresariais**. 3 Ed. McGraw – Hill de Portugal: 1992. 911 p.
- CHIAVENATO, Idalberto,. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed São Paulo: Makron Books, 2000. 416 p.
- COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Thomson, 2005. 581p.
- DI AGUSTINI, Carlos Alberto. **Capital de giro: análise das alternativas fontes de financiamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 265 p.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. 2 ed. São Paulo: Ed. Pioneira, 1991. xxviii 713 p.
- FERREIRA, Cabele da Costa et al. **Gestão de capital de giro: contribuição para as micro e pequenas empresas no Brasil**. Rev. Adm. Pública, Jun 2011, vol.45, no.3, p.863-884. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v45n3/13.pdf>>. Acesso em 18 out. 2013.
- FREZATTI, Fábio. **Gestão do fluxo de caixa** diário como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio. São Paulo: Ed. Atlas, 1997. 124 p.
- GAZZONI, Elizabeth Inez. **Fluxo de Caixa – Ferramenta de Controle Financeiro para a Pequena Empresa**. 2003, 96 fls. Dissertação (Mestrado em Engenharia de

Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração financeira**. 7 ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GROPPELLI, Angelico A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. 496 p.

IPEA: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Radar: Tecnologia, Produção e Comércio Exterior**. 2013. Disponível em: <www.ipea.gov.br>. Acesso em 04 set. 2013.

KASSAI, Silvia. **As empresas de pequeno porte e a contabilidade**. Caderno de estudo. São Paulo. FIPECAF., Jan/Jun 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1998.

LAS CASAS, Alexandre L. **Administração de vendas**. São Paulo: Atlas, 1988.

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.

LONGENECKER, Justin Gooderl.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William,. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1998. 868 p.

LUCION, C. E. R. **Planejamento financeiro**. Revista Eletrônica de Contabilidade, v.1, n.3, mar./maio 2005. Santa Maria-RS. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/v1ln01/a09v1ln01.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2013.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. rev. e atual São Paulo: Atlas, 2004. 521 p.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR., Paul H. **Administração conceitos e aplicações**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1986. XV 543 p.

MESQUITA, José M. de Carvalho e MARTINS, Henrique Cordeiro. **Segmento varejista: sazonalidade das vendas e resultados financeiros**. BBR, Vitória, v. 8, n. 3, Art. 4, p. 66-87, Jul. - Set. 2011. Disponível em: <www.bbronline.com.br>. Acesso em 06 set. 2013.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2003. 525 p.

MOTA, Keila Cristina Nicolau. **Marketing turístico: promovendo uma atividade sazonal.** São Paulo: Atlas, 2001. 219 p.

OLIVEIRA, Angélica Delgado. **Planejamento financeiro em uma microempresa.** 2010, 74 fls. TCC (Graduação) – Curso de Administração, UFRGS, Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29611/000768588.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 281 p.

_____. **Planejamento estratégico** conceitos, metodologia e práticas. 8 ed. atual. e ampl. São Paulo: Ed. Atlas, 1994. 294 p.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica.** – 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRAZERES FILHO, Luiz Alberto. **Análise da lei do estatuto nacional da microempresa e da empresa de pequeno porte à luz da análise econômica do direito.** 2013. 22 f. TCC (Graduação) - Curso de Direito, Universidade Salvador, Salvador-BA, 2013. Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/redu/article/view/2448>>. Acesso em: 17 set. 2013.

QUEIROZ, A. A.; CAVALHEIRO, D. C. **Método de previsão de demanda e detecção de sazonalidade para o planejamento da produção de indústrias de alimentos.** In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2003, Minas Gerais. **Anais.** Enegep, Minas Gerais, 2003. Disponível em: <www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGETP2003_TR0101_0801.pdf>. Acesso em 15 out. 2013.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira.** 4. ed São Paulo: Negócio, 2000. 430 p.

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

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração financeira.** São Paulo: Atlas, 1995.

ROSS, Stephen A; WESTERFIELD, Randolph W. e JORDAN, Bradford D. **Princípios de Administração Financeira.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa.** São Paulo: Atlas, 2001. 252 p.

SÁ, Carlos Alexandre. **Liquidez e Fluxo de Caixa**: Um estudo teórico sobre alguns elementos que atuam no processo de formação do caixa e na determinação do nível de liquidez de empresas privadas não financeiras. 2004. 74 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia, Escola de Pós Graduação, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/306/1716.pdf>>. Acesso em: 02 maio 2014.

SATO, Kiyoshi. **Importância do planejamento do fluxo de caixa para gestão de uma microempresa do setor de combustíveis**. 2012. 57 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/1950/1621>>. Acesso em: 18 out. 2013.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Controladoria como instrumento de gestão**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2008. 145p.

SEBRAE-SC: Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas - Santa Catarina. **Santa Catarina em Números**. 2010. Disponível em: <www.sebrae-sc.com.br>. Acesso em 07 set. 2013.

SEBRAE-SP: Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas - São Paulo. **10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas**. São Paulo: SEBRAE, 2008.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas**: guia prático e objetivo de apoio aos executivos. 2. ed. rev. São Paulo: Atlas, 2006. 147p.

SOUSA, Juliana Cristina de. **A importância do planejamento financeiro para micro e pequenas empresas**. 2004. 80 fls. TCC (Graduação) – Curso de Administração, Faculdades de Valinhos, Valinhos-SP, 2004. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&c_o_obra=27639>. Acesso em: 19, out. 2013.

TOLEDO FILHO, Jorge Ribeiro de; OLIVEIRA, Everaldo Leonel; SPESSATTO, Giseli. **Fluxo de caixa como instrumento de controle gerencial para tomada de decisão**: um estudo realizado em microempresas. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, p. 75-88, maio/ago. 2010. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/download/46>>. Acesso em 12 abr. 2014.

TRINDADE. M.A.B; NUNES, M.B.P; LINHARES, T.S; TEIXEIRA, R.M. Gestão do capital de giro em micro e pequenas empresas. **RACE**, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 231-250, jan./dez. 2010. Disponível em: <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/viewFile/188/pdf_97>. Acesso em 20 mai. 2014.

TURCHI, Sandra. **A Sazonalidade do consumo**. São Paulo, ago. 2011. Seção Artigos, negócios, varejo. Disponível em: <<http://www.sandraturchi.com.br/artigos/08/a-sazonalidade-do-consumo>>. Acesso em 16 out. 2013.

VALÉRIO NETTO, Antônio. **Gestão de pequenas e médias empresas de base tecnológica**. Barueri-SP: Manole, 2006. 236 p.

VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. **Que crise é esta?** Atributos da empresa triunfadora. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

VIAPIANA, Cláudio. **Fatores de Sucesso e Fracasso da Micro e Pequena Empresa**. in: EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas e Média Empresas. 2., 2001, Londrina. Anais do II EGEPE, p. 505-525. Disponível em: < <http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/londrina/GPE2001-14.pdf>>. Acesso em 08 set. 2013.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**. 9 ed. Porto Alegre: Sagra Luzatto, 2002.

_____. **Planejamento financeiro e orçamentário**. 3 ed. Porto Alegre: Sagra Luzatto, 2000.