

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**TUIANE TEIXEIRA**

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA COMO  
FERRAMENTA DE GESTÃO PARA O PLANEJAMENTO FINANCEIRO  
DE UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO SEGMENTO DE  
CONSTRUÇÃO CIVIL, LOCALIZADA NO NORTE DO RIO GRANDE  
DO SUL**

**CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2010**

**TUIANE TEIXEIRA**

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA COMO  
FERRAMENTA DE GESTÃO PARA O PLANEJAMENTO FINANCEIRO  
DE UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO SEGMENTO DE  
CONSTRUÇÃO CIVIL, LOCALIZADA NO NORTE DO RIO GRANDE  
DO SUL**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, no curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Dr. Abel Corrêa de Souza.

**CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2010**

**TUIANE TEIXEIRA**

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PARA O PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO SEGMENTO DE CONSTRUÇÃO CIVIL, LOCALIZADA NO NORTE DO RIO GRANDE DO SUL**

**Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, no curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.**

Criciúma, dezembro de 2010.

**BANCA EXAMINADORA**

---

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

---

Prof. Dino Gorini Neto - (UNESC)

---

Prof. Luis Henrique Tiburcio Dausemdach - (UNESC)

## **DEDICATÓRIA**

Com muito carinho, dedico esta monografia aos meus pais e à toda minha família, que me apoiaram em todos os sentidos para a realização deste trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus por ter me concedido energia e disposição para efetuar este trabalho, e pelas oportunidades que me proporciona.

Agradeço aos meus pais que acreditaram e investiram em mim para a realização deste sonho, e que estiveram sempre ao meu lado.

A toda à minha família, em especial à minha irmã Cinara, pela total dedicação e paciência, e ao meu pai, gestores da empresa em estudo, que permitiram e colaboraram com a realização desta monografia.

Ao meu namorado Rodrigo, pela paciência e pela sua ajuda prestada, muito obrigada.

Ao meu orientador Prof. Dr. Abel Corrêa de Souza, que me auxiliou e acompanhou durante todo o percurso, fazendo sempre contribuições importantes.

Agradeço também, às minhas amigas e colegas de curso que me ajudaram e estiveram ao meu lado durante toda a graduação, pelos ótimos momentos vividos.

**“Não faça da sua vida a sombra do que ela poderia ter sido.**

**Se você pode brilhar, por que viver na solidão?”**

**William Shakespeare**

## RESUMO

TEIXEIRA, Tuiane. **Proposta de implantação do fluxo de caixa como ferramenta de gestão para o planejamento financeiro de uma empresa de pequeno porte do segmento de construção civil, localizada no norte do Rio Grande do Sul.** 2010. 92 p. Monografia do Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

A contemporaneidade é marcada por um mercado altamente competitivo, no qual sobrevivem as empresas que melhor se adaptarem neste quadro. As pequenas e médias empresas possuem maior dificuldade, já que, conforme pesquisas, a grande porcentagem de mortalidade dessas empresas refere-se à falta de planejamento financeiro. Por isso, estas empresas devem dispor de ferramentas que auxiliem no planejamento e no controle de todas as movimentações financeiras, em que objetivam a otimização do processo decisório. O fluxo de caixa visa registrar todos os ingressos e desembolsos da empresa, de modo a facilitar a análise e a decisão relativa à sua aplicação, sendo considerada uma ferramenta simples, mas de relevante importância para a gestão das pequenas e médias empresas. Posto isso, este estudo tem como tema e objetiva a proposta da implantação do fluxo de caixa como ferramenta de gestão para o planejamento financeiro de uma empresa de pequeno porte do segmento de construção civil. Para o alcance do referido propósito, inicialmente utilizou-se de pesquisa bibliográfica para fundamentar teoricamente o tema abordado, bem como dar sustentação para o alcance dos objetivos gerais e específicos deste estudo. Identificou-se a forma atual de gestão financeira da empresa, no qual constatou-se que apesar da existência de controle de ingressos e desembolsos, estes não são utilizados para fim de planejamento. Através da pesquisa documental efetivou-se a coleta de dados para, a partir da análise descritiva das informações, efetuar posteriormente a elaboração do fluxo de caixa projetado, a fim de despertar o melhor entendimento e utilização dessa ferramenta para a empresa em estudo. O modelo proposto de fluxo de caixa foi adaptado à realidade da empresa, para que assim pudesse atender suas necessidades. Este trabalho alcançou o objetivo pretendido, no qual demonstrou a importância do fluxo de caixa e a proposta de implantação para a empresa em estudo.

**Palavras-chave:** Administração financeira; Pequenas e médias empresas; Planejamento Financeiro; Fluxo de caixa.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Organograma da área de finanças .....	39
Figura 2: Fluxo de caixa de uma empresa.....	52



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Principais dificuldades encontradas pelas empresas. ....	45
Tabela 2: Bibliografias utilizadas. ....	67

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Fluxo de caixa mensal (método direto).....	57
Quadro 2: Fluxo de caixa (método indireto).....	58
Quadro 3: Planilha clientes.....	70
Quadro 4: Planilha Faturamento.....	71
Quadro 5: Planilha Folha de pagamento. ....	72
Quadro 6: Mapa auxiliar de vendas. ....	74
Quadro 7: Mapa auxiliar de compra de matéria-prima/materiais. ....	75
Quadro 8: Mapa auxiliar de pagamentos de mão-de-obra/serviços. ....	76
Quadro 9: Mapa auxiliar de pagamentos de tributos e encargos. ....	77
Quadro 10: Mapa auxiliar de outros desembolsos. ....	77
Quadro 11: Fluxo de caixa inicial.....	79
Quadro 12: Fluxo de caixa projetado.....	80

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CUB - Custo Unitário Básico  
CPF - Cadastro de Pessoa Física  
DRE - Demonstração do Resultado do Exercício  
FGTS - Fundo de Garantia por Tempo de Serviço  
INCC - Índice Nacional de Construção Civil  
PIB - Produto Interno Bruto  
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
SINDUSCON - Sindicato da Indústria de Construção Civil

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 TEMA.....	15
1.2 PROBLEMA.....	16
1.3 OBJETIVOS .....	17
1.3.1 Objetivo Geral.....	17
1.3.2 Objetivos Específicos .....	17
1.4 JUSTIFICATIVA.....	17
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	18
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>19</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO GERAL.....	19
2.1.1 Evolução da Administração .....	20
2.2 PROCESSO ADMINISTRATIVO .....	22
2.2.1 Planejamento.....	22
2.2.2 Organização .....	23
2.2.3 Direção/Liderança.....	24
2.2.4 Controle .....	25
2.3 PLANEJAMENTO.....	26
2.3.1 Níveis do Planejamento .....	28
2.4 DIVISÃO DAS GRANDES ÁREAS .....	30
2.4.1 Produção .....	30
2.4.2 Recursos Humanos .....	32
2.4.3 Marketing.....	33
2.5 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA .....	34
2.5.1 Organização Da Função Financeira .....	37
2.5.2 Administração Financeira <i>Versus</i> Teoria Econômica .....	39
2.5.3 Administração Financeira <i>Versus</i> Contabilidade .....	40
2.5.4 Funções do Administrador Financeiro .....	41
2.5.5 Administração Financeira nas Pequenas e Médias Empresas.....	43
2.6 PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	48
2.7 FLUXO DE CAIXA .....	50
2.7.1 Conceitos e Objetivos.....	50

2.7.2 Fatores que Influenciam o Fluxo de Caixa .....	54
2.7.3 Modelo de Fluxo de Caixa .....	56
2.7.4 Componentes do Fluxo de Caixa.....	59
2.7.5 Elaboração e Implantação do Fluxo de Caixa .....	61
2.7.6 Análise e Controle do Fluxo de Caixa.....	63
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>66</b>
3.1 TIPOS DE PESQUISA.....	66
3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA.....	67
3.3 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA.....	688
3.4 COLETA DE DADOS.....	699
3.5 TRATAMENTO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	73
<b>4 EXPERIÊNCIA DE PESQUISA.....</b>	<b>78</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>83</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>86</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O setor de Construção Civil é responsável por 15,6% do PIB (Produto Interno Bruto) do Brasil, sendo que 10,6% referem-se às edificações e construções pesadas. A construção de edifícios residenciais, objeto do presente estudo, chega a representar entre 6% a 9% do PIB (CONSTRUBUSINESS, 2001).

Além de representar um relevante papel na expansão da economia do país, esse segmento também possui destaque na esfera social. Em 1998, 3,6 milhões de pessoas eram empregados na indústria da construção civil, o que mostra a grande empregabilidade do setor (CONSTRUBUSSINES, 1999). Outro fator relevante é o elevado grau de déficit habitacional no país, estimado em 5,21 milhões de unidades, sendo 4 milhões em áreas urbanas. Este déficit é decorrente do período de crise entre os anos 1980 e 1990, que ocasionou um elevado custo social no setor, atingindo assim, a população com renda de até 5 salários mínimos, responsável por ser o principal agente que representa 62% da carência habitacional do Brasil (CONSTRUBUSSINES, 2001).

Contudo, apesar da crise econômica internacional que atingiu o país, o mercado imobiliário continuará crescendo diante do fato de que até 2030, o principal cliente consumidor de imóveis estará na faixa etária da população entre 25 e 39 anos, o que decorrerá em um aumento mais significativo para o mercado imobiliário (SINDUSCON, 2010).

Para o ano de 2010, segundo SINDUSCON (2010), o setor deverá crescer 7,5% no Rio Grande do Sul, junto com um incremento de 6,4% para o PIB da Construção Civil do país. Já que em 2009 o crescimento da indústria de construção civil no Rio Grande do Sul foi de 4,43%, nota-se uma grande evolução para o ano de 2010, o que representa a grande expansão que o segmento vai enfrentar.

Perante essa expansão, as empresas de construção civil vêm-se cada vez mais inseguras em relação à sua situação financeira. Para as de pequeno e médio porte, esta insegurança pode tornar-se muito maior devido à ausência de controle e planejamento financeiro, que pode ser efetuado com o auxílio de uma ferramenta simples e importante: o fluxo de caixa, muitas vezes desconhecido por

seus gestores, já que estes acham que por a empresa ser de pequeno porte, não existe a necessidade de tê-lo.

Contudo, o que estes gestores não sabem, é que com a implantação do fluxo de caixa, as empresas de pequeno e médio porte podem obter um controle diário, mensal e até anual de suas movimentações de caixa, recebimentos e pagamentos, custos fixos e variáveis, além de prever possíveis investimentos, em que momentos fazê-los, a necessidade de empréstimos e até mesmo se estão sujeitas à falência. Através do fluxo de caixa é possível possuir conhecimento antecipado para tomar decisões corretas e eficazes acerca da melhor escolha, se houver necessidade, para captação de recursos de terceiros, ou então da melhor escolha para aplicação das sobras de caixa (ZDANOWICZ, 1989).

Diante dessa realidade, surge a oportunidade de ser realizado o estudo em questão, o qual possui como tema: Proposta de implantação do fluxo de caixa como ferramenta de gestão para o planejamento financeiro de uma empresa de pequeno porte do segmento de construção civil, localizada no norte do Rio Grande do Sul.

Para tanto, o estudo será efetuado, inicialmente, a partir da delimitação do problema, da determinação dos objetivos que se almeja alcançar e da justificativa acerca do tema abordado. Posteriormente, será apresentada a fundamentação teórica, no qual busca sustentação através da abordagem de variados conceitos e contribuições bibliográficas relevantes sobre administração geral, administração financeira, planejamento financeiro e, por fim, fluxo de caixa.

Em seguida, estão delimitados os procedimentos metodológicos seguidos dos tipos de pesquisa utilizados para a efetivação deste trabalho, bem como a caracterização da empresa, a coleta, tratamento, análise e interpretação dos dados. Finalmente, encontra-se a experiência de pesquisa, em que são apresentados os resultados alcançados e as propostas sugeridas para a empresa em estudo.

## **1.1 TEMA**

Proposta de implantação do fluxo de caixa como ferramenta de gestão para o planejamento financeiro de uma empresa de pequeno porte do segmento de construção civil, localizada no norte do Rio Grande do Sul.

## 1.2 PROBLEMA

Na contemporaneidade, as pequenas e médias empresas são consideradas os principais agentes para a movimentação da economia do país, já que são responsáveis por gerar mais empregos e mais economia à nação, sendo capazes de enquadrar-se rapidamente às necessidades e exigências do mundo competitivo globalizado (ANTONIK, 2004).

Porém, com a entrada de novas empresas no mercado, a competitividade aumenta e juntamente com ela ameaças financeiras, comprometendo a estabilidade, o lucro e o futuro incerto das organizações. Muitas vezes, a administração financeira dessas empresas é carente em relação a planejamentos e projeções futuras, visto que não possuem ferramentas adequadas que auxiliam na gestão e que podem, significativamente, projetar investimentos, vendas, pagamentos, evitando prejuízos, perdas e até mesmo a falência, pois segundo estudos realizados pelo SEBRAE Brasília (2007), a taxa de mortalidade atinge 49,4% das pequenas e médias empresas já nos primeiros dois anos de existência.

Enquadrando-se nesse cenário, está a empresa em estudo: uma empresa de pequeno porte do segmento de construção civil, constituída de 23 funcionários e fundada em 1990, no norte do Rio Grande do Sul. Desde sua existência, a construtora já realizou 11 edifícios residenciais, todos construídos na cidade sede da empresa, que preza pela qualidade, segurança e pontualidade de entrega.

Entretanto, a empresa sente a necessidade de dispor de ferramentas auxiliaadoras importantes para tomada de decisão, como o fluxo de caixa, que possibilita ao gestor obter um controle mensal e até mesmo diário das movimentações financeiras da empresa, ao possibilitar o gerenciamento de recursos e evitar prejuízos futuros. Surge então a necessidade do estudo: Como projetar o fluxo de caixa no sentido de propor a implantação do mesmo como ferramenta de gestão para o planejamento financeiro de uma empresa de pequeno porte do segmento de construção civil, localizada no norte do Rio Grande do Sul?



## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Propor a implantação do fluxo de caixa como ferramenta de gestão para o planejamento financeiro de uma empresa de pequeno porte do segmento de construção civil, localizada no norte do Rio Grande do Sul.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Analisar os métodos de ingressos e desembolsos utilizados pela empresa em estudo;
- Levantar as informações de ingressos e desembolsos para compor o fluxo de caixa;
- Identificar o modelo de fluxo de caixa mais adequado às necessidades da empresa;
- Propor a implantação do fluxo de caixa na empresa como instrumento de controle e planejamento financeiro.

## **1.4 JUSTIFICATIVA**

Pressupondo-se do fato de que as empresas disputam um mercado cada vez mais exigente, o presente estudo se justifica na medida em que busca atingir o objetivo de propor a implantação do fluxo de caixa como ferramenta de gestão para o planejamento financeiro de uma empresa de pequeno porte, que atua no segmento de construção civil de edifícios residenciais, inserida no norte do Rio Grande do Sul. Sendo assim, destaca-se a importância de atingir tal objetivo, pois o resultado deste estudo irá auxiliar os gestores da empresa a compreenderem a importância de um planejamento financeiro, objetivando melhoria nos resultados e melhor projeção de sua atuação no mercado.

Com um mercado cada vez mais competitivo em que ocorrem mudanças econômicas e financeiras constantemente, as empresas encontram-se em busca de soluções imediatas que resultem em melhores resultados. Com isso, esta pesquisa torna-se oportuna, já que a empresa em estudo necessita de conhecimentos na área

de gestão financeira para obtenção de mais eficiência nas decisões gerenciais e garantia de sobrevivência no mercado.

Desse modo, a presente pesquisa é relevante para a empresa em questão, para a pesquisadora, bem como, para a universidade. Para a empresa em questão, pois irá propor a idéia de planejamento financeiro dentro da mesma, antes nunca realizada, e com isso, obterá um controle mais eficiente das entradas e saídas de caixa, o que facilitará nos resultados da organização. Para a pesquisadora, pois a mesma obterá mais conhecimento na área financeira, conhecimento também nos métodos e ferramentas utilizados pelas empresas de grande sucesso, e assim, obter oportunidade de ingressar no mercado de trabalho com essa nova proposta. Para a universidade essa pesquisa torna-se relevante, pois servirá como material de pesquisa para professores e outros acadêmicos, e de modelo para outras empresas que necessitam de melhorias na sua gestão financeira.

Portanto, pode-se dizer que este estudo é viável, pois a pesquisadora dispõe de tempo suficiente para pesquisas e coleta de dados, sendo que a empresa autorizou o acesso às informações necessárias.

## **1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO**

A estrutura do trabalho constitui-se em cinco capítulos. Inicialmente, o primeiro capítulo aborda a introdução, o tema e o objetivo do estudo. O segundo capítulo refere-se à fundamentação teórica, no qual são apresentados os principais autores que retratam o tema aqui abordado, como administração financeira, administração financeira nas pequenas e médias empresas, planejamento financeiro e fluxo de caixa.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia utilizada para a efetivação deste estudo, em que são estipulados os tipos de pesquisa utilizados, os procedimentos e métodos de elaboração, bem como a formulação, interpretação e análise dos mesmos. No capítulo quatro é apresentada a experiência de pesquisa, em que são apresentados os resultados deste estudo e recomendações acerca deste.

Por fim, o último capítulo é a conclusão, onde é apresentada uma visão e conclusão geral acerca da pesquisa realizada, em que é finalizada a apresentação deste estudo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será elaborado um estudo sobre o tema aqui proposto, através da mensuração e revisão bibliográfica dos principais autores de renome da administração financeira e suas divisões, bem como planejamento financeiro e fluxo de caixa, para que assim possa ser realizado um comparativo com o assunto em questão.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO GERAL

A definição de administração está voltada para o ato de exercer uma função ou uma ordem sobre outro indivíduo, ou ainda, um serviço prestado a este. Administração vem do latim *ad* que quer dizer direção para, obediência; *minister* que significa comparativo de inferioridade e, por fim, *ter*, isto é, obediência. Ou seja, administração está intimamente voltado à subordinação e serviço (CHIAVENATO, 1981).

Montana e Charnov (2003, p. 2) destacam duas teorias de administração: a primeira diz que “administração é realizar coisas por intermédio de outras pessoas”. A segunda relata uma definição mais atual: “administração é o trabalho com e por intermédio de outras pessoas para realizar os objetivos da organização, bem como de seus membros”.

Contudo, nota-se que existem grandes diferenças entre as duas teorias, em que a mais atual atribui maior valor e enfoque ao ser humano dentro da organização, possui foco nos resultados, metas e objetivos, e acredita na realização pessoal de seus colaboradores ou participantes juntamente com a realização da própria organização (MONTANA; CHARNOV, 2003).

Com isso, pode-se dizer que a base da administração é a de realizar através das pessoas, que devem possuir função administrativa eficiente, para que assim possuam capacidade de alcançar os objetivos comuns em qualquer meio no qual exista empreendimento humano, seja em hospitais, mercados, comércio, organizações ou serviços públicos (CHIAVENATO, 1981).

A realização da organização, por sua vez, bem como a realização de seus colaboradores, envolve a utilização de recursos e a aplicação destes para que se atinja tal finalidade. Por isso, administrar é todo ato inerente que relaciona-se com a

tomada de decisões a partir desses recursos para garantia do alcance dos objetivos (MAXIMIANO, 2000).

A administração pode ser interpretada e definida a partir de quatro termos (MEGGINSON, 1986):

1. Uma ocupação dentro de uma organização: administração pode significar um determinado grupo de pessoas que desempenham funções ou tarefas organizacionais, a partir da tomada de decisão;
2. Um indivíduo: está relacionado ao termo administração qualquer indivíduo que faça parte do grupo definido no item acima, que desempenhe as mesmas funções organizacionais;
3. Uma disciplina acadêmica: administração é uma disciplina de um curso, uma formação acadêmica, ou campo de estudo;
4. Um processo: administração engloba um conjunto de ações, funções ou atividades específicas, por isso também é um processo.

Portanto, conclui-se que a administração geral está voltada a todo processo que envolve decisões, recursos, objetivos, pessoas, administradores e organizações. Ou seja, é necessário fazer escolhas, determinar recursos com base no tempo, dinheiro, informações, espaço, instalações e nas pessoas, para o alcance dos objetivos de forma eficaz, a partir de indivíduos e colaboradores que compõem o todo: a organização (MAXIMIANO, 2000).

### **2.1.1 Evolução da Administração**

Há muito tempo, as teorias, técnicas e conceitos da administração são conhecidas e utilizadas, consciente ou inconscientemente, por muitas pessoas ou organizações. Essas teorias vêm se desenvolvendo ao longo do tempo, e acabam por sofrer grandes mudanças e alterações. As alterações, em um primeiro momento, ocorreram de forma lenta devido a quatro aspectos: primeiro, na Idade Média o ato de negociar não era visto como respeitável; segundo, os economistas e cientistas da época não possuíam preocupação alguma em relação a atividades e processos gerenciais; terceiro, os empresários não permitiam que fossem aplicados princípios na administração por considerar esta como uma arte, e não como ciência. E, por fim, o quarto aspecto era o fato de que as empresas eram operadas em uma pequena

base com poucas pessoas, o que resultava em pouco incentivo para a evolução das teorias administrativas (MEGGINSON, 1986).

Porém, esse quadro veio a mudar após muitas modificações históricas relevantes, que trouxeram uma nova concepção à teoria da administração. As primeiras mudanças foram percebidas por volta de 1776 com a criação da máquina a vapor por James Watt, e uma grande reviravolta no quadro econômico, político e social, com o surgimento de uma nova concepção de trabalho (CHIAVENATO, 1981).

A Revolução Industrial é considerada como o grande passo para o avanço da administração e traz seus reflexos até os dias de hoje. As organizações do século XXI são muito distintas daquelas de 100 anos atrás. Isso deve-se ao fato de uma economia mais globalizada que resultou em uma maior competitividade, fazendo com que as empresas tornassem-se cada vez mais interdependentes. A tecnologia da informação facilitou todos os processos produtivos, o que de certa forma acabou por reduzir a mão-de-obra desnecessária. Como consequência, houve um aumento da valorização da administração empreendedora, tornando-se uma grande tendência social. Toda essa evolução fez com que surgissem maiores preocupações com o cliente, antes nem tanto relevante para os administradores da época, o que decorreu na defesa do consumidor (MAXIMIANO, 2000).

Perante toda essa evolução, deve-se destacar que a base para a administração moderna foi desenvolvida por teóricos que procuraram evidenciar princípios eficazes para as organizações, contribuindo com a abordagem clássica da administração, que é dividida em científica e geral. A abordagem científica procura determinar métodos científicos para a melhor realização do trabalho, enquanto a abordagem geral, procura desenvolver teorias visando a organização como um todo. Além das teorias citadas, foram desenvolvidas outras teorias que também contribuíram significativamente para as raízes da administração, entre elas a teoria sistêmica, contingencial e a cultural (ROBBINS, 2003).

Porém, mesmo com todas as atribuições positivas que o desenvolvimento das teorias trouxe e fez com que a prática administrativa avançasse ao longo do tempo, deve-se salientar também que por consequência disto surgiram aspectos negativos como o desemprego, a violência, dentre outros fatos que trazem a tona quais devem ser os novos métodos adotados pelos administradores para a solução de tal fato. O crescimento acelerado das cidades e das organizações, a concorrência

elevada, a tecnologia avançada, a inflação e a as atividades internacionalizadas, requisitam de novas soluções que atendam às novas mudanças que o mercado sofre constantemente (BORGES, 2001).

Portanto, percebe-se que cada vez mais a administração torna-se uma disciplina essencial de grande relevância para solucionar problemas, dando maior relevância a questões voltadas para os recursos humanos, como na saúde, educação e emprego do colaborador, em que serve como solucionadora de outros problemas decorrentes da globalização empresarial. Ou seja, tais preocupações fazem parte do perfil do novo administrador moderno (MAXIMIANO, 2000).

## **2.2 PROCESSO ADMINISTRATIVO**

### **2.2.1 Planejamento**

O planejamento, como função administrativa mais abrangente, objetiva o estabelecimento antecipado de ações, recursos a serem realizados e utilizados, e a atribuição de responsabilidades para um ambiente futuro, no qual seu maior objetivo consiste no alcance das metas organizacionais (SANVICENTE, 1978).

A essência do planejamento concentra-se na definição dos objetivos e das políticas de atuação, na identificação do meio em que ocorrerá e das condições necessárias para conseguir realizá-lo. Trata da determinação de estratégias para atingir os objetivos a longo prazo e na formulação de planos operacionais, através da implantação de um sistema de gerenciamento de informações. Com isso, a empresa poderá efetuar uma comparação entre os objetivos, metas e resultados encontrados, a partir de ferramentas de controle (WESTON, 1969).

Portanto, para que as metas sejam alcançadas com eficácia, no planejamento deve ser elaborado com antecipação (BRAGA, 1995):

- As metas das ações pré-determinadas, ou seja; o que se deseja alcançar;
- O modo pelo qual as metas serão desenvolvidas, ou como será feito;
- Os meios necessários, bem como tecnologia, recursos financeiros ou meios físicos, ou seja, com que e porquanto será feito;
- O prazo de concretização e de finalização de cada fase do planejamento, ou quando será feito;

- Os indivíduos responsáveis pelo processo de execução do plano, ou seja, por quem será feito.

Sendo assim, o planejamento trata da determinação antecipada das metas organizacionais que a empresa deseja alcançar, em que considera-se fatores internos e externos que possam intervir em todo o processo, delimitando ações para concretização do processo, determinação de quais recursos serão utilizados para a concretização das atividades operacionais, e por fim, prever os resultados e as conseqüências de tudo o que foi feito no futuro (MARQUES, 2008).

### **2.2.2 Organização**

O estabelecimento cuja em sua estrutura existe uma hierarquia formal de responsabilidades, através do qual se definem e coordenam etapas e processos de um trabalho para atingir objetivos e resultados, é chamado de organização (CHIAVENATO, 1981).

Portanto, a organização é caracterizada pela divisão do trabalho, pela determinação e agrupamento das atividades em cargos e órgãos e, por fim, pela alocação de recursos. Sendo assim, tendo em vista que a organização é função administrativa que complementa o planejamento, a mesma deve preparar sua estrutura interna para que exista um alinhamento entre as diversas áreas e, por conseguinte o alcance dos objetivos (CHIAVENATO, 1981).

De acordo com Megginson (1986), o processo de organização envolve a cadeia e a unidade de comando, a divisão do trabalho, a amplitude de administração, o uso de comissões, os canais de comunicação, os níveis de hierarquia, o uso de organogramas formais, dentre outros. Acrescenta ainda que a palavra organização pode ser usada para destinar-se a vários significados:

- A forma pela qual a alta gerência define uma estrutura formal para utilizar da melhor maneira seus recursos físicos, materiais, humanos e financeiros;
- A maneira pela qual a organização ordena seus processos e atividades, atribuindo funções e cargos a cada gerente administrativo;
- A comunicação e o relacionamento entre os diversos níveis, como cargos, tarefas e empregados;

- A forma pelo qual os administradores delegam autoridade aos diferentes departamentos da organização.

Ao referir-se sobre delegação de autoridade, Bateman e Snell (2006) ressaltam que, quando a tomada de decisão é realizada pelos altos dirigentes de uma empresa e depois repassada para os níveis mais baixos, a organização é centralizada. Porém, quando a tomada de decisões importantes é realizada pelos níveis mais inferiores da organização, ela é descentralizada.

Contudo, a economia passou por diversas mudanças que refletiram na estrutura das organizações, tornando-as mais flexíveis ao ambiente em que estão inseridas. Com essas mudanças a hierarquia foi eliminada para dar maior ênfase à flexibilidade, os empregos estáveis foram substituídos por cargos temporários, a mão de obra passou a ser mais diversificada, os funcionários deixaram de ser apenas empregados e passaram a possuir participação ativa nas decisões, os expedientes de trabalho não possuem limites de tempo, dentre outros fatores que se modificaram conforme o tempo, trazendo mais benefícios e sucesso para as organizações (ROBBINS, 2003).

Por isso, as organizações precisam buscar constantemente mais flexibilidade para manter sua sobrevivência em um mercado que demanda cada vez mais qualidade total, com ênfase ao cliente, aperfeiçoamento dos produtos e processos, e sobre tudo, participação significativa dos funcionários nas decisões importantes (ROBBINS, 2003).

### **2.2.3 Direção/Liderança**

Quando uma empresa, por meio de objetivos traçados, executa um determinado planejamento, ela está sujeita a uma operação. Essa operação é a função da direção, que é responsável por operar toda a organização e suas subdivisões (JUCIUS; SCHLENDER, 1976).

Dirigir é um ato difícil, já que o executivo responsável necessita encorajar e motivar constantemente seus subordinados a trabalharem eficientemente num período de curto ou longo prazo. Por isso, o executivo deve desenvolver habilidades de liderança que despertem nos subordinados resposta de ação imediata (KOOTZ; O'DONNELL; CARMONA, 1978).



Jucius e Schlender (1976) atribuem as seguintes tarefas a um executivo que tem a função de direção:

- Transformar os planos dos níveis superiores em planos imediatos;
- Determinar comandos específicos, ordens e instruções;
- Analisar e avaliar os trabalhos e esforços atuais;
- Encorajar e motivar os trabalhos atuais.

Portanto, a divisão de atividades e funções que visa aumentar a produtividade operacional, necessita basicamente ser avaliada e coordenada para que os indivíduos possam exercê-la de forma correta, sem desperdícios ou gastos desnecessários. Porém, caso haja uma direção ineficiente, a organização está sujeita a problemas como perda de autoridade, ausência de responsabilidades, falhas operacionais, incompetência, conflitos e, acima de tudo, perda de controle. Por isso, destaca-se a grande necessidade de direção nas organizações (KWASNICKA, 1990).

#### **2.2.4 Controle**

O controle é exercido depois que todas as outras funções do processo administrativo forem completadas, e por isso é considerado a última função. Possui forte relação com o planejamento, pois já que este determina processos para atingir metas, o controle analisa a proporção em que tal foi bem sucedido. Porém, além de possuir forte ligação com o planejamento, a função controle também auxilia na verificação de desempenho da liderança e da organização, analisando a eficácia do sistema (DUBRIN, 2001).

Megginson (1986) afirma que o ato de controlar está relacionado com a verificação da existência de acordo entre os atos realizados e os planos pré-estabelecidos, ou seja, os atos devem estar alinhados proporcionalmente ao objetivo futuro da organização.

As etapas do controle dividem-se em gerencial e em operacional. O controle gerencial garante a utilização correta e eficiente dos recursos destinados à concretização dos objetivos, mediante à aplicação de indicadores de desempenho a cada nível individual do processo. Já o controle operacional encarrega-se de assegurar a eficiência nas atividades específicas do processo e está relacionado

com a programação dos detalhes de atividades rotineiras (MONTANA; CHARNOV, 2003).

Sendo assim, Megginson (1986) destaca os cinco passos do processo de controle:

1. Determinar padrões de desempenho;
2. Estabelecer a mensuração de desempenho;
3. Avaliar e medir o desempenho;
4. Realizar comparativo com os padrões pré-definidos e avaliar;
5. Corrigir, se necessário.

Portanto, a falta de controle ou a alocação de sistemas de controle deficientes acabam por causar danos graves nas organizações, desde furto por parte dos funcionários até um aumento nos custos e queda na qualidade do produto. Por isso o controle é de relevante participação dentro de uma empresa: se um plano não foi implementado de forma correta, a alta gerência consegue detectá-lo e direcionar novamente as atividades do processo (BATEMAN; SNELL, 2006).

### **2.3 PLANEJAMENTO**

As atividades que envolvem planejamento estão relacionadas com as funções e metas de uma determinada organização, e à determinação de estratégias que sejam eficientes a ponto de alcançar tais metas. Contudo, essas estratégias devem ser coordenadas a partir da elaboração de um plano de atividades pré-determinadas a partir de uma hierarquia. Então, planejamento quer dizer o que será feito, e como será feito (ROBBINS, 2003).

O planejamento dentro de uma empresa deve proporcionar eficiência, eficácia e efetividade, a partir das seguintes definições: Porque planejar? Para quem planejar? Onde planejar? Quem deve planejar? Quando deve ser realizado o planejamento? Planejar não é uma previsão, e sim a realização de um processo estabelecido a partir da hierarquização de objetivos interligados e mensuráveis (JACOBI, 2006).

Robbins (2003) sintetiza os benefícios de um planejamento:

- Os recursos da empresa são utilizados de forma eficiente;
- O gestor obtém maior conhecimento sobre sua empresa e seu potencial de mercado;

- O gestor possui a capacidade de identificar novas oportunidades ou riscos, evitando problemas futuros;
- A partir da determinação de prazos é possível garantir o melhor andamento do projeto efetivo;
- Deixa claro para o administrador o diferencial competitivo da sua empresa;
- É possível conquistar credibilidade perante o mercado financeiro de crédito, conseguindo assim, apoio no mercado.

Porém, vale destacar que o planejamento também possui algumas desvantagens, dentre elas: ocasiona um atraso na realização das ações; restringe a verdadeira essência da administração que é a de inovação e de iniciativa; muitas vezes os planos não são seguidos alinhadamente e, por fim, deixa de ser vantajoso já que os melhores resultados são alcançados pelo gestor que enfrenta os problemas conforme estes vão surgindo. No entanto, apesar das desvantagens aqui descritas, ressalta-se maiores vantagens, tornando o planejamento aspecto essencial dentro de uma empresa (MEGGINSON, 1986).

Para que o planejamento seja eficaz, é necessário que todos da empresa estejam envolvidos com o processo, para que assim possam controlar e verificar falhas, evitando possíveis problemas futuros e atingindo as metas (HOJI, 2000). Ou seja, planejar requer disponibilidade, tempo e esforço de todos os colaboradores e dirigentes, desde o chão de fábrica até a alta gerência da empresa (MONTANA; CHARNOV, 2003).

O propósito do planejamento pode ser definido, segundo Oliveira (1991, p. 21):

[...] como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos para a empresa.

Portanto, uma organização que deseja manter-se atualizada em um mercado que se modifica constantemente, deve realizar um planejamento eficaz, coordenado e criativo. Caso contrário, essa empresa terá capacidade de reagir apenas ao seu próprio ambiente, deixando de conquistar sua competitividade no mercado global (MEGGINSON, 1986).

## 2.3.1 Níveis do Planejamento

### 2.3.1.1 Planejamento Estratégico

A premissa básica do planejamento estratégico está relacionada com o modo pelo qual a organização busca diferenciar-se da sua concorrente, através do uso de seus pontos fortes para o melhor atendimento de seus clientes, com o objetivo de alcançar vantagem competitiva, e assim utilizá-la de forma eficaz (OHMAE, 1985).

Define-se, então, planejamento estratégico como um conjunto de atividades que constituem o processo de manter e desenvolver um alinhamento entre os objetivos e recursos de uma determinada empresa com a finalidade de sobrevivência, em meio a um mercado cada vez mais competitivo. (KOTLER, 2003).

Durante o planejamento estratégico, a empresa analisa os fatores ambientais com a finalidade de antever possíveis problemas, para que assim possa superá-los através da elaboração de estratégias que sejam eficientes não somente para este fim, mas também para aproveitar ao máximo as oportunidades oriundas deste (MINTZBERG; QUINN, 2001).

De acordo com Bateman e Snell (2006), o processo de planejamento estratégico envolve seis principais componentes:

1. Definição da missão, visão e valores;
2. Análise das ameaças e oportunidades externas;
3. Análise das fraquezas e forças internas;
4. Análise SWOT, que envolve forças, fraquezas, oportunidades, ameaças, e formulação de estratégias;
5. Implementação de estratégias;
6. Verificação e controle estratégico.

Barbosa e Brondani (2005) complementam que para compreender o processo de planejamento estratégico é necessário avaliar a estrutura organizacional de uma empresa que, segundo autores, é dividida em três níveis: alta administração, unidades de negócio da empresa e produto. À alta administração, cabe alocar recursos necessários para cada unidade de negócio. Esta, por sua vez, deve elaborar um plano estratégico específico fundamentado nos recursos

conseguidos pela alta administração para a criação de um negócio lucrativo, desenvolvendo um plano de marketing para cada produto, para que assim seja um negócio lucrativo.

Porém, o planejamento estratégico não é garantia de sucesso para as empresas já que não se trata de uma ciência exata que diz o que é certo ou errado, mas sim prepara e alerta a organização para o que está por vir (JACOBI, 2006). Elaborar o planejamento estratégico estabelece a direção e sentido que a empresa deve seguir, a partir da análise do ambiente que a mesma está inserida (KOTLER, 2005).

### **2.3.1.2 Tático**

O planejamento tático caracteriza-se por possuir um prazo de duração mais curto do que o do planejamento estratégico, e por possuir maior ligação a aspectos como condição de mercado, objetivos financeiros e recursos requeridos para realizar tal plano. Todo o plano tático é realizado dentro da estrutura do plano estratégico (MONTANA; CHARNOV, 2003), ou seja, é nesse nível que são especificados e aperfeiçoados com maior ênfase as ações que foram realizadas no planejamento estratégico (HOJI, 2000).

Porém, quando comparado ao planejamento operacional, o planejamento tático possui longo prazo, sendo que as decisões tomadas nesse nível influenciam significativamente outras áreas da empresa (OLIVEIRA, 2004).

Portanto, os planos táticos referem-se às principais atividades que as unidades de uma empresa devem exercer como parte para realização do plano estratégico. Ou seja, é um conjunto de ações e processos que transformam objetivos abrangentes estratégicos em objetivos específicos para algumas partes da organização, como por exemplo, para o marketing e recursos humanos (BATEMAN; SNELL, 2006).

### **2.3.1.3 Operacional**

O planejamento operacional requer a identificação dos processos e atividades nos níveis inferiores de uma organização, no qual os administradores operacionais procuram desenvolver planejamentos para períodos de tempo curtos,

em que focalizam tarefas corriqueiras (BATEMAN; SNELL, 2006). Ou seja, possui prazo mais curto ainda do que o planejamento tático, já que é realizado diariamente, tratando de atividades e cronogramas específicos que envolvem gerentes de cada unidade responsável pela mensuração do plano (MONTANA; CHARNOV, 2003).

Nesse nível, são especificados os detalhes de como os objetivos e as metas organizacionais serão alcançadas, a partir de uma verificação trimestral, mensal ou até mesmo semanal, dependendo da necessidade de cada plano. As metas organizacionais, por sua vez, envolvem a eficácia (fazer a coisa certa) e a eficiência (fazer certo a coisa), para que sejam desenvolvidas e alinhadas de forma positiva com as estratégias pré-estabelecidas (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Por ser um planejamento de curto prazo, lida particularmente com problemas e riscos de dimensões pequenas, já que é aplicado a um procedimento ou atividade em particular. Em seu plano deve conter todos os detalhes possíveis como prazos, responsáveis pela elaboração, resultados encontrados, processos, cronogramas, execução e implantação (OLIVEIRA, 2004).

Sendo assim, o planejamento operacional está relacionado ao detalhamento dos procedimentos e atividades a serem realizados, quais recursos serão utilizados e à definição de qual será o momento de execução (COELHO, 2003).

## **2.4 DIVISÃO DAS GRANDES ÁREAS**

### **2.4.1 Produção**

A função produção consiste em transformar matéria prima em mercadoria ou utilidade para o consumidor. Esse processo de transformação ocorre tanto em empresas que produzem produtos tangíveis, ou em empresas prestadoras de serviços. Porém, para que o processo de produção ocorra devem-se considerar quatro elementos básicos: o primeiro refere-se à matéria-prima, equipamentos e características técnicas que a organização vai utilizar para a produção dos produtos ou serviços, ou seja, a tecnologia que será empregada para cada tipo de produto. O segundo refere-se à mão-de-obra necessária perante a tecnologia utilizada, sendo que este aspecto é de importante valor dentro do sistema de produção, já que reflete diretamente na produtividade e qualidade de um produto. O terceiro aspecto está

relacionado com os recursos iniciais que a empresa dispõe para iniciar suas atividades de produção. E, por fim, o quarto elemento e mais determinante, é o de obter conhecimento necessário a respeito das necessidades reais dos consumidores, a fim de produzir o que desejam (KWASNICKA, 1990).

Com isso, nota-se que dentro de uma organização a base de sua estrutura é a função de produção, já que é responsável por produzir produtos e serviços que são a razão de sua existência. Porém, vale destacar que a produção não é a única e nem a mais importante. Todas as empresas possuem funções associadas a cada tipo de atividade. Entretanto, embora possuam responsabilidades específicas, todas essas funções estão alinhadas com a função produção (SLACK; 2006).

De acordo com Buffa (1979) o processo de produção pode ser entendido como um sistema que possui entradas e saídas. As entradas referem-se aos materiais alocados, peças ou fregueses e são processadas a partir de operações seqüenciais pré-determinadas. As saídas, por sua vez, são os produtos acabados ou os serviços prestados. O sistema de produção deve possuir um responsável pela tomada de decisão, que deve coordenar as informações para que exista uma ligação entre os diversos níveis de atividades do processo.

Contudo, para que o responsável pela tomada de decisão beneficie todo o processo de produção, é necessário que assuma três responsabilidades (SILVA, 2007):

1. Produzir produtos que estejam de acordo com as instalações e o processo de produção já estabelecido;
2. Produzir a quantidade demandada pelo mercado;
3. Produzir dentro dos padrões de qualidade e dos prazos pré-determinados.

Sendo assim, o administrador de produção deve influenciar positivamente todos os agentes que constituem o processo produtivo, controlar os custos relativos, bem como estimular diretamente os funcionários, para que assim possam alcançar o desempenho total, a partir do atendimento das exigências do consumidor, da procura pelo produto, do processo em geral e, por fim, das instalações industriais (SILVA, 2007).

Se o administrador obtiver êxito e conseguir com que a função produção seja eficaz, então, deve utilizar de forma positiva os recursos para a produção de produtos e serviços que satisfaçam a demanda de mercado. Assim, a organização

conseguirá manter sua sobrevivência a longo prazo, pois obterá vantagem competitiva perante seus concorrentes (SLACK; 2006).

#### **2.4.2 Recursos Humanos**

A administração de recursos humanos está relacionada com a contratação, preparação, adaptação e atração de profissionais do mercado de trabalho para o preenchimento e atendimento das necessidades que uma determinada empresa necessita. (KWASNICKA, 1990).

Frente ao que foi dito, Silva (2007, p.167) ressalta que a “Administração de pessoal é a especialização administrativa que trata do planejamento, organização, direção e controle do setor pessoal de uma empresa”. Com isso, nota-se que toda organização, seja ela privada ou não, deve possuir em sua estrutura organizacional a função de recursos humanos, podendo ser denominada e encontrada de diversas formas: Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Pessoal, Divisão de Relações Industriais ou Serviço de Pessoal (SILVA, 2007).

Lacombe e Heilborn (2003) sintetizam as atividades da administração de recursos humanos:

- Seleção e admissão de funcionários, a partir do recrutamento, seleção, admissão, integração e avaliação do período de experiência dos funcionários;
- Administração de cargos e salários, feito a partir de pesquisas de mercado, determinação de salários e planos de benefícios;
- Planejamento através da avaliação de desempenho do pessoal, planejamento de carreiras e planejamento do pessoal na estrutura;
- Treinamento e desenvolvimento: através de treinamento técnico-profissional;
- Registros e Pagamentos: através da elaboração da folha de pagamento, controle e pagamento de rescisões e férias e, por fim, pagamento de serviços prestados.

Portanto, a área de recursos humanos deve apoiar e motivar os gerentes de todas as áreas da empresa, já que são estes os responsáveis pela contratação,



resultados e compensação dos funcionários. Contudo, vale salientar, que à esse órgão não cabe somente o apoio e motivação, mas também a sensibilização dos gerentes para que motivem sua equipe da importância dos resultados. A eficácia e eficiência dessa área dependerá do conhecimento que o chefe possui da empresa, seus principais concorrentes, pontos fortes e fracos, o ambiente em que a mesma está inserida e sua cultura. Assim, através do diálogo com conhecimento da empresa, os chefes de linha responsáveis pelos resultados serão educados a administrar da melhor maneira o quadro de pessoal (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

### **2.4.3 Marketing**

Segundo Kotler (2005) o conceito de marketing surgiu após a segunda guerra, quando o avanço da industrialização mundial aumentou a concorrência entre as empresas. Atualmente, o conceito de marketing está associado às estratégias que as empresas implementam para promover determinado produto ou serviço, com o principal objetivo de satisfazer seus clientes.

Sendo assim, marketing é a ciência que explora, cria, proporciona e agrega valor a um produto ou serviço para satisfazer as necessidades de uma determinada demanda. Quando da existência de vontade e de desejos não satisfeitos, ele define e identifica qual a proporção do mercado a ser atendido, promovendo os bens e serviços adequados para atendê-lo (KOTLER, 2005).

A função marketing dentro de uma empresa está associada a atividades como localizar e quantificar a demanda para determinados tipos de produtos ou serviços em um determinado prazo de tempo, traduzir a demanda em linha de produtos e, por fim, desenvolver um planejamento que torne o produto disponível. Ou seja, o marketing encarrega-se de especificar qual o bem ou produto é desejado, e por qual grupo de consumidores (KWASNICKA, 1990).

Para a realização de tais atividades, o marketing divide-se em três grandes áreas: pesquisa de mercado, planejamento do produto e distribuição. A pesquisa de mercado é a coleta, seleção e análise de todas as informações referentes a comercialização de um produto no mercado, e ela serve para identificar o desejo do consumidor e o que o mercado está demandando. O planejamento do produto parte da pesquisa de mercado, cujos resultados serão aplicados e desenvolvidos no processo de produção de um produto. Por fim, a distribuição

refere-se à forma pela qual a empresa vai distribuir, promover e vender seu produto, para que este chegue até o consumidor final (SILVA, 2007).

Pressupondo-se do que foi dito, Shimoyama e Zela (2002) concluem que o marketing é responsável por criar uma ligação entre o mercado e as organizações, em que buscam a satisfação de necessidades a partir da adoção de estratégias que melhor se encaixem para diferentes tipos de produtos, obtendo como retorno recursos financeiros e clientes satisfeitos.

## **2.5 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA**

A Administração financeira de uma empresa está envolvida com a gestão e administração de suas finanças. Esta gestão deve ser administrada a partir de um planejamento realizado de forma cautelosa e eficiente por parte de seus gestores, já que é através dela que a organização alcança, ou não, seu sucesso organizacional (CARDEAL, 2006).

Por isso, todos os administradores, seja qual for sua área de atuação, têm algum tipo de relação com o pessoal da área financeira de uma empresa: contratação de pessoal, orçamentos, contabilidade, venda de propostas, entre outros. Pode-se afirmar então, que os administradores que compreenderem o processo da área financeira serão aqueles mais aptos a administrar questões de finanças e assim, conseguir rapidamente alcançar os objetivos organizacionais. Todos os setores de uma empresa precisam ter conhecimentos básicos da função financeira para assim, realizar com mais eficácia suas atividades empresarias (GITMAN, 1997).

Essas atividades empresariais englobam recursos financeiros e objetivam a obtenção de lucros. Os recursos são utilizados pelos proprietários e sócios da empresa a fim de serem aplicados na produção e comercialização dos produtos ou na prestação de serviços. As receitas decorrentes dessa comercialização devem ser suficientes para suprir os custos e as despesas, e ainda gerar lucros. Juntamente com isso, a empresa deve obter recursos financeiros necessários para cobrir empréstimos, liquidar débitos e honrar seus compromissos (BRAGA, 1995).

Vale frisar que a empresa é um sistema que é responsável por multiplicar e expandir seus investimentos, através da maximização de seu valor de mercado, ao primar pelo aumento do lucro de seus sócios e proprietários. Esses almejam retorno

compatível com o risco assumido e o investimento realizado, através da obtenção de resultados econômicos favoráveis e adequado ao longo do tempo. A expansão desses investimentos e conseqüentemente os lucros, contribuem para que a empresa cumpra seu papel social através do pagamento de funcionários, geração e contribuição de impostos, entre outros (HOJI, 2000).

Como dito nas entrelinhas anteriores, o objetivo das empresas é o alcance e aumento de seu valor de mercado. Entretanto, vale destacar que a administração financeira não incentiva as empresas a alcançarem esse objetivo de forma imediata, pois na verdade, como afirma Braga (1995, p. 32), “a meta da administração financeira é a maximização da riqueza dos acionistas que constitui algo mais amplo e profundo do que a maximização dos lucros.” A maximização dos lucros, por sua vez, envolve os seguintes itens (BRAGA, 1995):

- *Perspectiva de longo prazo:* Novas tecnologias devem ser adquiridas pela empresa, a fim de obterem resultados futuros, mesmo que precisem abdicar de rentabilidade atual;
- *Valor do dinheiro no tempo:* Através da seleção de projetos de investimentos é possível aumentar ou manter o valor de mercado da empresa, ao levar em conta o valor do dinheiro no tempo;
- *Retorno do capital próprio:* A administração financeira é responsável por desenvolver decisões que aumentem o valor das ações da empresa no mercado, para que assim seja possível remunerar os sócios e acionistas da empresa;
- *Risco:* A remuneração deve ser compatível com o risco assumido, sendo que quanto maior o retorno, maior o risco;
- *Dividendos:* Para minimizar os resultados negativos perante as cotações das ações, deve ser adotada uma política de distribuição uniforme de dividendos.

Desse modo, a área financeira é a ciência que se refere à gestão do dinheiro, pois é responsável por administrar todos os processos referentes à movimentação e transferência entre as empresas, indivíduos e governo (GITMAN, 1997).

Essas transferências são as principais agentes para a área financeira, que é responsável por utilizar os recursos escassos da melhor forma possível, para que

encontre o melhor retorno desejável, através de uma análise que possibilita ao gestor tomar decisões no momento mais oportuno (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2002). Pode-se acrescentar que a administração financeira pode ser definida como aquela que objetiva a maior rentabilidade possível sobre os investimentos realizados pelos proprietários da empresa (SANVICENTE, 1978).

Sanvicente (1978) destaca que a função financeira é centralizada e posiciona-se no nível mais alto da hierarquia de uma empresa. Essa centralização deve-se a dois aspectos:

1. Com a centralização, é possível realizar o levantamento de recursos com a utilização máxima dos custos fixos relacionados na emissão de títulos ou empréstimos;
2. Todas as funções e áreas da empresa relacionam-se à administração financeira, pois é através dela que se tem uma visão geral sobre todos os aspectos da organização. Isso pode ser comprovado quando a empresa efetua orçamentos e planejamentos financeiros, seja de curto ou médio prazo, que passam a ser de competência de um setor da área e supervisão da administração financeira: o de orçamento.

Baseado nesse contexto pode-se complementar que a função financeira possui duas atribuições básicas: obtenção de recursos e alocação de recursos. A primeira refere-se aos recursos que estão à disposição da empresa, sendo classificadas em (BRAGA, 1995):

- *Recursos próprios e de terceiros*: os recursos próprios se referem às reservas de lucros da empresa e os de terceiros, são os compromissos a honrar;
- *Recursos permanentes e temporários*: os recursos permanentes são àqueles com dívidas de longo prazo, e os temporários, àqueles de curto prazo;
- *Recursos onerosos e não onerosos*: os recursos onerosos são os que resultam em despesas financeiras, e não onerosos, aqueles que não representam despesas.

A segunda atribuição, ainda segundo Braga (1995), é toda a atividade voltada para obtenção de recursos para a organização. Para realizar tal atividade, os gestores da empresa precisam estar aptos a conhecer todas as áreas que a empresa atua, e assim, poder avaliar e mensurar todos os investimentos e projetos.

Todo esse processo engloba a busca contínua por otimização no uso de recursos com a finalidade de alcançar a rentabilidade máxima e desejável para a organização honrar seus compromissos.

Pode-se afirmar nesta ordem de idéias, que o gestor financeiro, deve administrar financeiramente todo o tipo de empresa, seja ela pública ou privada, ao realizar planejamentos, direito de crédito a clientes, captação de recursos para realização de operações de mercado e monitoramento de projetos de investimento (GITMAN, 1997).

Desse modo, a função financeira de uma empresa compreende todos os fundos movimentados entre as diversas áreas, para gerar recursos necessários e para formular estratégias destinadas à otimização do uso desses fundos. A eficaz administração de finanças contribui para o sucesso do empreendimento, através do desenvolvimento de todas as atividades operacionais de uma empresa (BRAGA1995).

### **2.5.1 Organização Da Função Financeira**

Quando as pessoas sentem-se ameaçadas ou encontram-se em situação prejudicial, contratam agentes para auxiliá-las, ao atribuir responsabilidades a outrem. Por exemplo, o advogado é contratado para dar assessoria e defender um indivíduo perante a justiça. Nesse caso, o advogado é um agente que se esforçará o máximo possível para alcançar o melhor resultado. Assim é o administrador financeiro, um agente que tem a tarefa de gerir a empresa de modo a alcançar os objetivos dos acionistas da companhia, através das melhores escolhas e ações feitas para atingir as metas organizacionais (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2002).

Entretanto, cabe ressaltar, como é realizada a divisão de tarefas em uma organização, em que a sua estrutura depende do seu tamanho. Quando a empresa é de pequeno ou médio porte, as atribuições financeiras geralmente recaem sobre o setor de contabilidade, ou somente para o presidente. Quando a empresa cresce, essas atribuições passam a ser de um setor separado, sob a supervisão de um administrador financeiro, ligado diretamente com o presidente geral da empresa (GITMAN, 1997).

Para Braga (1995, p.35), “a função financeira situa-se entre as mais relevantes e costuma ser desempenhada por três executivos de alto nível: o Vice-

Presidente de Finanças, o Diretor Tesoureiro e o Diretor de Controle”. A seguir apresentam-se as atribuições de cada nível (BRAGA, 1995):

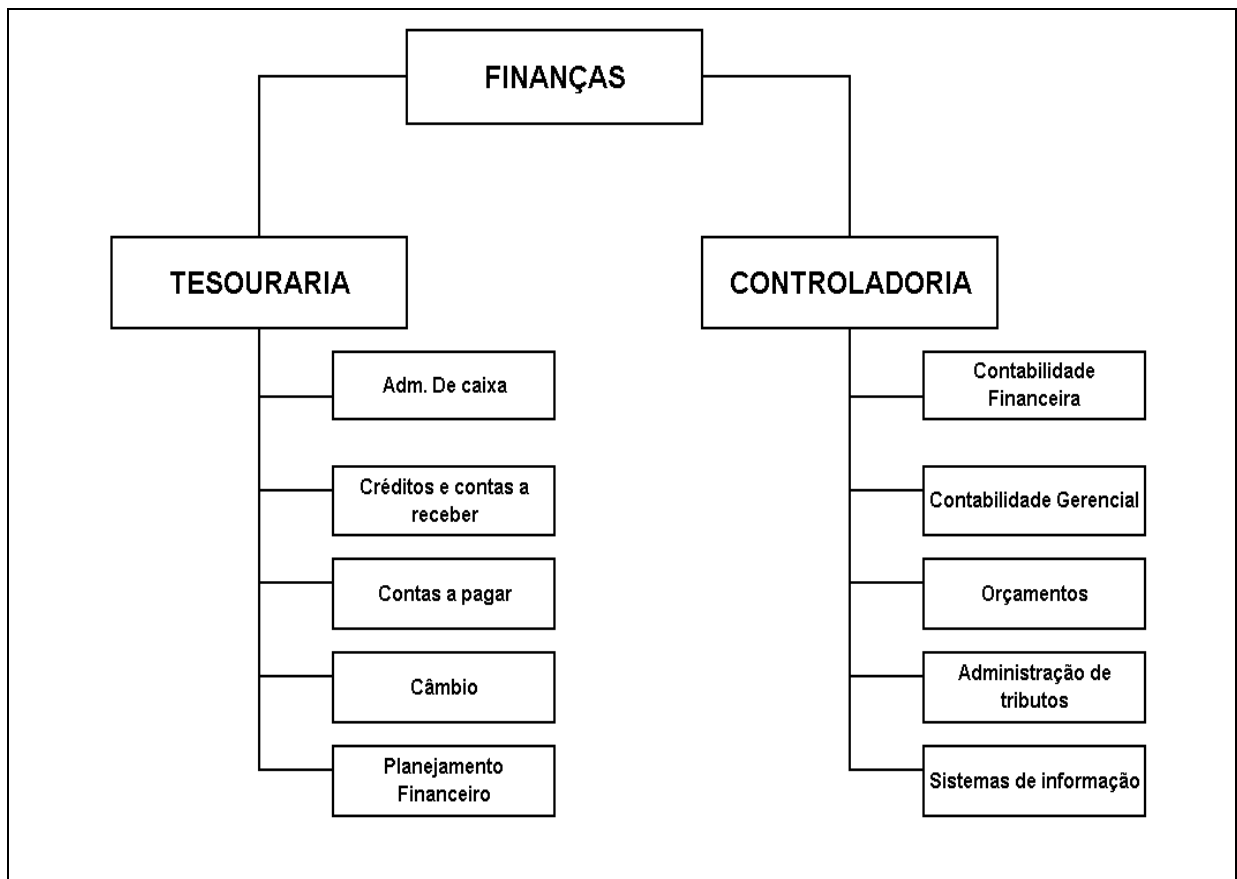
- Vice-Presidente (ou Diretor Financeiro): responsável por desenvolver a área financeira da empresa e de suas divisões; coordenar as ações do Tesoureiro e do *Controller*; representar a empresa publicamente ao mercado de capitais e governo, e na comercialização de compra e venda, entre outros;
- Tesoureiro: responsável por desenvolver ações de caráter executivo; possui relações com bancos e credores; administra os recursos financeiros disponíveis e administra a liquidez da empresa;
- *Controller*: dá assessoria; envolve-se com todos os setores da empresa através de relações; atua como inspetor financeiro; responsável por administrar a rentabilidade da empresa.

Braga (1995) ainda acrescenta que as grandes organizações possuem variados comitês que discutem assuntos voltados a planejamentos, orçamentos, políticas dentro da empresa, seja de salários, benefícios ou de dividendos, entre outros. Todavia, esses comitês passam por dificuldades e implicações financeiras que leva à necessidade de possuir participação dos executivos financeiros.

Vale destacar que à controladoria cabe a gestão de planejamento e controle, já que todas as decisões da empresa passam por esse setor. Por isso, o papel do *controller* no planejamento estratégico é auxiliar os executivos a definirem a estratégia, a partir de informações positivas e confiáveis da empresa. O *controller* também fica responsável pela disseminação de informações atuais para desenvolver um planejamento operacional que resulte em análises positivas (PEREZ JR; PESTANA; FRANCO, 1997).

Hoji (2000, p.24) ressalta que o tesoureiro é responsável pelo planejamento, controle e movimentação de recursos financeiros e o *controller* é responsável pelo planejamento, controle e análise das operações e investimentos.

A figura abaixo apresenta um exemplo de estrutura organizacional da administração financeira de uma empresa:



**Figura 1:** Organograma da área de finanças.

**Fonte:** Hoji, 2000.

Contudo, deve-se dizer que não é preciso necessariamente uma empresa possuir esse tipo de estrutura organizacional para alcançar êxito em suas ações financeiras. Ao contrário, o sucesso da área de finanças será consequência dos atos de uma boa ou má gestão por parte de seus administradores financeiros, independente de sua estrutura organizacional (SANVICENTE, 1978).

### 2.5.2 Administração Financeira *Versus* Teoria Econômica

A área da administração financeira possui forte ligação com a área econômica, e por isso os administradores precisam possuir conhecimento necessário nessa área para que possam agir corretamente perante as oscilações econômicas e variação de atividades (GITMAN, 1997).

Groppelli e Nikbakht (2002, p.10) relatam o que segue:

[...] a teoria econômica postula a busca da melhor alocação de recursos na economia. Para esse fim, os administradores financeiros são os responsáveis pelo encontro das melhores e mais baratas fontes de fundos e pelo investimento desses fundos na melhor e mais eficiente combinação de ativos. Procedendo assim, eles tentam encontrar a combinação de ativos

disponíveis, que resultará no mais alto retorno com o menor risco dentro dos limites de uma mudança esperada no cenário econômico. A boa administração financeira possui uma sólida compreensão sobre a forma como os princípios econômicos e financeiros influem na rentabilidade da empresa.

Nesse contexto, os administradores precisam compreender as transformações que ocorrem na oferta, na demanda e nos preços. Por exemplo, a venda de determinado produto está relacionada a esses fatores. O custo para produzir esse bem tem relação direta com a oferta para manter custo baixo e assim, resultar em preços competitivos que traga um retorno positivo à empresa e a mantenha ativa no mercado. A relação com a demanda está ligada a venda de grande quantidade de um produto. A boa administração sabe desenvolver técnicas que compreendam o momento de mudanças na demanda, e que possibilitam prever quando o consumidor vai comprar (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2002).

Entretanto, o administrador pode encontrar dificuldades, já que nem sempre essa tarefa é simples, pois os fatores econômicos são vulneráveis a grandes erros, já que suas projeções e previsões não são tão precisas. Todavia, os bons gestores financeiros possuem habilidades de alterar previsões da demanda e da oferta que o aproximam de dados reais. Quando a demanda é alta, adotam medidas que diminuem o excesso de produção e de mercadorias no estoque (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2002).

Então, pode-se concluir que a boa administração financeira sabe desenvolver maneiras que contornem as situações complexas com eficiência, enquanto a má administração apenas se vê diante dos erros de previsões e nada faz (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2002).

### **2.5.3 Administração Financeira *Versus* Contabilidade**

As atividades de administração e de contabilidade são muito parecidas, mas o que realmente as diferencia, é que a contabilidade analisa e dá mais importância ao fluxo de caixa, enquanto a administração fica responsável pela tomada de decisão. Isso não significa que os administradores não possam dar mais ênfase ao fluxo de caixa ou que os contadores não possam tomar decisões, apenas serve para mostrar que as duas áreas são bastante distintas (GITMAN, 1997).

Seguindo a mesma ideia, pode-se dizer que a área da contabilidade contribui significativamente para a área de administração, quando dispõe de



demonstrativos financeiros que servem para o gestor obter mais detalhadamente as informações do negócio. Esses demonstrativos possibilitam a realização de projeções ao indicar qual a melhor solução a ser tomada, quais investimentos fazer, quais recursos captar, além de possibilitar a concretização de atividades operacionais eficientes (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2002).

Os demonstrativos contábeis desenvolvidos pela área de contabilidade que realizam divulgação externa são, segundo Braga (1995, p. 33): “[...] Balanço Patrimonial, Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, Demonstração do Resultado e Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos.”

Braga (1995) diz ainda que ao captar esses dados oferecidos pela área contábil o administrador financeiro tem a possibilidade de obter informações que o permitem:

- Avaliar a capacidade financeira da empresa, ao verificar como se encontra a sua situação econômica; verificar os resultados alcançados por tomadas de decisões anteriores, entre outros;
- Ter a capacidade de fazer uma nova análise para que assim possa realizar novas decisões frente ao que já foi decidido anteriormente;
- Possuir a autonomia e habilidade para desenvolver novos projetos e planos de negócio para a empresa.

Portanto, sabe-se que a contabilidade é de extrema importância para as decisões administrativas financeiras, em que o administrador tem a possibilidade de avaliar melhor o fluxo de caixa, ao concluir operações com sucesso, optar pela melhor alocação de recursos para que assim, tome decisões mais precisas e eficientes (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2002).

#### **2.5.4 Funções do Administrador Financeiro**

O administrador financeiro, também chamado de diretor financeiro, controlador, tesoureiro, vice-presidente de finanças ou gerente financeiro, entre outros, é aquele responsável pela captação de recursos financeiros para que a empresa consiga desenvolver suas ações perante o mercado, e assim, atingir os seus objetivos (SANVICENTE, 1978).

Sabe-se que para administrar uma empresa, seja ela de pequeno ou médio porte, é necessário que seu gestor obtenha conhecimentos na área de

administração, do negócio que está atuando, da economia, do mercado em geral, mantendo-se atualizado a respeito das diversas informações a respeito deste. É necessário conhecer detalhadamente o nicho de mercado que a empresa atua, a fim de obter respostas rápidas frente às mudanças e posicionamentos da sua concorrente. O administrador financeiro necessita possuir todas essas habilidades e procurar manter-se atualizado constantemente frente às necessidades exigidas pela gestão, respondendo às expectativas e recursos necessários (ASSAF NETO; SILVA 2002).

Muitas empresas deparam-se com resultados financeiros negativos decorrente da falta de competência por parte de seus administradores, que não possuem interesse e conhecimentos básicos a respeito do gerenciamento de caixa. Esses gestores dão maior ênfase às questões voltadas para satisfação do cliente, vendas, imagem e propaganda, entre outros, e acabam por esquecer-se da área financeira, o que resulta numa gestão fracassada (ASSAF NETO, 2003).

Decorrente do que foi dito, Kuster e Nogacz (2002, p. 37) ressaltam que:

O principal papel do Administrador Financeiro é o relativo à tesouraria da empresa, ou seja, cuidar efetivamente do dinheiro, sua entrada e saída, e logicamente preservar o retorno exigido pelos acionistas. Neste sentido é necessário buscar um pleno entendimento da Administração de Caixa da empresa e o Custo ao qual este fluxo está submetido. A administração de caixa está intimamente ligada ao ciclo operacional da empresa e o custo de capital ao financiamento deste ciclo.

Contudo, vale acrescentar que não é competência do administrador determinar como as atividades de operações da empresa devem ser conduzidas, mas sim contribuir com os conhecimentos técnicos de sua área de atuação, e assim atuar da melhor forma para condução dessas atividades (HOJI, 2000).

Para Hoji (2000), as funções básicas do administrador financeiro são:

*Análise, controle e planejamento financeiro:* através da análise de dados da empresa, o gestor tem a capacidade de monitorar todas as atividades operacionais e não operacionais, bem como estimar os recursos necessários;

- *Tomadas de decisões de investimentos:* consiste em identificar em que serão alocados os recursos financeiros, se aplicados em ativos circulantes ou em ativos realizáveis de longo prazo e permanentes;
- *Tomada de decisões de financiamentos:* o administrador financeiro identifica quais as formas de captação de capital dos ativos correntes e

não correntes, através da estrutura de capital e da combinação de financiamentos de curto e longo prazo.

Definidas as funções básicas do administrador financeiro, deve-se destacar que esses gestores precisam diminuir os riscos assumidos pela empresa, através da utilização de políticas de investimento. Contudo, muitas vezes, optam por oportunidades com níveis de risco pequenas, concentrando-se apenas em poucos investimentos, o que leva à falha de diferenciação dos ativos da empresa. Por isso, não há comprovação de que os administradores financeiros sempre optam pela melhor alternativa. Contudo, sabe-se que eles possuem capacidade para desenvolver planos de ação, levantar fundos e controlar ativos da melhor forma possível (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2002).

Desse modo, pode-se concluir a partir dos argumentos de Groppelli e Nikbakht (2002, p.5) que “para ter êxito, os administradores financeiros precisam se envolver com as mudanças que ocorrem constantemente no campo das finanças.” Assim, podem optar pela melhor escolha em meio a tanta competitividade.

### **2.5.5 Administração Financeira nas Pequenas e Médias Empresas**

As pequenas e médias empresas são aquelas que possuem respectivamente, segundo Lei do Simples Federal (Lei nº 9.317/96), faturamento mensal de até 240.000 (duzentos e quarenta mil reais) e faturamento anual de até 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais) (SEBRAE SP, 2010).

Essas empresas são caracterizadas por contribuírem significativamente para a economia mundial, sendo que das 400 mil empresas abertas anualmente no país, 90% aproximadamente são de micro ou pequeno porte. (ULRICH, 2005).

As pequenas e médias empresas são caracterizadas por reagirem rapidamente às mudanças do mercado, em que possuem a capacidade de realizar decisões rápidas e adaptarem-se imediatamente às novas condições e necessidades do mundo competitivo (ANTONIK, 2004). Essas empresas contribuem significativamente para o processo evolutivo do país, tanto no aspecto econômico, tanto no aspecto social e até mesmo no aspecto político (LACERDA, 2005).

Porém, é fato que as pequenas e médias empresas são carentes em relação à estrutura e não possuem organização e planejamento suficientes para que alcancem seus objetivos organizacionais (ANTONIK, 2004).

Quando a empresa é de pequeno ou médio porte as atividades relativas às funções financeiras se sobrecarregam em cima de apenas um administrador financeiro, que geralmente é o presidente da empresa, responsável por realizar várias funções além daquelas já atribuídas (GITMAN, 1997).

Justifica-se então o motivo e a razão para os grandes fracassos dessas empresas que, apesar de seus gestores possuírem conhecimento sobre o produto e o serviço que vendem, não possuem habilidades e desconhecem de ferramentas e processos gerenciais para realizar tal tarefa com eficiência, o que torna atualmente, o principal motivo de mortalidade das pequenas e médias empresas (KUSTER; NOGACZ, 2002).

Tal fato é comprovado a partir de uma pesquisa realizada com empresas de pequeno porte, em que demonstra o elevado nível de desinteresse por parte dos seus gestores, que não dedicam tempo algum para obter maiores conhecimentos sobre planejamentos ou acompanhamentos financeiros. Esses administradores, por desconhecerem de muitas ferramentas e de processos de gestão, demonstraram em pesquisa, que possuem uma maior confiança no *feeling* do que nos números, o que resulta em um grande gargalo gerencial (MATIAS; LOPES JÚNIOR, 2002).

Sabe-se que, segundo estudos dos princípios tradicionais da administração financeira, o objetivo das empresas é a maximização dos seus sócios e acionistas. Porém, vale salientar que esses estudos oferecem maior enfoque às grandes corporações, já que essa maximização só é possível para àquelas que atuam em grandes mercados competitivos e desenvolvidos com capital aberto e outras características que não se atribuem às necessidades da pequena e média empresa, além de não tratarem das funções de custos, preços e lucros (controladoria), principal carência dessas organizações (SANTOS, 2001).

Em pesquisa realizada pelo Sebrae SP (2004), foi possível concluir que um dos principais motivos da mortalidade das empresas de pequeno porte está relacionado com a falta de capital de giro, problemas financeiros e carência de conhecimentos por parte da gerência. A tabela 1 apresenta o resultado da pesquisa citada:

**Tabela 1:** Principais dificuldades encontradas pelas empresas.

Número de pessoas	Falta de capital de giro	Problemas financeiros	Falta de crédito	Falta de clientes	Recessão econômica	Falta de conhecimentos gerenciais
Com 1 pessoa	36	7	7	20	20	5
Com 2 até 9 pessoas ocupadas	42	25	17	26	12	7
Com 10 até 19 pessoas ocupadas	67	17	17	17	17	33

Fonte: SEBRAE SP, 2004.

Por isso, Santos (2001) destaca ainda que a administração financeira das pequenas e médias empresas, antes vista como o simples ato de receber e pagar e por isso considerada apenas como uma área paralela da administração geral, é considerada de importante auxílio em que, para se obter sucesso, o administrador financeiro deve utilizar ferramentas financeiras que auxiliam na toma de decisão.

A tomada de decisão, por sua vez, deve ser realizada de acordo com o planejamento financeiro feito previamente pelo gestor financeiro da empresa. Com isso, deve-se afirmar que para a organização obter sucesso, ela deve possuir sustentabilidade financeira eficiente. Para obter essa eficiência, a organização de uma empresa necessita obter conhecimento na área de economia para possuir a capacidade de identificar que a taxa de juros e o valor cobrado pelos serviços cubram, pelo menos (ANTONIK, 2004):

- Custos operacionais e financeiros;
- Inflação;
- Riscos do negócio (perdas, roubos, inadimplência);
- Depreciação;
- Investimentos na expansão do negócio.

Após obter conhecimento em áreas paralelas à financeira, o gestor tem a capacidade de manusear com eficiência alguns indicadores de desempenho indispensáveis para a sobrevivência empresarial, através da implantação de relatórios gerenciais. Os principais relatórios gerenciais da área financeira da pequena e média empresa são: Controle das vendas realizadas, Apuração dos

resultados da empresa, Controle de caixa do movimento realizado, Fluxo de caixa e Balanço gerencial (SEBRAE SP, 2004).

Habitualmente, o gestor da pequena empresa possui conhecimento apenas do valor final (montante) das vendas, o que de certa forma não permite à empresa possuir conhecimento de sua margem de ganho, e assim de seu lucro. Por isso, através do Controle das vendas realizadas o gestor tem a possibilidade de analisar diariamente o volume de vendas, o lucro e a margem obtida sobre as vendas durante um determinado período (SEBRAE SP, 2004).

SEBRAE SP (2004) ainda enfatiza que é a partir da Apuração dos resultados da empresa que o gestor analisa o resultado operacional da mesma através da apuração do resultado mensal líquido, que nada mais é do que o valor das vendas menos o custo da mercadoria e as despesas da empresa.

O Controle de caixa analisa todos os ingressos e desembolsos do caixa da empresa controlados a partir do fluxo de caixa, ferramenta de grande assessoria aos administradores financeiros que deve ser analisado mais especificamente nos próximos tópicos, porém, vale aqui destacar sua importância como instrumento de planejamento e controle financeiro para as pequenas e médias empresas (SEBRAE SP, 2004).

O Fluxo de caixa financeiro é de grande importância para o pequeno ou médio empresário, pois mesmo não sendo de obrigação fiscal, serve como meio de planejamento financeiro, em que demonstra as entradas e saídas de caixa da empresa, verifica necessidades de empréstimos e de possíveis investimentos, que podem ser controlados através de uma simples planilha do Excel (ANTONIK, 2004).

E por fim, o último relatório, o Balanço gerencial identifica a partir de análises, a destinação dos recursos financeiros que a empresa aplicou ou investiu em seus ativos, bem como a captação desses recursos (passivo) (SEBRAE SP, 2004).

Depois de salientados os principais relatórios gerenciais de auxílio ao pequeno ou médio empreendedor, são especificados os principais indicadores financeiros: Lucratividade sobre as vendas, Rentabilidade do negócio, Poder de pagamento da empresa, Nível de endividamento da empresa, Margem de contribuição e Ponto de equilíbrio (SEBRAE SP, 2004).

Essa análise dos demonstrativos de resultados é de importante orientação e controle para analisar os custos e verificar como a empresa administra o seu

negócio, a partir de uma análise diária, mensal ou anual, que retrata (ANTONIK, 2004):

- Faturamento da empresa, que deve ser suficiente para cobrir os custos fixos variáveis da empresa;
- O custo da mercadoria vendida (CMV);
- Custos fixos, impostos, comissões devidas;
- Lucro líquido e lucro operacional obtido.

Por fim, SEBRAE SP (2004) afirma que para a pequena e média empresa obter uma boa gestão financeira ela deve:

- Manter atualizado todos os relatórios gerenciais;
- Manter-se atualizado em relação aos indicadores financeiros;
- Evitar a compra excessiva e assim a estocagem elevada;
- Evitar a o aumento das despesas financeiras decorrentes de cheques pré-datados e duplicatas a descontados;
- Obter controle das despesas fixas da empresa;
- Determinar o pró-labore de seu gestor de acordo com a capacidade financeira da empresa, não ultrapassando seus limites;
- Obter conhecimento sobre qual situação a empresa se enquadra melhor, para assim evitar o excesso de tributação;
- Inserir preço competitivo, mas que traga boa rentabilidade à empresa;
- Ao realizar propaganda da imagem da empresa, verificar se trará retorno compatível com o custo realizado;
- Firmar prazos flexíveis entre fornecedores e clientes: pagamentos de compras com recebimentos de contas a prazo;
- Adotar métodos que verifiquem a possibilidade de crédito ao cliente, para assim evitar inadimplência.

Portanto, pode-se concluir que as pequenas e médias empresas merecem receber maior destaque e atenção às dificuldades que estão relacionadas à falta de recursos e às bases limitadas de ferramentas financeiras que estas possuem, para que assim exista a possibilidade de desenvolver métodos e formas gerenciais que proporcionem maior êxito nas soluções empresarias, por meio das ferramentas já citadas anteriormente, que são de indispensáveis mensuração por parte de seus gestores financeiros (LACERDA, 2005).

Acredita-se então, que se adotadas tal técnicas de gestão administrativa financeira e ferramentas que apóiam a decisão organizacional, essas empresas de pequeno e médio porte terão comprovadas e concretizadas sua sobrevivência no mercado, sendo que, uma organização que adote como apoio o fluxo de caixa, por exemplo, dificilmente encontrará dificuldades e complexidades financeiras (ULRICH, 2005).

## **2.6 PLANEJAMENTO FINANCEIRO**

A palavra planejamento baseia-se no ato ou efeito de planejar em que envolve todo o trabalho de diagnóstico ou de preparação realizado para qualquer empresa ou empreendimento, segundo um roteiro pré-determinado. Refere-se à realização de ações e planos seqüenciais estabelecidos em um processo para o alcance dos objetivos finais. Já o termo financeiro, relaciona-se com todo o tipo de movimentação e circulação de dinheiro, ou seja, a área de finanças. Sendo assim, o conceito de planejamento financeiro pode ser definido como a junção desses dois termos conceituados transferidos para um ambiente empresarial (LUCION, 2005).

O planejamento financeiro estabelece a forma pela qual a organização vai alcançar seus objetivos financeiros, envolvendo a concretização de projeções de vendas, renda e ativos, perante estratégias de marketing e de produção acompanhadas pela decisão de como responder às necessidades financeiras pré-determinadas (WESTON; BRIGHAM, 2000). Desse modo, o processo de planejamento financeiro consiste em cinco passos: O primeiro refere-se a projetar os recursos necessários para a realização das atividades operacionais da empresa; O segundo, determinar a origem e o montante de tais recursos, se estes serão obtidos pela própria empresa ou por recursos de terceiros; O terceiro passo consiste em identificar as melhores fontes para obtenção, se necessário, de recursos adicionais e, por fim, o último e quarto passo diz respeito aos métodos para a melhor aplicação dos recursos, para a execução dos planos operacionais (BRAGA, 1995).

Dessa forma, o planejamento financeiro auxilia o pequeno e micro empresário a obter perspectivas e informações a respeito das mudanças e dos objetivos organizacionais já determinados. Com isso, a empresa poderá efetuar previsões da possibilidade de investimentos, obter conhecimento do seu grau de endividamento com terceiros e até mesmo saber o montante de recursos que é



necessário manter em seu caixa, objetivando aumento de evolução e rentabilidade (MARQUES, 2008).

Gitman (1997, p.588) afirma que:

O planejamento financeiro é um dos aspectos importantes para o funcionamento e sustentação de uma empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos. Dois aspectos-chave no planejamento são o planejamento de caixa e de lucros. O primeiro envolve o planejamento do orçamento de caixa da empresa; por sua vez, o planejamento de lucros é normalmente realizado por meio de demonstrativos financeiros projetados, os quais são úteis para fins de planejamento financeiro interno, como também comumente exigidos pelos credores atuais e futuros.

Deste modo, o planejamento financeiro fica responsável por fornecer auxílio entre as ligações das propostas de investimento perante aos trabalhos operacionais da empresa e as opções de financiamento disponíveis a ela no mercado. O plano possibilita que a empresa possa visualizar e comparar, a partir de vários ângulos, as mudanças que ocorrem em diferentes cenários, o que permite a análise antecipada das futuras linhas de negócios e de financiamentos. Ou seja, o planejamento financeiro evita surpresas e elabora planos estratégicos alternativos (MARQUES, 2008).

Contudo, Ross, Westerfield e Jaffe (1995) ressaltam que, assim como há diferenças entre produtos, serviços e tamanho entre as empresas, também há diferenças em seus planejamentos financeiros. Porém, existem alguns aspectos comuns:

- Previsão de vendas: em todos os planejamentos financeiros deve conter uma previsão sobre vendas, contudo, não há como prever exatamente o quanto será vendido, já que não se sabe como a economia se comportará. Assim, as empresas podem obter ajuda com consultores e especialistas da área macroeconômica e setorial.
- Demonstrações financeiras projetadas: o plano financeiro deve conter uma demonstração financeira projetada, como um balanço, uma demonstração de resultado e uma demonstração de entradas e saídas, origens e aplicações.
- Necessidade de ativos: o plano financeiro também sintetizará as projeções com gastos de capital, bem como elaborará discussões acerca das propostas de aplicações do capital de giro.

- Necessidades de financiamento: dentro do plano haverá um item em que trata dos processos de financiamento, no qual discutirá a política de dividendos e de endividamento da empresa.
- Fechamento: o planejamento financeiro faz projeções a partir da compatibilidade entre os itens do balanço e do demonstrativo de resultados, sendo que as taxas de crescimento entre eles devem ser distintas.
- Premissas econômicas: o plano mostra explicitamente o ambiente econômico em que a empresa está inserida formulando as premissas básicas como a taxa de juros.

Porém, Ross, Westerfield e Jaffe (1995) destacam ainda que o planejamento financeiro não deve transformar-se em um processo mecânico pois, caso isso ocorra, o foco acabará se dispersando. É muito freqüente que as empresas formulem os planos com o objetivo de crescimento sem possuir nenhuma ligação com a criação de valor. Com base nisso, os autores acrescentam que uma das alternativas do planejamento financeiro, é sempre andar tropeçando no futuro.

Sendo assim, destaca-se a grande importância de planos financeiros dentro das empresas, já que é através destes que a organização obtém informações antecipadas sobre a necessidade de montantes que sejam suficientes para responder e cumprir os compromissos com prazos certos para serem sanados. Só assim o gestor financeiro estará preparado para planejar com antecedência os futuros problemas de caixa decorrentes da redução de receitas ou do aumento de pagamentos (ZDANOWICZ, 1989).

## **2.7 FLUXO DE CAIXA**

### **2.7.1 Conceitos e Objetivos**

Atualmente, o mercado global encontra-se com economias inflacionárias e elevadas taxas de juros, o que aumenta cada vez mais a preocupação das empresas com sua sobrevivência. Decorrente de tal fato, cabe à gestão financeira da empresa alocar e empregar os recursos disponíveis ou a receber de forma positiva, otimizando assim, o seu fluxo de caixa e conseqüentemente, eliminando a sua necessidade de capital de giro. Tal exercício é fundamental para as empresas

brasileiras, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, já que os custos financeiros fazem parte dos altos percentuais de suas receitas operacionais (ZDANOWICZ, 1989).

Sendo assim, a partir do gerenciamento e projeção do fluxo de caixa, a empresa possui a capacidade de realizar um diagnóstico em que terá a possibilidade de identificar se irá passar, ou se está passando, por problemas que podem afetar seu desempenho operacional e financeiro, pois, mesmo que obtenha resultados econômicos positivos, a empresa pode acabar apresentando uma deficiência de caixa, decorrente da alta dívida com terceiros, perdas, elevados investimentos, dentre outros fatores, que podem comprometer seu balanço e até mesmo levar à falência (BIAZZI, 2005).

O fluxo de caixa, portanto, é uma ferramenta financeira que acompanha todas as entradas e saídas do caixa de uma determinada empresa, em um dado período de tempo. Através da utilização e acompanhamento do fluxo de caixa, a empresa possui capacidade de identificar demandas futuras, realizar decisões quanto ao excedente de caixa e utilizar da melhor forma os recursos disponíveis. Ou seja, tal ferramenta auxilia no planejamento dos recursos financeiros necessários à conclusão do ciclo operacional de uma empresa (ASSAF NETO; SILVA, 2002).

No entendimento de Zdanowicz (1989), o objetivo primordial do fluxo de caixa é oferecer uma visão abrangente das atividades desenvolvidas e até mesmo das operações financeiras que são efetuadas diariamente no grupo do ativo circulante, dentro das disponibilidades, as quais ilustram o grau de liquidez da empresa. O mesmo autor ainda acrescenta outros objetivos que devem ser considerados para a elaboração do fluxo de caixa dentro de uma empresa (ZDANOWICZ; 1989, p. 25):

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

- f) Analisar as fontes de crédito que proporcionam empréstimos menos onerosos, em caso de necessidade de recursos pela empresa;
- g) Evitar desembolsos vultosos pela empresa, em época de pouco encaixa;
- h) Desenvolver o controle dos saldos de caixa e dos créditos a receber pela empresa;
- i) Permitir a coordenação entre os recursos que serão alocados em ativo circulante, vendas, investimentos e débitos.

Por sua vez, Ludícibus e Marion (1999) asseveram que a demonstração do fluxo de caixa tem por finalidade demonstrar a origem e o destino de todo o recurso que transitou pelo caixa de uma empresa e seu respectivo resultado, em um determinado período de tempo. Já na visão de Yoshitake e Hoji (1997), o fluxo de caixa é uma ferramenta que representa os aspectos positivos e negativos ao longo do tempo, e sua gestão objetiva consolidar um certo nível de liquidez imediata para responder positivamente às incertezas acerca do fluxo de pagamentos e recebimentos.

Para o melhor entendimento e visualização do fluxo de caixa, segue a ilustração seguinte (ZDANOWICZ; 1989, p.46):

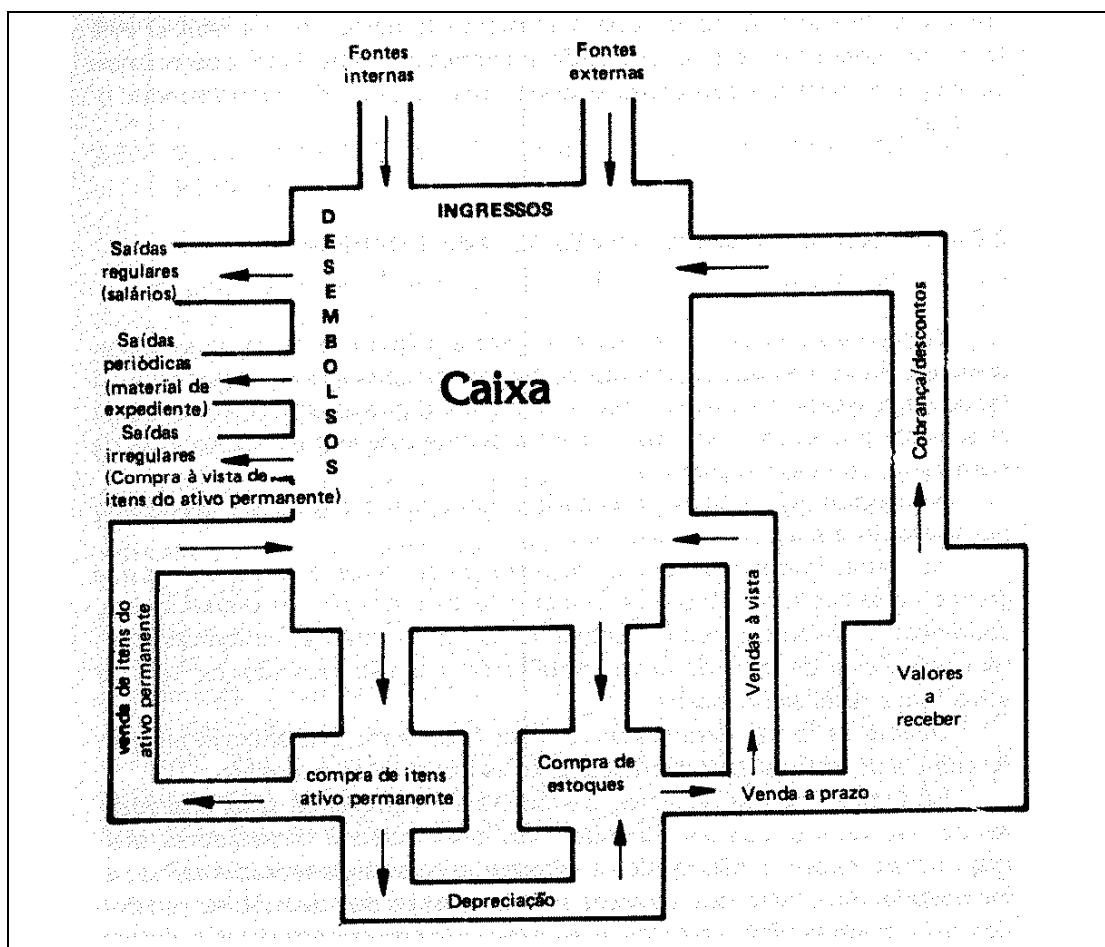


Figura 2: Fluxo de caixa de uma empresa.  
Fonte: (Zdanowicz 1989, p. 46).

A partir da figura pode-se notar que os valores correspondentes às vendas à vista de estoques, de itens do ativo permanente, e de valores a receber são direcionados para o caixa da empresa. Já os desembolsos podem ser classificados como saídas regulares (salários), periódicas (material de expediente) e irregulares (compras à vista do ativo permanente). Dessa forma, por meio do fluxo de caixa é possível analisar o percurso de cada desembolso e ingresso realizado, isto é, parte-se do saldo disponível e verificam-se as operações responsáveis por diminuir ou aumentar o decorrente saldo (ZDANOWICZ, 1989).

Todavia, vale ressaltar que no fluxo de caixa são considerados somente os embolsos e desembolsos efetivamente realizados, não sendo considerados os recursos a receber não efetivados, assim como os valores abatidos nas provisões para crédito de liquidação duvidosa e as despesas não desembolsáveis, como a amortização, exaustão e depreciação, já que estes não afetam a situação financeira da empresa (BIAZZI, 2005).

Contudo, além dos objetivos já citados, Santos (2001) atribui outras finalidades ao fluxo de caixa:

- Elaborar planos para a contratação de financiamentos e empréstimos: a empresa necessita saber com antecipação quando vai precisar utilizar recursos de terceiros, e quando vai precisar utilizar de uma linha de crédito. Portanto, a informação de quando e quanto contratar de financiamentos poderá ser obtida a partir do fluxo de caixa;
- Maximizar as sobras de caixa: quando a empresa desconhece da evolução de seu saldo de caixa, muitas vezes estes são alocados em aplicações financeiras diárias, o que traz um rendimento bem menor do que as aplicações mensais. Contudo, a partir de projeções de caixa, as sobras de caixa poderão ser alocadas em aplicações financeiras por períodos de 30 ou mais dias;
- Realizar uma análise sobre o impacto financeiro das variações dos custos: a partir de informações obtidas através do fluxo de caixa, será possível obter conhecimento de como as operações que envolvem prejuízos ou lucros reduzidos irão refletir na situação financeira da empresa;
- Realizar uma análise sobre o impacto financeiro de aumento de vendas: quando a empresa aumenta rapidamente o volume de suas vendas

decorrente de uma diminuição no preço, ou aumento na produção, ela precisa projetar o impacto financeiro e decidir aonde irá alocar o excesso de caixa. A partir do fluxo de caixa, é possível obter conhecimento de quais alternativas tomar: aplicações no mercado financeiro, investimentos na linha de produção ou liquidação das dívidas antecipadamente, são algumas das opções que o fluxo de caixa informará, a partir de um cronograma decorrente do saldo disponível.

Portanto, conclui-se que a administração do fluxo de caixa proporciona resultados positivos para a empresa, tornando-se um segmento lucrativo. A boa gerência faz com que a empresa possua menos necessidade de financiamento, melhor habilidade de gerar recursos de caixa, entre outros benefícios (ASSAF NETO, 2003). Frezatti (1997) finaliza que para a gestão ser eficiente todos os departamentos da empresa devem estar envolvidos, não somente o setor financeiro, ou seja, a eficiência da administração só será consolidada quando o fluxo de caixa for considerado uma ferramenta gerencial.

### **2.7.2 Fatores que Influenciam o Fluxo de Caixa**

O fluxo de caixa das empresas é afetado diariamente por fatores internos e externos que devem ser levados em consideração por seus gestores. Isto decorre devido ao fato de que a administração financeira reflete a todas as outras áreas da organização, já que a maior parte das tomadas de decisões resulta em conseqüências financeiras (ZDANOWICZ, 1989).

Dentre os fatores internos que afetam a administração de caixa, estão (SILVA, 2006):

- Aumento no prazo de vendas com o intuito de elevar a participação de mercado e a competitividade;
- Compras que não estão alinhadas com o planejamento de vendas;
- Prazos médios de pagamentos e recebimentos com diferenças significativas;
- Discordância com o prazo médio dado pelos fornecedores devido a ciclos de produção muito longos;

- Incompatibilidade de receitas e despesas operacionais com a política de salários;
- Ativo fixo com pequena ocupação;
- Incompatibilidade da distribuição de lucros com a capacidade de geração de caixa;
- Grau de endividamento elevado, o que gera custos financeiros altos.

Já os fatores externos, são (SILVA, 2006):

- Baixo número de vendas, devido à baixa demanda de mercado;
- Entrada de novos concorrentes no mercado;
- Alteração de impostos e alíquotas;
- Elevação no grau de inadimplência.

Diante dos fatores acima referidos, Zdanowicz (1989) afirma que é necessário, então, que exista dentro da empresa um controle que previna a repercussão de tais fatores dentro do gerenciamento de caixa. Dos fatores internos: primeiramente, deve-se alertar ao departamento de vendas que o mesmo não tome decisões isoladas sem que haja conhecimento por parte da área financeira da empresa, pois, a decisão quanto ao prazo de entregas pode acabar refletindo diretamente no fluxo de caixa, já que determina o prazo de vencimento e pagamento de clientes (ZDANOWICZ, 1989).

Decisões referentes à propaganda, pagamento de vendedores e descontos concedidos também devem ser comunicadas ao gestor financeiro, principalmente a forma como tais foram disponibilizados e efetivados, já que podem diminuir lucros e ingressos no fluxo de caixa da organização. Outras decisões como na área de produção, política de compras e de pessoal também devem ser comunicados integralmente ao gestor de finanças, de modo que este realiza análises de viabilização financeira diante dos recursos necessários, compara prazos de recebimento de clientes com a compra de matéria-prima, obtêm conhecimento sobre admissões e demissões bem como sabe a repercussão que um desconto causa no seu fluxo de caixa (ZDANOWICZ, 1989).

Dos fatores externos: dentre os controles que devem ser efetuados para evitar grande impacto dos fatores externos diante o fluxo de caixa da empresa, primeiramente, estão àqueles relacionados com a diminuição da demanda que acaba por reduzir o volume de vendas. Diante de tal fato, o administrador financeiro

deve: diminuir o prazo médio de recebimentos, de modo que exista maior giro dos recursos; procurar reduzir o nível de estoques repondo apenas uma parte deles, o que refletirá no caixa devido ao excesso de recursos e, por fim, reprogramar toda a produção como a compra de matéria-prima, despesas de fabricação e custos de mão-de-obra, para aplicação mais segura dos recursos (ZDANOWICZ, 1989).

Diante de atraso de clientes e da entrega de produtos, ou até mesmo alteração no estabelecimento de impostos, o gestor não deve tomar a decisão de paralisar a produção por falta de recursos, e sim procurar soluções para que todo esse fluxo de recursos seja retomado. Por isso, um controle rígido de duplicatas a receber deve ser efetuado juntamente com um planejamento financeiro de longo prazo, de modo a verificar as possibilidades de empréstimos, se necessário (ZDANOWICZ, 1989).

Contudo, para que os fatores internos e externos não se concretizem e afetem o fluxo de caixa, é preciso que todos os setores da empresa realizem suas atividades de forma entrosada, para que assim o administrador financeiro tenha a capacidade de analisar e de verificar os impactos no caixa, defendendo e prevalecendo os interesses da empresa (SILVA, 2006).

### **2.7.3 Modelo de Fluxo de Caixa**

O modelo adotado para a elaboração do fluxo de caixa pode ser direto ou indireto. O método direto consiste em demonstrar exatamente todos os valores de entrada e saída de caixa, e pode ser elaborado através da soma de todas as movimentações financeiras ou então, pelas movimentações das demonstrações de resultados e do balanço patrimonial. Já o método indireto, consiste em demonstrar as movimentações oriundas de fundos como origens e aplicações, resultando assim, no saldo final de caixa (PADOVEZE, 2005).

O método direto apresenta o grupo atividades operacionais, no qual o primeiro valor refere-se à receita pelas vendas efetuadas de produtos e serviços, que será subtraído dos valores referentes ao pagamento de fornecedores e gastos com mão-de-obra, dentre eles salários e encargos sociais, bem como de tributos e outras despesas. Além disso, são adicionados os valores referentes a dividendos recebidos e recebimentos de seguros (CAMPOS FILHO, 1999). A seguir segue modelo de fluxo de caixa do método direto (ZDANOWICZ, 1989 p.64):



ITENS	JANEIRO			FEVEREIRO			MARÇO			...			TOTAL		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
<b>1. Ingressos</b>															
Vendas à vista															
Cobrança em carteira															
Cobrança bancária															
Desconto de duplicatas															
Vendas de itens do Ativo Permanente															
Aluguéis recebidos															
Aumento do Capital Social															
Receitas financeiras															
SOMA															
<b>2. Desembolsos</b>															
Compras à vista															
Fornecedores															
Salários e ordenados															
Compras de itens do ativo permanente															
Energia elétrica															
Telefone															
Manutenção de máquinas															
Despesas com vendas															
Despesas tributárias															
Despesas financeiras															
OUTROS															
SOMA															
<b>3. Diferença do período</b>															
<b>4. Saldo inicial do caixa</b>															
<b>5. Disponibilidade acumulada</b>															
<b>6. Nível desejado de caixa</b>															
<b>7. Empréstimos a captar</b>															
<b>8. Aplicações no mercado financeiro</b>															
<b>9. Amortizações</b>															
<b>10. Resgates</b>															
<b>11. Saldo final de caixa</b>															

**Observação:** P = projetado, R = realizado, D = defasagem.

**Quadro 1:** Fluxo de caixa mensal (método direto).

**Fonte:** Zdanowicz (1989, p. 64) /Adaptado pela pesquisadora.

Porém, segundo Campos Filho (1999, p.41), as empresas que optam por não demonstrar os seus recebimentos e pagamentos operacionais, deverão então demonstrar “[...] a mesma importância de fluxo de caixa líquido das atividades operacionais indiretamente, ajustando o lucro líquido para reconciliá-lo ao fluxo de caixa líquido das atividades operacionais”, que consiste no método indireto de apresentação do fluxo de caixa.

Nesse método, no grupo de contas das atividades operacionais, é apresentado primeiramente, o lucro líquido oriundo da Demonstração do Resultado do Exercício, e em seguida é adicionado os valores que não representam saídas de caixa que tenham sido deduzidos do lucro na DRE, e que referem-se a depreciações, amortizações, provisões para devedores duvidosos, aumento ou diminuição na conta referente a fornecedores e aumento ou diminuição de contas a

receber (CAMPOS FILHO, 1999). A seguir, apresenta-se um modelo de fluxo de caixa indireto (SILVA, 2006 p.77):

Fluxo de caixa proveniente	R\$
<b>1. Das atividades operacionais</b>	
1.1 Lucro líquido do exercício	
+/- Receitas ou despesas que não afetaram o caixa	
Receita de equivalência patrimonial	
Depreciação e amortização	
Baixa de ativo permanente	
Despesa com devedores duvidosos	
<b>= Lucro líquido ajustado</b>	
1.2 Acréscimo ou diminuição de ativos operacionais	
Duplicatas a receber de clientes	
Contas a receber diversas	
Adiantamentos diversos	
Estoques	
Despesas pagas antecipadamente	
<b>= Diminuição nos ativos operacionais</b>	
1.3 Acréscimo ou diminuições de passivos operacionais	
Fornecedores	
Impostos e contribuições	
Salários e encargos sociais	
Credores diversos	
Imposto de Renda	
<b>= Acréscimos nos passivos operacionais</b>	
<b>= Acréscimos de caixa originado das atividades operacionais</b>	
<b>2. Das atividades de investimento</b>	
2.1 Receita de venda de:	
Imobilizado	
Investimentos permanentes	
2.2 Aquisição de:	
Imobilizado	
Investimentos permanentes	
<b>= Diminuição de caixa originada das atividades de investimentos</b>	
<b>3. Das atividades de financiamento</b>	
Integralização de capital	
Novos empréstimos e financiamentos	
Amortização de empréstimos e financiamentos	
Dividendos pagos	
<b>= Acréscimos de caixa originado das atividades de financiamentos</b>	
<b>Resumo</b>	
Saldo inicial	
+ Acréscimo de caixa no período	
= Saldo final	

**Quadro 2:** Fluxo de caixa (método indireto).

**Fonte:** Silva (2006, p. 77) /Adaptado pela pesquisadora.

Referente ao período abrangido pelo planejamento do fluxo de caixa, este depende exclusivamente do tamanho, do segmento e da necessidade de cada empresa. Geralmente, o fluxo de caixa de curto prazo destina-se às empresas que possuem atividades que sofrem grandes oscilações, devendo estimar seu fluxo de caixa diariamente, semanalmente ou mensalmente. Já as empresas que possuem um volume de vendas estável, devem adotar o fluxo de caixa para períodos mais longos (mensal, trimestral ou semestral) (ZDANOWICZ, 1989).

Conclui-se que, quanto mais específico o fluxo de caixa, maior e melhor será o controle da empresa perante seus desembolsos e ingressos, possibilitando assim, que o gestor possa verificar e identificar diferenças entre as contas e apontar possíveis soluções corretivas para os períodos subsequentes (ZDANOWICZ, 1989).

#### **2.7.4 Componentes do Fluxo de Caixa**

Baseado no modelo de fluxo de caixa direto demonstrado acima por Zdanowicz (1989), descreve-se os principais itens:

- Ingressos: são consideradas todas as entradas de caixa realizados em qualquer período, sejam elas oriundas de vendas à vista ou a prazo, ou até mesmo aumento de capital social, bem como aluguéis recebidos e vendas do ativo permanente;
- Desembolsos: referem-se a todas às saídas de caixa oriundas de compras a prazo ou à vista, ou destinadas a pagamento de salários e encargos sociais, bem como todas as despesas indiretas e operacionais, e a compra de itens do ativo permanente, ou seja, todos os desembolsos decorrentes do processo de produção, comércio e distribuição dos produtos;
- Diferença do período: é a comparação entre os período, no qual apura-se a diferença entre recebimentos e pagamentos;
- Saldo inicial de caixa: é o mesmo que o saldo final do período anterior;
- Disponibilidade acumulada: refere-se à diferença da apuração do período, adicionado ao saldo inicial de caixa;
- Nível desejado de caixa: é a necessidade de capital de giro líquido da empresa, perante o volume futuro de entradas e saídas de caixa, ou seja,

é a projeção do saldo disponível para o período posterior. Em caso de saldo positivo ou excesso, a empresa deverá buscar a melhor opção de aplicação ou investimento. Contudo, em caso de saldo negativo, a empresa deverá buscar fontes de captação de recursos menos onerosas;

- Empréstimos ou aplicações de recursos financeiros: a partir da apuração da disponibilidade acumulada, poderão ser efetuados empréstimos para satisfazer a necessidade de caixa da empresa ou investimentos e aplicações no mercado financeiro caso haja excesso de caixa;
- Amortizações ou resgates das aplicações: as amortizações consistem no pagamento dos recursos que foram tomados emprestados pela empresa, enquanto que os resgates das aplicações consistem no recebimento dos recursos aplicados;
- Saldo final de caixa: consiste no nível desejado de caixa para o mês subsequente, sendo então, o saldo inicial do período posterior.

De modo geral, os componentes do fluxo de caixa também podem ser discriminados em fluxos operacionais, fluxos permanentes e fluxos financeiros. Os fluxos operacionais referem-se às entradas e saídas provenientes da atividade operacional da empresa. Os fluxos permanentes relacionam-se aos investimentos no ativo da empresa, ou seja, o fluxo dos acionistas, que indicam as movimentações que afetam os mesmos, e que são oriundas de capitalização, diminuição do capital ou distribuição do lucro (FREZATTI, 1997).

Já os fluxos financeiros são aqueles que resultam da soma dos demais fluxos. Se da existência de sobra ou excesso de recursos, ocorre a saída de recursos por meio de investimentos e aplicações no mercado financeiro, contudo, se da existência da falta de recursos, ocorre o ingresso através da captação de terceiros ou resgate de investimentos (FREZATTI, 1997).

Portanto, é através da análise dos componentes do fluxo de caixa que o gestor financeiro percebe e identifica como está o andamento das atividades e dos negócios da organização, de forma a otimizar os resultados, bem como identificar as necessidades do fluxo financeiro da empresa (SILVA, 2006).

### 2.7.5 Elaboração e Implantação do Fluxo de Caixa

A elaboração do fluxo de caixa é realizada a partir do conjunto de informações recebidas de todos os departamentos da empresa, que são encaminhados para a área financeira (ZDANOWICZ, 1989). Nesse sentido, as seguintes informações devem ser consideradas para a elaboração do fluxo de caixa (SANTOS, 2001):

- Classificação quanto ao fluxo de caixa utilizado, se de curto ou longo prazo, de acordo com o segmento, a necessidade e tamanho da empresa;
- O grau de detalhamento dos ingressos e desembolsos de caixa referentes a estoques, pagamentos, recebimentos e aplicações financeiras;
- O grau de precisão, no qual depende do prazo determinado: se for curto prazo, um percentual de 10% é considerado aceitável. Caso seja de longo prazo, deve-se considerar um prazo de 15%;
- O gestor deve possuir conhecimento de que o fluxo de caixa serve apenas como um instrumento de planejamento financeiro, não devendo ser utilizado para outros fins como controle de inadimplência, controle de gastos, dentre outros;
- Recomenda-se que não ultrapasse 10% do total dos registros referentes às entradas e saídas de caixa;
- Para a cobertura do fluxo de caixa de curto prazo, geralmente utiliza-se o calendário fixo (do dia 1º ao dia 30 do mês), ou prazos corridos. Para o fluxo de caixa de longo prazo, utiliza-se como base o calendário fixo.

Além dos requisitos acima descritos, também devem ser considerados os dados econômico-financeiros, captados pelo gestor financeiro através do plano de operações da organização, para o período no qual será realizada a projeção de caixa. Por isso, para que obtenha resultados positivos, a empresa deve procurar manter um saldo de caixa e de bancos razoável que traga condições de responder às suas necessidades rotineiras (ZDANOWICZ, 1989).

Contudo, para a elaboração e aplicação do fluxo de caixa, é necessário que o administrador financeiro elabore planilhas auxiliares que o auxiliarão na alimentação dos dados totais para a planilha final de fluxo de caixa. Essas planilhas e mapas auxiliares possuem a finalidade de agrupar e planejar os dados que serão

transportados para a planilha do fluxo de caixa, ou seja, servem como forma de organização dos dados (SILVA, 2006).

Dentre os mapas e planilhas auxiliares mais utilizados, estão os que tratam das contas a receber de vendas a prazo, das contas a receber em atraso e das contas a pagar a prazo. O número de planilhas e mapas elaborados varia de acordo com a necessidade de cada empresa. Contudo, vale salientar que não deve-se exagerar na quantidade de elaboração das ferramentas gerenciais, para que assim não se torne um sistema muito burocrático (ZDANOWICZ, 1989).

Após tratar dos requisitos básicos para a elaboração do fluxo de caixa, aponta-se para os requisitos que devem ser considerados para sua implantação. Silva (2006) afirma que esses requisitos são:

- Obter apoio e auxílio da direção da empresa;
- Integração entre todos os departamentos e níveis da organização com o fluxo de caixa;
- Fluxo de informações bem definidos, a partir da qualidade dos dados elaborados, planilhas a serem utilizadas, datas e prazos de entrega de dados e responsáveis pela realização de projeções;
- Determinação da escolha do modelo de fluxo de caixa que melhor se enquadre nas necessidades da empresa;
- Treinamentos para as pessoas que irão implantar o sistema de fluxo de caixa;
- Conscientização de todos os níveis da empresa para a realização e alcance dos objetivos projetados pelo uso do fluxo e caixa;
- Criação de controles financeiros.

Nesse sentido, para a implantação do fluxo de caixa é necessário apropriar-se das informações fornecidas pelas diversas áreas da empresa conforme o regime de caixa, isto é, segundo os prazos que irão ocorrer efetivamente os pagamentos e recebimentos. Sendo assim, é importante que o gestor financeiro leve em consideração todos os itens que influem diretamente no fluxo de caixa da empresa (ZDANOWICZ, 1989).

### 2.7.6 Análise e Controle do Fluxo de Caixa

Para que o fluxo de caixa satisfaça as finalidades propostas, é necessário que o gestor financeiro realize análise, acompanhamento, interpretação, avaliação, revisão e controle do fluxo de caixa, pois tais medidas auxiliam na eficácia do alcance dos resultados (SILVA, 2006).

Através da análise é possível realizar projeções para o futuro com base na interpretação dos dados extraídos, obtendo auxílio na tomada de decisão e almejando por uma condição financeira melhor do que a do período anterior (DROMS; PROCIANOY, 2002).

Primeiramente, é preciso possuir o conhecimento do significado e o inter-relacionamento de cada item do fluxo de caixa. Em segundo lugar, deve-se avaliar a relevância de cada um desses itens, avaliando qual a importância relativa de cada grupo de contas. Por exemplo: se a conta despesas operacionais apresentou valores pouco expressivos, qual será o seu impacto no saldo final de caixa (MATARAZZO, 2007)?

Silva (2006) afirma ainda que para que exista uma boa análise do fluxo de caixa, é necessário que o administrador financeiro esteja sempre atento para aspectos distintos, de maneira que o mesmo tenha consistência em suas análises, tendo sempre visão e aptidão para melhorar os resultados da empresa. Nesse sentido, o gestor financeiro também deve acompanhar o desempenho dos objetivos pré-estabelecidos e atualizá-los constantemente, através da comprovação de documentos, tais como: notas fiscais de compras e vendas, promissórias, duplicatas, e títulos a receber e a pagar. Assim, é possível que o gestor obtenha o controle de todas as operações realizadas pela empresa em determinado período (ZDANOWICZ, 1989).

O controle do fluxo de caixa realiza uma análise perante o período executado, no qual são levantadas as diferenças entre o projetado e o realizado. Assim, torna-se importante anotar as justificativas referentes às variações significativas, para que seja possível realizar comparações futuras. Ou seja, toda vez que as variações forem relevantes, deve-se justificar, tanto para os ingressos quanto para os desembolsos. Dessa forma, o gestor pode identificar quais são as causas dos possíveis problemas, como atrasos de pagamentos e recebimentos ou até

mesmo falta de disponibilidade na captação de crédito, podendo assim conhecer o motivo pelo qual o caixa está em ruim ou bom desempenho (SILVA, 2006).

A função de interpretação do fluxo de caixa por sua vez, consiste em controlar e verificar se existem diferenças significativas entre os desembolsos e ingressos de caixa, com o propósito de procurar soluções para os períodos posteriores (ZDANOWICZ, 1989).

Por fim, a revisão e o controle do fluxo de caixa são mais importantes que seu próprio planejamento e elaboração, e por isso deve ser revisto e acompanhado por um determinado período dependendo da necessidade de cada empresa. A revisão do fluxo de caixa não deve ser deixada para ser realizada no final do mês, e sim ser realizada diariamente, pois torna o processo muito complexo e acaba atrasando a elaboração do fluxo de caixa do período seguinte. Deve ser realizada a partir do controle diário da movimentação bancária da empresa, de recebimentos e pagamentos diários, investimentos e financiamentos, e do boletim diário de caixa (SILVA, 2006).

O controle diário auxilia na diminuição da margem de erros, tornando possível que medidas de melhoria sejam aplicadas, caso haja necessidade (ZDANOWICZ, 1989). Entre as diversas finalidades do controle do fluxo de caixa, Zdanowicz (1989, p.93) destaca:

- a) controlar a atividade financeira, pois a noção de responsabilidade relaciona-se com todas as operações da empresa. O nível desejado de caixa fixado deve fazer frente às necessidades correntes da empresa, sem que haja a preocupação de captar fontes de longo prazo, que poderá representar alto custo financeiro;
- b) controlar a atividade da empresa, em geral, quando as faltas antes relacionadas, não são apenas imputáveis às atividades financeiras, deve-se analisar todo o sistema operacional da empresa. Uma diminuição das disponibilidades pode evidenciar uma redução das entradas provenientes de quedas das vendas, [...] ou devido ao menor ritmo de entradas, em virtude de entregas com atraso. A carência de ingressos pode, igualmente, resultar de um aumento nos desembolsos devido a fatores internos e externos à empresa.

Baseado no que foi referido, Silva (2006) ressalta que algumas considerações acerca do controle do fluxo de caixa:

- O saldo final de caixa deve ser de fato o saldo disponível existente no caixa;
- O fluxo de caixa deve ser concluído e entregue no início de cada mês aos indivíduos da empresa;



- Os indivíduos responsáveis pelo encaminhamento das informações e dos dados para o administrador financeiro elaborar o fluxo de caixa, devem estar conscientes de suas responsabilidades, passando segurança e seriedade em suas informações;
- Elaboração de controles práticos para a atualização do fluxo de caixa, como por exemplo, mapas e planilhas auxiliares;
- Ao final de cada período, devem ser escritas e justificadas as diferenças entre o projetado e o realizado;
- Ao final de cada mês, o gestor financeiro deve tomar decisões para correções e melhorias, caso haja necessidade, apontando as relevâncias entre o projetado e o realizado.

Assim, é de suma importância que exista com freqüência a atualização e revisão das projeções do fluxo de caixa, pois este traz para a empresa a visão antecipada se a mesma irá necessitar da captação de recursos ou não, através do levantamento dos custos financeiros (SILVA, 2006).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para que uma meta seja alcançada e identificada de forma eficiente, é necessário dispor de formas e procedimentos que resultem em determinado fim de tal objetivo (OLIVEIRA, 2002). Metodologia é, portanto, a ciência que estuda os métodos referentes à delimitação de um problema, a partir de observações, análises, comentários e relatórios, a fim de oferecer auxílio científico para realização de trabalhos de monografia, dissertações ou teses para o objeto em estudo (MAGALHÃES, 2005).

Sendo assim, neste capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos que auxiliaram o pesquisador para a realização do estudo, no qual são demonstrados os tipos de pesquisa, a caracterização da empresa em que foi realizado o estudo, as técnicas de coleta de dados, a forma como foram tratados os dados, bem como a apresentação e análise dos resultados obtidos.

#### **3.1 TIPOS DE PESQUISA**

Define-se pesquisa como o procedimento realizado com o intuito de obter conhecimentos e respostas aos problemas iniciais do estudo. Em uma pesquisa, utiliza-se de conhecimentos teóricos e práticos, em que o pesquisador necessita possuir harmonia com os métodos e procedimentos para que os resultados sejam alcançados perante o formulário de perguntas e apresentação final (OLIVEIRA, 2002).

Baseado nestes conceitos, a presente pesquisa utilizou de pesquisa bibliográfica, documental e descritiva. Bibliográfica porque refere-se à utilização de materiais e bibliografias já existentes no qual se busca obter conhecimentos adicionais relacionados ao estudo, dentre eles livros e artigos científicos (GIL, 2007). Nesse sentido, tal pesquisa foi realizada no acervo da UNESC, em que foram consultados e utilizados artigos e livros, bem como bases de dados e endereços eletrônicos. Dentre estes, os mais relevantes estão distribuídos na tabela abaixo:

**Tabela 2:** Bibliografias utilizadas.

<b>Assuntos</b>	<b>Autores</b>	<b>Fonte da bibliografia</b>
Fluxo de caixa	Zdanowicz, José Eduardo	Livro da Biblioteca da Unesc
Fluxo de caixa	Silva, Edson Cordeiro	Livro da Biblioteca da Unesc
Administração Financeira	Braga, Roberto	Livro da Biblioteca da Unesc
Pequenas e médias empresas	Lacerda, Joabe Barbosa	Site do SEBRAE
Administração	Borges, Fabrício Quadro	Artigo

**Fonte:** Dados da Pesquisadora.

A presente pesquisa também é considerada documental, já que, segundo Barros (1986), esta caracteriza-se pelo recolhimento, análise e interpretação de documentos e dados a cerca do referido estudo. Dos documentos analisados e interpretados estão o Demonstrativo de Resultados, o Balanço Patrimonial, notas fiscais de compras, a agenda de compromissos de pagamentos e de recebimentos da empresa, bem como seus relatórios financeiros.

A pesquisa descritiva, por sua vez, visa descrever e analisar posteriormente a coleta de dados, para que assim possa ser apresentado os resultados de determinada empresa. Ou seja, é realizada a partir da observação, registro e análise dos fenômenos e de como este está estruturado, como processos, métodos e seqüências (JUNG, 2004). Sendo assim, a presente pesquisa também é descritiva, pois, depois de realizado o levantamento e a coleta de dados financeiros da referida empresa, foi feito o registro e a análise final da implantação do fluxo de caixa, em que apresentou-se suas projeções e seus resultados.

### **3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA**

A abordagem qualitativa difere-se da abordagem quantitativa pelo fato de não dar tratamento estatístico aos dados para a análise de um determinado

problema. Ou seja, a abordagem qualitativa não tem a finalidade de numerar ou medir dados, ou categorias homogêneas (OLIVEIRA, 2002).

Sendo assim, o estudo utilizou de abordagem qualitativa, visto que o objetivo do mesmo não era dar tratamento estatístico para os dados, ou quantificar estes, mas sim avaliar os processos.

### **3.3 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA**

O presente estudo foi realizado em uma empresa de pequeno porte que atua no segmento de construção civil de edifícios residenciais, fundada em 1990 no município de Capão da Canoa, norte do Rio Grande do Sul.

A empresa constitui em seu corpo funcional 23 funcionários, dentre eles operacionais e administrativos, bem como o presidente, além de contar com serviços terceirizados como de arquitetura, engenharia, contabilidade, advocacia e outros.

Com 20 anos atuando no mercado, a construtora já realizou 11 edifícios residenciais, todos construídos na cidade sede da empresa. Seu diferencial está na qualidade do material utilizado, no acabamento de seus imóveis, na segurança oferecida, na seriedade e pontualidade de entrega.

Sua missão: Construir empreendimentos imobiliários com qualidade, segurança e pontualidade, trazendo soluções inovadoras para os mais exigentes clientes, prezando pelas pessoas e pelo meio ambiente. Sua visão: Ser a melhor construtora de edifícios residenciais, reconhecida pelo mercado como uma empresa sólida e séria, que preza pela qualidade e pontualidade na entrega. E por fim, seus valores: Construir edifícios com foco na transparência e na honestidade, cumprindo com responsabilidade os compromissos com nossos clientes, através do profissionalismo e ética.

Devido ao vínculo familiar da pesquisadora com a empresa, e o interesse de propor melhorias na administração financeira da mesma, bem como de aumentar seus conhecimentos a cerca do assunto referido, fez-se a escolha da organização em estudo.

### 3.4 COLETA DE DADOS

A partir desta etapa de pesquisa é necessário realizar a aplicação das ferramentas e dos instrumentos desenvolvidos e das técnicas escolhidas, para assim, realizar a efetiva coleta de dados já previstos. Esta etapa, porém, exige grande tempo disponível por parte dos pesquisadores, que devem possuir paciência, esforço e um ótimo preparo para a realização do correto registro dos dados. (LAKATOS; MARCONI, 2001).

Destaca-se a grande importância para a realização de um planejamento, para que sejam evitados grandes desperdícios de tempo no trabalho de campo e assim, facilite a etapa seguinte. Importante também, para que se evitem erros e defeitos, a utilização de métodos que controlem rigorosamente a aplicabilidade dos instrumentos de pesquisa perante entrevistadores que possuem falta de experiência, ou perante informações tendenciosas (MARCONI; LAKATOS, 2008).

Portanto, após possuir conhecimentos sobre a atividade operacional da empresa, bem como suas práticas financeiras, buscou-se identificar suas formas atuais de administração financeira, ou seja, as ferramentas e documentos que a mesma utiliza para gerenciar seu fluxo de ingressos e desembolsos.

Com isso, foi possível perceber que a construtora não utiliza de sistemas integrados de gestão para auxiliar na gestão de finanças, não possuindo controle de montante de pagamentos e recebimentos. Todavia, a empresa utiliza de aplicativos como o Excel e o Word, no qual elabora planilhas que servem como informativos financeiros importantes. Dentre eles foi identificada, primeiramente, uma planilha que armazena todas as informações e carteira de clientes da empresa, em que é especificado o nome do comprador, CPF, endereço, telefone, valor e nome do imóvel, bem como o valor corrigido com base no INCC ou juros e multas, data da compra, comissão destinada à imobiliária, condições de pagamento, número de parcelas, suas respectivas quitações e o saldo restante. Segue abaixo Planilha de Clientes:

**ILHAS FIJI 1203 Box 68**

DATA VENDA: 24/4/2010

<b>Cliente:</b>	Zilda da Silva Carlan					<b>GPF:</b>				
<b>END.:</b>	Rua Fernando Machado 312									
<b>FONE:</b>	(51) 9113 3550 / 3284 4199									
<b>VALOR:</b>	R\$ 172.000,00									
<b>Condições:</b>	2.000,00 ato/170.000,00 = 17x10.000,00									
<b>Imobiliária:</b>	Excelence / Edinho									
<b>Comissão:</b>	6.888,00									
NP	VENCTO	VALOR/R\$	CORREÇÃO		JUROS/ MULTA	PAGAMENTO				
						DATA	VALOR	TOTAL PGO	SALDO	
ENTR	ato	2.000,00	-	-		ato	2.000,00	2.000,00	170.000,00	
1/17	30/5/10	10.000,00		10.000,00	0,00	19/5/10	10.000,00	12.000,00	160.000,00	
2/17	30/6/10	10.000,00		10.801,00	0,00	30/6/10	10.801,00	22.801,00	149.199,00	
3/17	30/7/10	10.000,00	1,77%	10.680,00	0,00	20/7/10	10.680,00	33.481,00	138.519,00	
4/17	30/8/10	10.000,00	0,62%							
5/17	30/9/10	10.000,00								
6/17	30/10/10	10.000,00								
7/17	30/11/10	10.000,00								
8/17	30/12/10	10.000,00								
9/17	30/1/11	10.000,00								
10/17	30/02/11	10.000,00								
11/17	30/3/11	10.000,00								
12/17	30/4/11	10.000,00								
13/17	30/5/11	10.000,00								
14/17	30/6/11	10.000,00								
15/17	30/7/11	10.000,00								
16/17	30/8/11	10.000,00								
17/17	30/9/11	10.000,00								

**Quadro 3:** Planilha Clientes.**Fonte:** Dados da empresa.

A partir da planilha Clientes, o gestor recolhe todas as parcelas que foram pagas em determinado mês, para que assim possa gerar o faturamento, ou seja, saber a receita mensal da empresa. A planilha de faturamento é alimentada com data de pagamento da parcela, o nome do comprador e do imóvel comprado, o número correspondente da parcela que foi amortizada, o valor inicial da parcela, o valor corrigido com base no INCC (Índice Nacional da Construção Civil), as variações entre o valor inicial e o corrigido e por fim, o valor total faturado no determinado mês. Segue abaixo Planilha Faturamento referente ao mês de Janeiro de 2010:

FATURAMENTO 2010							
INCC: 0,20%							
CUB: 1.111,05							
MÊS: JANEIRO		TOTAL: R\$ 438.554,73					
DATA	COMPRADOR	IMÓVEL	PARC.	VALOR	CORREÇÃO		
1/1	Laci Cardoso Rolim	TUIANE 402/43	3/15	2.000,00	INCC	0,00	2.000,00
2/1	Maria Lodi O de Souza	TUIANE 905	3/30	3.000,00	INCC	0,00	3.000,00
5/1	José Vicente da Rosa	ILHAS FIJI 301	3/4	20.000,00	INCC	0,00	20.000,00
6/1	Therezinha S Pinto	CASA NOVA TRAMANDAÍ	ENTRADA	11.000,00	-	0,00	11.000,00
10/1	Jorge A Furtado	TUIANE 702/21	23	1.027,77	INCC	170,68	1.198,45
10/1	Adalgisa	ILHAS FIJI 502/64	18	2.500,00	-	178,62	2.678,62
10/1	Elaine V Frinhani	KATRINE 704	28	1.650,00		293,70	1.943,70
11/1	Nadia Job Escobar	TUIANE 806/32	3/16	5.000,00	INCC	23,50	5.023,50
11/1	Rafael Araujo Souto	TUIANE 603/ 16-43	10/40	3.800,00	INCC	115,00	3.915,00
11/1	Sergio Miguel Achutti	TUIANE 904/39	TOTAL	150.000,00	-	0,00	150.000,00
11/1	Renato Solano	ILHAS FIJI BOX 28	TOTAL	15.000,00	-	0,00	15.000,00
14/1	Laci Cardoso Rolim	TUIANE 402/43	4/20	1.200,00	INCC	21,09	1.221,09
14/1	Ubirá Tadeu Leal	ILHAS FIJI BOX 39	1/10	1.000,00	-	2,00	1.002,00
15/1	Onivaldo Nichele	LOS ANGELES 41	5/6	1.000,00	INCC	10,00	1.010,00
15/1	Onivaldo Nichele	LOS ANGELES 41	6/6	1.000,00	INCC	10,00	1.010,00
15/1	Taylor B Rosa	MARGHERITA 403/03/01	18295	1.250,00	-	4,76	1.254,76
16/1	Maria Luiza Correa	ILHAS FIJI 503/62	32	3.000,00	CUB	666,50	3.666,50
18/1	Dacila M Mend Silveira	CASA IBERÊ 637 ATLÂNT	4/25	3.600,00	CUB	19,50	3.619,50
18/1	Angelica Raulino	ILHAS FIJI 1103/30	5/11	10.000,00	CUB	59,08	10.059,08
20/1	Daiani Tr Menegaz	ILHAS FIJI 601	1/1	60.000,00	CUB	0,00	60.000,00
20/1	Margarete La Porta	ILHAS FIJI 1201/46-47	6/10	3.000,00	CUB	28,90	3.028,90
20/1	Wilnei C Silveira	ILHA DE MAN 505/78	12/48	1.250,00	INCC	39,35	1.289,35
25/1	Jair Luis Soder	TUIANE BOX 36	6/20	1.000,00	INCC	9,14	1.009,14
25/1	Samuel D Torres	TERRENO XANGRI-LÁ	Á VISTA	120.000,00	-	0,00	120.000,00
25/1	Fabio Luis Giugno	ILHAS FIJI 1002/13	17/36	2.500,00	INCC	173,54	2.673,54
25/1	Sirlei Ferraz Carvalho	ILHAS FIJI 903/45	14/15	1.000,00	Fixa	57,17	1.057,17
25/1	Sirlei Ferraz Carvalho	ILHAS FIJI 903/45	14/15	1.000,00	CUB	57,17	1.057,17
29/1	Ubirá Tadeu Leal	ILHAS FIJI 902/48	11/20	1.700,00	CUB	100,60	1.800,60
29/1	Ubirá Tadeu Leal	ILHAS FIJI 902/48	2/10	1.000,00	INCC	3,60	1.003,60
29/1	Maria Lodi O de Souza	TUIANE 905	4/30	3.000,00	INCC	0,00	3.000,00
29/1	Maji Partic.Ltda	ILHAS FIJI 304/07	23/36	2.300,00	CUB	308,06	2.608,06
31/1	ADAMATTI	ILHA D MAN 503/504/02/03	-	1.425,00	NF	0,00	1.425,00

**Quadro 4:** Planilha Faturamento.

**Fonte:** Dados da empresa.

Ao gerar o faturamento, a construtora repassa a informação à empresa terceirizada de contabilidade, que é responsável por determinar os pagamentos referentes aos tributos e encargos sociais. Desta forma, o Demonstrativo de Resultados e Balanço Patrimonial, que são gerados pelo serviço terceirizado de contabilidade, também foram coletados.

O controle de pagamento de funcionários operacionais da empresa é realizado por quinzena e controlado a partir de uma planilha do Excel denominada

Folha de Pagamento, no qual são especificados o nome de cada funcionário com sua respectiva função, o número da conta salário que é paga através do banco, o valor do salário semanal correspondente com os possíveis descontos ou acréscimos e o valor total desembolsado com mão-de-obra em determinado mês. Segue abaixo, Planilha Folha de Pagamento correspondente à quinzena de Janeiro:

<b>PAGAMENTO FUNCIONÁRIOS</b>							
<b>DATA: 14/01/2010</b>							
	<b>FUNCIONÁRIO</b>	<b>FUNÇÃO</b>	<b>CONTA SALÁRIO</b>	<b>SALÁRIO SEMANAL</b>	<b>ACRESC. DESC.</b>		<b>TOTAL</b>
1	JURANI DA SILVA	PEDREIRO	6148-4	360,00			720,00
2	JOSÉ PEREIRA ILIBIO	PEDREIRO	6156-5	360,00			720,00
3	CRISTIANO P DA SILVA	PEDREIRO	6160-3	330,00	<b>pensão</b>		660,00
4	JOSE DA SILVA	SERVENTE	6152-2	200,00			400,00
5	DANIEL FERR DE SOUZA	GUINCHEIRO	6181-6	265,00		<b>100</b>	470,00
6	VILMAR FAG BRITO	PINTOR	6139-5	290,00			580,00
7	ALEXANDRE MAGNUS	PEDREIRO	6163-8	310,00			620,00
8	SILNEI PEREIRA ELIBIO	MESTRE	6243-0	765,00			1.530,00
9	ALMERINDO ROLDÃO	MOTORISTA	6242-1	360,00			720,00
10	JOSIAS DA SILVA	PEDREIRO	6241-3	310,00			620,00
11	ANDERSON	SERVENTE		200,00			400,00
12	ADEMAR MAXIM BATTU	GUINCHEIRO	7183-8	265,00			530,00
13	BENTO CARD VALIM	CARPINTEIRO		290,00			580,00
14	JEFERSON DA S NUNES	CARPINTEIRO	7539-6	290,00			580,00
15	JONAS ROSA ELIBIO	CARPINTEIRO	7301-6	360,00	<b>atest. 2 dias</b>	<b>120,5</b>	480,50
16	CESAR CAM F. JUNIOR	CARPINTEIRO	7607-4	290,00			580,00
17	MAURICIO DOS SANTOS	SERVENTE		200,00			400,00
18	JACSON W. MONTEIRO	GUINCHEIRO		310,00			620,00
<b>TOTAL: 11.210,50</b>							

**Quadro 5:** Planilha Folha de Pagamento.

**Fonte:** Dados da empresa.

Os contratos de serviços prestados por terceiros também foram analisados, de modo a identificar quanto a empresa paga por mês para cada tipo específico de serviço, antes desconhecido. Assim, a relação de pagamentos de mão-de-obra terceirizada também foi instrumento de coleta de dados para esta pesquisa.

Dentre os outros documentos que foram coletados e analisados, estão os contratos de permuta que a empresa efetuou, no qual o objeto permutado na troca foram os imóveis e materiais de construção. Verificou-se assim, que a empresa não possui nenhum controle gerencial efetivo que demonstre com facilidade o quanto de



material já foi recebido até determinado momento e o restante que ainda falta, para completar o saldo do imóvel permutado.

Para controlar gastos destinados à manutenção de veículos, materiais de escritório, dentre outros, a empresa possui o controle de anotar manualmente todos os desembolsos diários em uma agenda, no qual são especificados quais os fins de tais recursos. Sendo assim, a agenda de compromissos de pagamentos também foi objeto de análise para a efetivação deste estudo, de modo a trazer para a pesquisadora o conhecimento dos gastos gerais que a empresa possui.

Contudo, embora possua conhecimento sobre seu faturamento mensal, carteira de clientes, pagamento de funcionários e prestação de serviços, a partir da utilização do Excel e de outros aplicativos, além de não possuir controle sobre qual é o valor total destes pagamentos e desembolsos por mês, já que não dispõem de nenhuma ferramenta que armazene todas essas informações, adicionadas a todo outro tipo de gastos como materiais para escritório, gastos com manutenção de veículos e equipamentos, dentre outros, a empresa também não utiliza tais ferramentas com a finalidade de planejamento, ou seja, tais aplicativos não podem ser considerados como um controle financeiro eficiente, já que não são realizados projeções com as informações obtidas.

Portanto, para a realização deste estudo foi utilizado a técnica de coleta de dados do tipo documental, já que a mesma foi realizada diretamente a partir de documentos financeiros, no qual a pesquisadora utilizou de planilhas auxiliares para registro das informações financeiras. A partir desta coleta, foi possível possuir maiores conhecimentos e entendimentos acerca dos fenômenos pesquisados, juntamente com a comprovação da confiabilidade das informações, perante a comparação com outras fontes e ferramentas utilizadas.

### **3.5 TRATAMENTO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

Para a elaboração do fluxo de caixa, deve-se partir da utilização de planilhas e mapas auxiliares que auxiliam o administrador financeiro na transportação dos dados totais para a planilha final do fluxo de caixa, com o propósito de auxiliar e organizar todas as informações que nela serão inseridas (SILVA, 2006).

Nesse sentido, a partir da análise e da coleta dos dados no período de janeiro a julho de 2010, foram elaboradas, com auxílio de planilhas do Excel, tabelas auxiliares com seus respectivos grupos de contas. Primeiramente, após ser realizado o levantamento de todas as contas a receber à vista e a prazo da empresa, foi elaborada uma planilha auxiliar de vendas com a discriminação de cada mês do período analisado, como segue abaixo:

VENDAS								
	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	TOTAL
À VISTA	285.000,00	35.000,00						320.000,00
A PRAZO	153.544,73	275.030,64	145.563,95	104.555,16	238.471,16	133.229,69	99.413,33	1.149.808,66
							TOTAL	1.469.808,66

**Quadro 6:** Mapa auxiliar de vendas.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora a partir dos dados da empresa.

A partir da planilha elaborada, apurou-se que, no período de janeiro a julho de 2010 a empresa faturou um montante de 1.469.808,66 reais. Através da planilha é possível observar que nos meses de janeiro e fevereiro a empresa efetuou um volume maior de vendas. Tal fato é decorrente à sazonalidade pelo qual sofre o setor de construção civil, pois, já que a empresa em estudo está localizada no litoral, aponta-se maior número de vendas no período de verão.

Com as informações e dados necessários coletados, elaborou-se também uma planilha referente à compra de matéria-prima e materiais para construção à vista e a prazo, referente ao mesmo período em questão. Das matérias-primas e materiais discriminados, foram inseridos também uniformes para funcionários, elevador e cancelas para o elevador, bem como portão eletrônico. Contudo, a maior parte da compra de matéria-prima da empresa é realizada a partir de contratos de permutação, no qual são permutados imóveis em troca de materiais. Tal tipo de negociação é característico do setor de construção civil, em que é realizado um contrato de permuta entre a construtora e o fornecedor. Dessa maneira, foi elaborada uma planilha com o registro do volume de material que foi descontado em cada mês referente ao valor total do imóvel permutado, não havendo assim, a entrada ou saída efetiva de dinheiro.

COMPRA DE MATÉRIA PRIMA/MATERIAIS								
MATERIAIS/ MATÉRIA PRIMA	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	TOTAL
<b>À VISTA</b>								
PORTÃO ELETRÔNICO	1.350,00							1.350,00
BOTAS PARA FUNCIONÁRIOS		768,00						768,00
UNIFORMES		1.272,50		946,00				2.218,50
<b>TOTAL:</b>	<b>1.350,00</b>	<b>2.040,50</b>	<b>0,00</b>	<b>946,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>4.336,50</b>
<b>A PRAZO</b>								
ELEVADOR	3.000,00	20.000,00	21.900,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	52.900,00
ELÉTRICA			3.500,00					3.500,00
CANCELAS ELEVADOR	3.300,00				2.400,00			5.700,00
FERRAGENS		46,57		175,00				221,57
CANOS E TUBOS	3.449,00	3.499,00						6.948,00
MATERIAIS MADEIREIRA			1.520,00					1.520,00
OUTROS	858,77	5.393,54	1.573,00	1.193,12	2.189,14	744,53	2.182,20	14.134,30
<b>TOTAL:</b>	<b>10.607,77</b>	<b>28.939,11</b>	<b>28.493,00</b>	<b>3.368,12</b>	<b>6.589,14</b>	<b>2.744,53</b>	<b>4.182,20</b>	<b>84.923,87</b>
<b>TOTAL:</b>								<b>89.260,37</b>

COMPRA DE MATÉRIA PRIMA/MATERIAIS							
<b>PERMUTA</b>							
APTO e BOX NO VALOR DE 120.003,00: 96.000 em tijolos, 11.700 em pedra brita e 12.303 de areia grossa							
DATA DA PERMUTA: 5/4/2009							
MP./MATERIAIS: TIJOLOS, PEDRAS BRITA, AREIA GROSSA							
	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO
			2.320,00	500,00		1.850,00	900,00
						1.500,00	500,00
						1.000,00	
<b>TOTAL:</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2.320,00</b>	<b>500,00</b>	<b>0,00</b>	<b>4.350,00</b>	<b>1.400,00</b>
<b>TOTAL:</b>							<b>8.570,00</b>
<b>2 APARTAMENTOS E DOIS BOXES NO VALOR DE 220.000,00: em 36 vezes.</b>							
DATA DA PERMUTA: 23/12/2008							
MP./MATERIAIS: PISOS, AZULEJOS, PLAQUETAS, CIMENTO, ARGAMASSA, REJUNTE							
	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO
<b>TOTAL:</b>	<b>1.425,00</b>	<b>1.544,20</b>	<b>14.296,36</b>	<b>7.197,36</b>	<b>3.328,46</b>	<b>1.183,90</b>	<b>1.931,40</b>
<b>TOTAL:</b>							<b>30.906,68</b>

**Quadro 7:** Mapa auxiliar de compra de matéria-prima/materiais.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora a partir dos dados da empresa.

Com base nas planilhas elaboradas, percebeu-se que a empresa possui gastos maiores na compra dos materiais básicos da construção civil: pisos, azulejos, plaquetas, cimento, argamassa e rejunte, correspondente ao valor de 30.906,68 reais, no qual foram permutados. Outros gastos significativos referem-se ao elevador do edifício que está em construção e à materiais essenciais como ferros, canos, pregos, martelos, etc., que estão especificados no item outros.

Após a elaboração das planilhas de gastos com matérias-primas, foi desenvolvida a planilha com os gastos destinados ao pagamento da folha de

funcionários da obra, bem como de serviços de terceiros, que totaliza o valor de 283.113,07 reais, referente ao mês de janeiro a julho de 2010.

PAGAMENTO MÃO-DE-OBRA/SERVIÇOS PRESTADOS								
MÃO DE OBRA/SERVIÇOS PRESTADOS	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	TOTAL
ADMINISTRADORA DE COND.					250,00	276,44		526,44
ADVOGADO	1.883,00	1.897,00	2.804,00		2.312,00		1.987,00	10.883,00
ARQUITETURA	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	3.970,00	2.000,00	2.000,00	15.970,00
AZULEJOS		3.240,00	1.500,00		2.200,00			6.940,00
ELEÉTRICA		3.350,00	1.680,00		1.708,00			6.738,00
FERREIRO	3.880,00	3.820,00	1.960,00		1.650,00			11.310,00
FUNC.ADMINISTRATIVOS	2.830,00	2.830,00	2.830,00	2.830,00	2.830,00	2.830,00	2.830,00	19.810,00
HIDRÁULICA	700,00	2.040,00	1.400,00		1.400,00	500,00		6.040,00
INSTALAÇÃO AR COND.							5.000,00	5.000,00
MÉDICO EMPREGADOS	1.291,00	629,00	374,00		1.120,00	410,00	410,00	4.234,00
MOVEIS						5.000,00	5.000,00	10.000,00
OUTROS SERVIÇOS				1.400,00				1.400,00
PAGAMENTO FOLHA OBRA	16.953,00	19.995,00	27.159,00	14.539,00	18.415,00	26.396,00	20.999,00	144.456,00
REBOCO	4.900,00	5.140,00	2.700,00		2.920,00			15.660,00
SERVENTES		1.735,00						1.735,00
<b>OUTROS</b>								
ENGENHARIA DE SEG. DA OBRA	350,00		350,00	350,00			700,00	1.750,00
EXTRAS FUNC.				280,00		120,00		400,00
FÉRIAS			6.306,51	1.343,21		1.725,51		9.375,23
PENSÃO FUNCIONÁRIO	1.812,00		362,00	361,00	361,00	361,00		3.257,00
RESCICÕES	151,16	406,98	2.625,87		2.062,76		1.614,43	6.861,20
SEGURO EMPREGADOS	109,60	109,60	109,60	109,60	109,60	109,60	109,60	767,20
<b>TOTAL:</b>	<b>36.859,76</b>	<b>47.192,58</b>	<b>54.160,98</b>	<b>23.212,81</b>	<b>41.308,36</b>	<b>39.728,55</b>	<b>40.650,03</b>	<b>283.113,07</b>

**Quadro 8:** Mapa auxiliar de pagamento mão-de-obra/serviços prestados.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora a partir dos dados da empresa.

Os desembolsos referentes a tributos e encargos sociais também foram agrupados em uma planilha auxiliar, incluindo FGTS, contribuição sindical e INSS, no qual totalizou 332.359,96 reais. Este valor é característico do setor, já que é responsável por ser o maior arrecadador de impostos do país.

PAGAMENTO TRIBUTOS E ENCARGOS								
TRIBUTOS E ENCARGOS	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	TOTAL
CONTRIBUIÇÃO SINDICAL	414,29							414,29
DARF PIS COFINS	13.748,95	16.007,25	16.154,07	5.313,09	3.717,99	18.332,57	9.700,83	82.974,75
DARF TRIMESTRAL	28.237,00			26.460,68			10.797,25	65.494,93
FGTS	4.081,54	2.840,48	3.226,14	4.140,24	4.119,69	3.487,49	4.144,33	26.039,91
I.R		16.007,25		11.316,12				27.323,37
INSS	14.979,74	14.505,51	16.170,42	21.477,14	18.443,94	17.842,20	21.329,75	124.748,70
IPTU SALA		526,06						526,06
REFINS		4.837,95						4.837,95

TOTAL: 61.461,52 54.724,50 35.550,63 68.707,27 26.281,62 39.662,26 45.972,16 332.359,96

**Quadro 9:** Mapa auxiliar de pagamento de tributos e encargos.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora a partir dos dados da empresa.

Por fim, foram alimentados em uma planilha os desembolsos referentes a despesas operacionais, administrativas, com vendas e outros, como manutenção de máquinas e equipamentos, gastos com o veículo da obra, bem como gastos destinados a associações de construtores e da construção civil, no qual totalizaram 36.881,02 reais.

OUTROS DESEMBOLSOS								
ADMINISTRATIVAS	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	TOTAL
CERTIFICADO DIGITAL		1.200,00						1.200,00
COND. SALA	292,59		315,94	260,90	247,28	237,74	235,02	1.589,47
TELEFONE ESCRITÓRIO	54,65		36,85	119,21	108,64	158,47		477,82
MATERIAIS PARA ESCRITÓRIO	440,83	151,61	225,60	304,45	143,70	339,88	140,79	1.746,86
LUZ ESCRITÓRIO	160,57	180,28	121,55	161,89		148,98	130,69	903,96
TOTAL:	948,64	1.531,89	699,94	846,45	499,62	885,07	506,50	5.918,11
OPERACIONAIS/OBRA								
COND. APTOS NÃO VENDIDOS	2.256,22	1.395,81	1.735,32	1.450,31	1.189,01	847,39	841,87	9.715,93
DESPESAS OBRA	888,77	1.094,69	970,37	1.015,19	1.425,70	1.007,73	1.747,01	8.149,46
LUZ APTO NÃO VENDIDOS	46,31	46,85	47,24	47,28		46,81	46,61	281,10
IPTU APTOS NÃO VENDIDOS		3.371,72		908,00		688,62	283,79	5.252,13
TOTAL:	3.191,30	5.909,07	2.752,93	3.420,78	2.614,71	2.590,55	2.919,28	23.398,62
OUTROS								
ALUGUEL SALA	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	7.800,00
ASSOCIC	255,00	255,00	255,00		510,00	255,00	255,00	1.785,00
COMISSÕES	17.700,00							17.700,00
CREA		435,50						435,50
IPVA VEÍCULO	810,95							810,95
MANUTENÇÃO GUINCHO	400,00		400,00			1.200,00		2.000,00
SEGURO VEICULO							1.222,42	1.222,42
VEICULO FINANCIAMENTO	732,45	732,45	732,45	732,45	732,45	732,45	732,45	5.127,15
TOTAL:	20.898,40	2.422,95	2.387,45	1.932,45	2.442,45	3.387,45	3.409,87	36.881,02

**Quadro 10:** Mapa auxiliar de outros desembolsos.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora a partir dos dados da empresa.

#### 4 EXPERIÊNCIA DE PESQUISA

Após a etapa de manipulação dos dados obtidos, a etapa posterior é a de análise e interpretação dos mesmos. Essas duas atividades são distintas, mas estão relacionadas como um processo e constituem o núcleo central da pesquisa (LAKATOS; MARCONI, 2001).

Análise é quando existe a tentativa de se realizar uma comparação entre o objeto de estudo e outras informações, e é realizada em três etapas: de interpretação, de explicação e de especificação. É durante a análise que o pesquisador obtém maiores informações e detalhes sobre os dados resultantes do trabalho realizado, a fim de obter respostas aos problemas elaborados inicialmente (MARCONI; LAKATOS, 2008).

Interpretação é o ato de atribuir um significado mais consistente às respostas encontradas, a partir de relações com outros conhecimentos, ou seja, significa expor o significado verdadeiro do resultado apresentado, relativos aos objetivos iniciais propostos (MARCONI; LAKATOS, 2008).

Sendo assim, a partir da constatação de que, embora a empresa possua aplicativos que auxiliam para efeito de controle de pagamentos e recebimentos, estes não são utilizados como forma eficiente de planejamento financeiro. Deduz-se então, que a empresa dispõe de um controle de ingressos e desembolsos simples, sem a realização de projeções diante das informações armazenadas.

A partir disso, parte-se para a efetivação da proposta deste estudo, no qual inicialmente propõe-se a elaboração de mapas ou planilhas auxiliares ao fluxo de caixa, em que a empresa deve alimentar diariamente todos os ingressos e desembolsos referentes àquele determinado período, para que posteriormente obtenha o montante mensal e finalmente transfira esses dados para a planilha final do fluxo de caixa, realizando assim, as projeções para os meses subsequentes. Para a elaboração do fluxo de caixa, por sua vez, propõem-se, como já visto, o modelo direto mensal de fluxo de caixa proposto por Zdanowicz (1989), no qual foi adaptado à realidade da empresa, para que assim pudesse atender suas necessidades.

Para tanto, após o agrupamento dos dados obtidos em planilhas auxiliares, a pesquisadora alimentou-os na planilha final, o fluxo de caixa inicial, de modo que este foi elaborado com a finalidade de servir como premissa para a

projeção do fluxo de caixa do segundo semestre de 2010 e para os meses de Janeiro e Fevereiro de 2011.

O fluxo de caixa inicial foi elaborado partindo-se com um saldo inicial referente a 10.000,00 reais. Tal valor justifica-se devido ao setor de construção civil exigir valor significativo. Para a determinação do nível desejado de caixa, estipulou-se a adoção do mesmo valor do saldo inicial de caixa, já que as variações dentro do mês são pouco significativas. Para o resgate das aplicações financeiras, tomou-se como base a remuneração média praticada no mercado financeiro, referente à taxa de 0,65% ao mês. Em anexo segue fluxo de caixa inicial referente ao primeiro semestre de 2010:

FLUXO DE CAIXA								
ITENS	jan/10	fev/10	mar/10	abr/10	mai/10	jun/10	jul/10	TOTAL
	<b>1. Ingressos</b>							
1.1 - Vendas à vista	285.000,00	35.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	320.000,00
1.2 - Vendas a prazo	153.544,73	275.030,64	145.563,95	104.555,16	238.471,16	133.229,69	99.413,33	1.149.808,66
<b>Total</b>	<b>438.544,73</b>	<b>310.030,64</b>	<b>145.563,95</b>	<b>104.555,16</b>	<b>238.471,16</b>	<b>133.229,69</b>	<b>99.413,33</b>	<b>1.469.808,66</b>
<b>2. Desembolsos</b>								
2.1 - Compras à vista	1.350,00	2.040,50	0,00	946,00	0,00	0,00	0,00	4.336,50
2.2 - Fornecedores (à prazo)	10.607,77	28.939,11	28.493,00	3.368,12	6.589,14	2.744,53	4.182,20	84.923,87
2.3 - Salários e Encargos Sociais	36.859,76	47.192,58	54.160,98	23.212,81	41.308,36	39.728,55	40.650,03	283.113,07
2.4 - Aluguéis a pagar	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	10.500,00
2.5 - Despesas administrativas	948,64	1.531,89	699,94	846,45	499,62	885,07	506,50	5.918,11
2.6 - Despesas tributárias	61.461,52	54.724,50	35.550,63	68.707,27	26.281,62	39.662,26	45.972,16	332.359,96
2.7 - Despesas financeiras	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	7.000,00
2.8 - Despesas operacionais	3.191,30	5.909,07	2.752,93	3.420,78	2.614,71	2.590,55	2.919,28	23.398,62
2.9 - Despesas com vendas	17.700,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	17.700,00
2.10 - Manutenção de equipamentos	400,00	0,00	400,00	0,00	0,00	1.200,00	0,00	2.000,00
2.11 - Veículos	1.543,40	732,45	732,45	732,45	732,45	732,45	1.954,87	7.160,52
2.12 - Outros	255,00	690,50	255,00	0,00	510,00	255,00	255,00	2.220,50
<b>Total</b>	<b>136.817,39</b>	<b>144.260,60</b>	<b>125.544,93</b>	<b>103.733,88</b>	<b>81.035,90</b>	<b>90.298,41</b>	<b>98.940,04</b>	<b>780.631,15</b>
<b>3. Diferença do período</b>	<b>301.727,34</b>	<b>165.770,04</b>	<b>20.019,02</b>	<b>821,28</b>	<b>157.435,26</b>	<b>42.931,28</b>	<b>473,29</b>	<b>689.177,51</b>
<b>4. Saldo inicial do caixa</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>
<b>5. Disponibilidade acumulada</b>	<b>311.727,34</b>	<b>175.770,04</b>	<b>30.019,02</b>	<b>10.821,28</b>	<b>167.435,26</b>	<b>52.931,28</b>	<b>10.473,29</b>	<b>699.177,51</b>
<b>6. Nível desejado de caixa</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>
<b>7. Empréstimos a captar</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>8. Aplicações no mercado financeiro</b>	<b>-301.727,34</b>	<b>-469.458,61</b>	<b>-492.529,11</b>	<b>-496.551,83</b>	<b>-657.214,67</b>	<b>-704.417,85</b>	<b>-709.469,86</b>	<b>-3.831.369,27</b>
<b>9. Amortizações</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>10. Resgates</b>	<b>0,00</b>	<b>303.688,57</b>	<b>472.510,09</b>	<b>495.730,55</b>	<b>499.779,41</b>	<b>661.486,57</b>	<b>708.996,57</b>	<b>3.142.191,76</b>
<b>11. Saldo final de caixa</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>

**Quadro 11:** Fluxo de caixa inicial.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora a partir dos dados da empresa.

A partir da elaboração do fluxo de caixa inicial, nota-se que a empresa apresentou resultados satisfatórios durante suas atividades no período de Janeiro a Julho de 2010. Não apresentou nenhuma necessidade de empréstimo, e por isso, efetivou aplicações no mercado financeiro, obtendo um resgate final no valor de

708.996,57 reais. Este valor deve ser revertido para compra de equipamentos, utensílios e materiais de construção para complementar a construção de um edifício residencial, que atualmente está em obra com entrega prevista para setembro de 2011.

Com base na elaboração do fluxo de caixa inicial do primeiro semestre de 2010, elaborou-se o fluxo de caixa projetado para o segundo semestre de 2010 e para os meses de Janeiro e Fevereiro de 2011. Segue em anexo o fluxo de caixa projetado para o segundo semestre de 2010:

FLUXO DE CAIXA									
ITENS	MÉDIA	ago/10	set/10	out/10	nov/10	dez/10	jan/11	fev/11	TOTAL
	<b>1. Ingressos</b>								
1.1 - Vendas à vista	53.333,33	0,00	0,00	0,00	6.400,00	25.600,00	256.000,00	32.000,00	341.333,33
1.2 - Vendas a prazo	191.634,78	192.698,78	193.768,70	194.844,56	195.926,39	197.014,22	198.108,10	199.208,05	1.363.995,53
<b>Total</b>	<b>244.968,11</b>	<b>192.698,78</b>	<b>193.768,70</b>	<b>194.844,56</b>	<b>202.326,39</b>	<b>222.614,22</b>	<b>454.108,10</b>	<b>231.208,05</b>	<b>1.705.328,86</b>
<b>2. Desembolsos</b>									
2.1 - Compras à vista	722,75	726,76	730,80	734,86	738,94	743,04	747,16	751,31	5.144,31
2.2 - Fornecedores (à prazo)	14.153,98	14.232,57	14.311,59	14.391,05	14.470,95	14.551,30	14.632,09	14.713,33	100.743,53
2.3 - Salários e Encargos Sociais	47.185,51	47.447,50	47.710,94	47.975,84	48.242,22	48.510,07	48.779,41	49.050,25	335.851,50
2.4 - Aluguéis a pagar	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	10.500,00
2.5 - Despesas administrativas	986,35	991,83	997,34	1.002,87	1.008,44	1.014,04	1.019,67	1.025,33	7.020,54
2.6 - Despesas tributárias	55.393,33	55.700,89	56.010,15	56.321,14	56.633,85	56.948,29	57.264,48	57.582,43	394.272,12
2.7 - Despesas financeiras	1.166,67	1.173,14	1.179,66	1.186,21	1.192,79	1.199,42	1.206,08	1.212,77	8.303,96
2.8 - Despesas operacionais	3.899,77	3.921,42	3.943,20	3.965,09	3.987,10	4.009,24	4.031,50	4.053,89	27.757,33
2.9 - Despesas com vendas	2.950,00	2.966,38	2.982,85	2.999,41	3.016,06	3.032,81	3.049,65	3.066,58	20.997,16
2.10 - Manutenção de equipamentos	333,33	335,18	337,05	338,92	340,80	342,69	344,59	346,51	2.372,56
2.11 - Veículos	1.193,42	1.200,05	1.206,71	1.213,41	1.220,15	1.226,92	1.233,73	1.240,58	8.494,38
2.12 - Outros	370,08	372,14	374,20	376,28	378,37	380,47	382,58	384,71	2.634,14
<b>Total</b>	<b>129.855,19</b>	<b>130.567,85</b>	<b>131.284,47</b>	<b>132.005,07</b>	<b>132.729,67</b>	<b>133.458,29</b>	<b>134.190,96</b>	<b>134.927,70</b>	<b>924.091,52</b>
<b>3. Diferença do período</b>	<b>115.112,92</b>	<b>62.130,93</b>	<b>62.484,23</b>	<b>62.839,48</b>	<b>69.596,71</b>	<b>89.155,93</b>	<b>319.917,14</b>	<b>96.280,35</b>	<b>781.237,34</b>
<b>4. Saldo inicial do caixa</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>
<b>5. Disponibilidade acumulada</b>	<b>125.112,92</b>	<b>72.130,93</b>	<b>72.484,23</b>	<b>72.839,48</b>	<b>79.596,71</b>	<b>99.155,93</b>	<b>329.917,14</b>	<b>106.280,35</b>	<b>791.237,34</b>
<b>6. Nível desejado de caixa</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>
<b>7. Empréstimos a captar</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>8. Aplicações no mercado financeiro</b>	<b>-115.112,92</b>	<b>-177.992,08</b>	<b>-241.633,26</b>	<b>-306.043,36</b>	<b>-377.629,35</b>	<b>-469.239,87</b>	<b>-792.207,07</b>	<b>-893.636,76</b>	<b>-2.479.857,91</b>
<b>9. Amortizações</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>10. Resgates</b>	<b>0,00</b>	<b>115.861,15</b>	<b>179.149,03</b>	<b>243.203,87</b>	<b>308.032,64</b>	<b>380.083,94</b>	<b>472.289,93</b>	<b>797.356,41</b>	<b>1.698.620,57</b>
<b>11. Saldo final de caixa</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>

**Quadro 12:** Fluxo de caixa projetado.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora a partir dos dados da empresa.

A projeção do fluxo de caixa foi realizada com base no Índice Nacional de Custo da Construção Civil (INCC), utilizado pela construtora como base de cálculo para as atualizações dos valores de seus imóveis. Este índice idealiza a evolução do



custo das construções habitacionais, calculado mensalmente pela Fundação Getúlio Vargas (FGV, 2010).

O cálculo para as projeções foi efetuado da seguinte forma: apurou-se o valor acumulado de 12 meses, de setembro de 2009 até outubro de 2010, equivalente ao valor de 6,87% ano, após, esse valor foi estimado para o semestre, correspondendo a 3,38%, e finalmente, apurou-se o valor mensal, equivalente a 0,56% ao mês, o qual foi utilizado para as projeções.

Já que as projeções são mensais, as aplicações dos índices foram calculadas com base na média do valor total de cada grupo de conta dos valores encontrados no fluxo de caixa do primeiro semestre. Porém, a projeção das vendas à vista foi efetuada de forma distinta, devido a sazonalidade por qual a empresa passa, sendo que, por localizar-se no litoral, deve-se maior número de vendas no período de novembro à fevereiro, período de verão.

Por isso, as projeções foram efetuadas de acordo com o comportamento das vendas à vista dos anos anteriores, no qual segue o seguinte padrão: novembro de 2010, 2%, dezembro de 2010, 8%, janeiro de 2011, 80% e Fevereiro de 2011, 10%. As vendas à vista de agosto a outubro são pouco significativas, e por isso representam 0%. Essa porcentagem foi calculada a partir das vendas à vista do primeiro semestre de 2010, no qual calculou-se a relação de cada venda efetuada no mês, em relação ao montante vendido no semestre.

Para a adoção do saldo inicial de caixa, bem como do nível desejado de caixa, foram tomados como base os mesmos valores referentes ao fluxo de caixa inicial do primeiro semestre. A mesma veracidade aplica-se para a taxa de retorno das aplicações, permanecendo 0,65% ao mês. Os valores referentes ao aluguel foram mantidos, já que a empresa paga esse valor fixo por mês.

Após a projeção, deve-se partir para a interpretação dos resultados obtidos. A interpretação do fluxo de caixa consiste na verificação das estimativas alcançadas, se estas apresentam ou não diferenças acentuadas (ZDANOWICZ, 1989). Nesse sentido, a partir do fluxo de caixa projetado, verificou-se que a empresa em estudo apresentou resultados positivos e satisfatórios.

Como no primeiro semestre, também não mostrou a necessidade de empréstimo, partindo automaticamente, para a aplicação no mercado financeiro, obtendo um resgate final no valor de 797.356,41 reais. Já que a construtora possui um edifício que atualmente está em obra, com entrega prevista para setembro de

2011, este valor deve ser revertido para recursos destinados à complementação e conclusão deste, assim como no primeiro semestre.

Nota-se, portanto, que o valor resgatado confere-se semelhante ao do primeiro semestre, o que comprova a veracidade das informações e dos dados obtidos, sendo estes os gastos e recebimentos médios reais da construtora por mês, durante a construção de um edifício.

Com base no fluxo de caixa projetado, destaca-se a grande importância deste para a realização das atividades da empresa e propõe-se, perante o fluxo de caixa já projetado, a proposta de implantação para a empresa em estudo. Destaca-se que, a partir do fluxo de caixa projetado com base nas atualizações do INCC e com base nas vendas efetuadas nos períodos anteriores, a construtora poderá obter o conhecimento se da necessidade de algum meio de empréstimo para a conclusão de suas obras. Conhecimento também, se da possibilidade de aplicação no mercado financeiro, o valor do resgate final, que poderá ser destinado a complementação de uma obra, ou servir como recursos para o início de outra, otimizando todo o processo operacional da empresa.

Para tanto, deve-se incluir nos hábitos administrativos da empresa, especificamente em seus gestores, a alimentação diária dos dados e das informações em mapas auxiliares. Assim, ao final de cada mês o gestor deve agrupar esses dados para a planilha final do fluxo de caixa e, com base no índice estipulado, realizar as projeções para o mês seguinte.

## 5 CONCLUSÃO

Embora as pequenas e médias empresas sejam responsáveis por grande desenvolvimento da economia do país, em que caracterizam-se por possuir crescimento acelerado e adaptar-se rapidamente às mudanças do mercado, a grande maioria dessas mesmas empresas não sobrevivem mais de dois anos. Segundo o SEBRAE (2004), o principal motivo refere-se à falta de planejamento financeiro, sendo que, justamente por serem de pequeno e médio porte, os administradores destas empresas acreditam que não é necessário tê-lo.

Contudo, sabe-se que o atual mercado competitivo demanda soluções rápidas e eficazes. Por isso, as empresas devem dispor de ferramentas e técnicas que as auxiliem na conquista por competitividade e resultados positivos, garantindo seu espaço perante a concorrência. Com o fluxo de caixa, é possível obter a visão antecipada das sobras ou necessidades de caixa, servindo como uma das ferramentas gerenciais mais importantes para planejamento dentro das empresas, e tornando-se primordial para a gestão eficaz dos administradores financeiros (ZDANOWICZ, 1989).

Nesse sentido, a realização deste trabalho objetivou fornecer, mediante a obtenção de conhecimentos através de bibliografias na área de administração financeira em geral, e fluxo de caixa em particular, bem como da premissa de seus objetivos específicos, a sustentação para propor a implantação do fluxo de caixa como forma de planejamento financeiro, até então inexistente, em uma empresa de pequeno porte de construção civil, de modo a esclarecer a sua utilização e elaboração, a fim de otimizar todo o processo decisório da empresa em questão.

Com a realização do estudo, identificou-se a relevância da administração financeira e de suas ferramentas para planejamento e controle dentro das organizações. Esta visa dar suporte a tomada de decisão, em que contribui para a geração de recursos destinados a maximização do lucro, a partir da utilização de relatórios gerenciais que auxiliam no processo decisório. Conforme visto, uma das ferramentas utilizadas nesse sentido é o fluxo de caixa, o qual permite que a empresa possa planejar seu futuro a partir da projeção de caixa, acompanhando todas as entradas e saídas, em um dado período de tempo.

Diante disso, para atingir os objetivos específicos pré-determinados neste estudo, primeiramente verificou-se se a empresa em questão utiliza de algum

instrumento de gestão com a finalidade de planejamento financeiro. Com isso, constatou-se que a empresa utiliza em sua gestão financeira relatórios que servem apenas como controle de contas a receber e a pagar, mas que não são utilizados para fim de planejamento.

Esses relatórios consistem em planilhas elaboradas a partir do aplicativo Excel, que são alimentados com os valores a receber de seus clientes, bem como valores a pagar relativos à mão-de-obra. Outras contas a pagar como serviços de terceiros, fornecedores, materiais de escritório, dentre outros, são anotados manualmente em uma agenda de controle diário, ou seja, não servindo da mesma forma, como meio de projeção para a tomada de decisão.

Após constatar a forma atual de gestão financeira da empresa, deu-se início, a partir da pesquisa documental, para a coleta dos dados e informações financeiras, efetivando a conclusão do segundo objetivo específico estipulado neste estudo. Tais coletas foram efetuadas no período de janeiro a julho de 2010, e analisadas posteriormente para a elaboração do fluxo de caixa final.

Para tanto, o modelo proposto para a elaboração do fluxo de caixa, refere-se ao modelo mensal direto proposto por Zdanowicz (1989), no qual foi adaptado para que atendesse às necessidades da empresa. Todavia, para que a gestão financeira da empresa pudesse realizar de forma eficaz a elaboração do fluxo de caixa, este estudo também propôs que a empresa utilizasse de planilhas ou mapas auxiliares para o registro diário de todos os dados e informações. Assim, a partir do final de cada mês, o gestor financeiro obtém o montante final e, posteriormente, alimenta as informações no fluxo de caixa final, para então, realizar as projeções.

Para a melhor efetivação da proposta deste estudo, foram realizadas projeções a partir dos dados obtidos para o segundo semestre de 2010 e para os meses de janeiro e fevereiro de 2011, objetivando despertar o melhor entendimento da utilização e da importância do fluxo de caixa para a empresa em questão.

Dessa forma, as projeções foram efetuadas tomando como base de cálculo o índice mensal INCC (Índice Nacional de Custo da Construção Civil), utilizado pela empresa para calcular a atualização do valor de seus imóveis. As projeções também foram efetuadas a partir do comportamento das vendas à vista do semestre anterior, para que assim, fosse considerado a sazonalidade pela qual a empresa passa. Com isso, foi possível identificar que a empresa não necessitará de

meios de empréstimos para a efetivação de suas atividades, podendo efetuar aplicações no mercado financeiro, no qual obterá um resgate significativo que poderá ser revertido, como sugestão deste estudo, para recursos destinados a complementação do edifício que encontra-se atualmente em construção, com entrega prevista para setembro de 2011.

Conclui-se, portanto, que a utilização de ferramentas como o fluxo de caixa, que possibilitam a realização de planejamento financeiro, é de suma importância para as organizações, principalmente às pequenas e médias empresas, já que é uma ferramenta simples e de fácil utilização. O conhecimento antecipado auxiliará o gestor financeiro a tomar decisões eficazes e corretas, tanto na decisão de obter empréstimos de terceiros, como na melhor aplicação das sobras de caixa.

Sendo assim, destaca-se a grande importância do fluxo de caixa para a realização das atividades da empresa em estudo e propõe-se, perante o fluxo de caixa já projetado, a implantação dessa ferramenta para a empresa, que irá analisar e verificar a proposta de implantação, para posteriormente implantá-la, concluindo o último objetivo específico deste trabalho.

Contudo, perante a grande dimensão do fluxo de caixa e da sua utilidade como ferramenta para fim de planejamento financeiro dentro das empresas, pôde-se perceber a existência de outros assuntos que poderão ser pesquisados e investigados por outros acadêmicos acerca do tema aqui abordado.

## REFERÊNCIAS

ANTONIK, Luis Roberto. A ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: ferramentas financeiras simples auxiliam na gestão da empresa e orientam a tomada de decisões. Curitiba: **Fae Business**, n. 8, maio 2004. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v8\\_n1/rev\\_fae\\_v8\\_n1\\_09\\_antonik.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_09_antonik.pdf)>. Acesso em: 10 maio 2010.

ASSAF NETO, A.N. **Finanças Corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

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

BARBOSA, Emerson Rodriguez; BRONDANI, Gilberto. Planejamento Estratégico Organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**: Curso de Ciências Contábeis UFSM, Santa Maria, v. 1, n. 2, p.1-17, fevereiro 2005. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vln02/a08vln02.pdf>>. Acesso em: 26 ago. 2010.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia** Um guia para a iniciação científica. São Paulo: Ed. McGraw-Hill, 1986.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BIAZZI, Juceli Antonio. **Aplicação do fluxo de caixa como ferramenta de gestão financeira às instituições de ensino superior**: um estudo de caso. 2005. 171 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2005. Disponível em: <[http://proxy.furb.br/tede/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=288](http://proxy.furb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=288)>. Acesso em: 18 jul. 2010.

BORGES, Fabrício Quadros. A evolução da administração no ambiente da globalização. **Adcontar**, Belém, v. 2, n. 1, p.51-55, 2001. Disponível em: <[http://www.nead.unama.br/site/bibdigital/pdf/artigos\\_revistas/242.pdf](http://www.nead.unama.br/site/bibdigital/pdf/artigos_revistas/242.pdf)>. Acesso em: 10 ago. 2010.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São

Paulo: Atlas, 1995.

BUFFA, Elwood S. **Administração da produção**. São Paulo: Livros Técnicos e Científicos, 1979.

CAMPOS FILHO, Ademar. **Demonstração dos Fluxos de Caixa: Uma ferramenta indispensável para administrar sua empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

CARDEAL, Joseimere Dantas. **A administração de caixa em empresas de pequeno porte: estudos de casos no setor hoteleiro de Salvador-BA**. 2006. 113 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração Estratégica, Universidade Salvador, Salvador, 2006. Disponível em: <[http://tede.unifacs.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=17](http://tede.unifacs.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=17)>. Acesso em: 20 ago. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 2 ed. rev. São Paulo: Ed. McGraw-Hill, 1981.

COELHO, Henrique Otto. **Diretrizes e requisitos para o planejamento e controle da produção em nível de médio prazo na construção civil**. 2003. 135 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/5228/000467802.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 15 set. 2010.

CONSTRUBUSINESS/1999. *Habitação, Infra-estrutura e Emprego*. Segundo Seminário da Indústria Brasileira de Construção. FIESP/CIESP. São Paulo, 1999.

CONSTRUBUSINESS/2001. *Habitação Social - Moradia para Todos*. Quarto Seminário da Indústria Brasileira da Construção. FIESP/CIESP. São Paulo, 2001.

DROMS, William G.; PROCIANOY, Jairo L. *Finanças para executivos: não-financeiros*. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DUBRIN, Andrew J. **Princípios de administração**. 4. ed Rio de Janeiro: LTC, 2001.

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

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **INCC**. Disponível em:  
<<http://portalibre.fgv.br/main.jsp?lumChannelId=402880811D8E34B9011D92B7684C11DF>>. Acesso em: 10 set. 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed São Paulo: Atlas, 2007.

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

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

HOJI, Masakazu. . **Administração financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégia financeiras, análise, planejamento e controle financeiro**. 2.ed São Paulo: Atlas, 2000.

IUDICIBUS, Sérgio de, MARION, José Carlos. **Introdução à teoria da contabilidade: para o nível de graduação**. São Paulo: Atlas, 1999.

JACOBI, Brenio Antonio. **Implementação do planejamento estratégico funcional: estudo de caso em uma indústria de bebidas**. 2006. 90 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2006. Disponível em:  
<[http://cascavel.cpd.ufsm.br/tede/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=861](http://cascavel.cpd.ufsm.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=861)>. Acesso em: 20 ago. 2010.

JUCIUS, Michael J; SCHLENDER, William E. **Introdução a administração elementos de ação administrativa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1976.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos**. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2004.

KOOTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril; CARMONA, Fernando G. **Princípios de administração** uma análise das funções administrativas. 11 ed. São Paulo: Ed. Pioneira, 1978.



KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. 7. ed Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **O marketing sem segredos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KUSTER, Edison; NOGACZ, Nilson Danny. **Finanças Empresariais: Administração Financeira**. Curitiba: Gazeta do Povo, 2002. 2 v. (3). Disponível em: <<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/financas/3.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2010.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 4 ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1990.

LACERDA, Joabe Barbosa. **A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micro, pequenas e médias empresas (MPMEs): necessidade e aplicabilidade**. Minas Gerais: Sebrae, 2005. 38 p. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/4D0B9C74BD56C03803257053005D83A8/\\$File/NT000AA6DE.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/4D0B9C74BD56C03803257053005D83A8/$File/NT000AA6DE.pdf)>. Acesso em: 11 maio 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

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

LUCION, Carlos Eduardo Rosa. Planejamento Financeiro. **Revista Eletrônica de Contabilidade**: Curso de Ciências Contábeis UFSM, Santa Maria, v. 3, n. 1, p.1-19, maio 2005. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vlln01/a09vlln01.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2010.

MAGALHÃES, Gildo. **Introdução à metodologia da pesquisa: caminhos da ciência e tecnologia**. 1. ed São Paulo: Ática, 2005.

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

MARQUES, Adriano Ventura. **Planejamento e controle financeiro nas micro e pequenas empresas, visando à continuidade e à sustentabilidade**. 2008. 135 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão de Negócios, Universidade Católica de

Santos, Santos, 2008. Disponível em:  
<[http://biblioteca.unisantos.br/tede/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=177](http://biblioteca.unisantos.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=177)>.  
Acesso em: 10 jun. 2010.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica e gerencial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATIAS, A.B.; LOPES JÚNIOR, F. **Administração financeira nas empresas de pequeno porte**. São Paulo: Manole, 2002.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2.ed São Paulo: Atlas, 2000.

MEGGINSON, Leon C.. **Administração**: conceitos e aplicações. São Paulo: Harbra, 1986.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

OHMAE, Kenichi. **O Estrategista em ação**: A arte japonesa de Negociar. São Paulo: Pioneira, 1985.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. de. **Estratégia Empresarial**: Uma abordagem empreendedora. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 20ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 2002.

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

PEREZ JR., José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sergio Paulo Cintra. **Controladoria de gestão** teoria e prática. 2 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

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

ROSS, S.; WESTERFIELD R.; JAFFE, J. **Administração financeira: Corporate finance**. São Paulo: Atlas, 1995.

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

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

SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL. **Mercado em expansão**. Disponível em: <[http://www.sinduscon-rs.com.br/site/principal/conteudo\\_nivel\\_2.php?codConteudo=126](http://www.sinduscon-rs.com.br/site/principal/conteudo_nivel_2.php?codConteudo=126)>. Acesso em: 10 abr. 2010.

Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas (São Paulo). **Guia Do Empreendedor: Gestão Financeira**. 2004. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/AC2B673CD4E74AA183256F66006B8F1E/\\$File/NT000A215A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/AC2B673CD4E74AA183256F66006B8F1E/$File/NT000A215A.pdf)>. Acesso em: 15 maio 2010.

\_\_\_\_\_. (Brasília). **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003-2005**. 2007. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)>. Acesso em: 29 jun. 2010.

\_\_\_\_\_. (São Paulo). **O que é uma Micro Empresa e Empresa de Pequeno Porte**. Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/faq/criacao\\_empresa/criacao\\_empresa/mpe\\_epp](http://www.sebraesp.com.br/faq/criacao_empresa/criacao_empresa/mpe_epp)>. Acesso em: 25 maio 2010.

SHIMOYAMA, Claudio; ZELA, Douglas Ricardo. ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING. Curitiba: **Coleção Gestão de Marketing**, v. 3, 2002. Disponível em: <<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/mkt/1.pdf>>. Acesso em: 25 agosto de 2010.

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração básica**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

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.

SLACK, Nigel. **Administração da produção**. Ed. compacta São Paulo: Atlas, 2006.

ULRICH, Sigolf. **Gestão de fluxo de caixa nas micro e pequenas empresas: um estado de caso**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciência Contábeis, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2005. Disponível em: <[http://proxy.furb.br/tede/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=396](http://proxy.furb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=396)>. Acesso em: 2 junho de 2010.

WESTON, J. Fred. **Finanças de empresas; campo e metodologia**. São Paulo: Atlas, 1969.

WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da Administração Financeira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

YOSHITAKE, Mariano; HOJI, Masakazu. **Gestão de Tesouraria**. São Paulo: Atlas, 1997.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa** uma decisão de planejamento e controle financeiro. 3 ed. [S.l.]: D. C. Luzzatto, 1989.