

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

GERALDO JUNIOR BRIGIDO

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE FLUXO DE CAIXA
NUMA MICROEMPRESA DE COMERCIO DE REVESTIMENTOS
CERÂMICOS LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE IÇARA/SC**

CRICIUMA, MAIO DE 2014

GERALDO JUNIOR BRIGIDO

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE FLUXO DE CAIXA
NUMA MICROEMPRESA DE COMERCIO DE REVESTIMENTOS
CERÂMICOS LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE IÇARA/SC**

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

Orientador: Prof. Cleber Pacheco
Bombazar

CRICIUMA, MAIO DE 2014

DEDICATÓRIA

A todos que me auxiliaram e me apoiaram
nessa caminhada, e a mim, que tive força
e perseverança para alcançar meus
objetivos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me conceder energia, força e saúde para poder realizar meus objetivos, por me proporcionar tantas oportunidades e por me cercar de pessoas incríveis que contribuíram para a conclusão deste trabalho.

Agradeço aos meus pais Geraldo e Inês que me incentivaram e me deram toda a estrutura necessária para que esse sonho fosse realizado, aos funcionários da empresa em estudo por toda paciência e suporte prestado para que essa monografia fosse concluída.

Ao meu Orientador Prof. Cleber Pacheco Bombazar, pela aceitação e dedicação em me guiar neste percurso, participando de todas as etapas e sempre realizando importantes contribuições para a conclusão deste trabalho.

A todos os professores que estiveram presentes durante esses quatro anos e compartilharam o seu conhecimento, sempre estando à disposição para nos auxiliar em nossos objetivos.

Por fim agradeço a todos que me ajudaram e me apoiaram de alguma maneira, para que fosse possível a conclusão dessa etapa em minha vida.

Muito Obrigado!

RESUMO

BRIGIDO, Geraldo. **Proposta de implantação de um sistema de fluxo de caixa em uma microempresa de comércio de revestimentos cerâmicos localizada no município de Içara/SC.** 2014. 51 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

O objetivo geral do trabalho foi Implantar um modelo de gestão financeira por meio do fluxo de caixa como ferramenta de planejamento e controle financeiro numa microempresa de comercio de revestimentos cerâmicos localizada no município de Içara/SC. Para cumprir este objetivo se fez necessário a realização de pesquisas bibliográficas e coletas de dados, para a experiência da pesquisa, mediante os documentos internos que a empresa em estudo disponibilizou. Subseqüentemente encontrou-se a problemática de como implantar um modelo de gestão financeira por meio do fluxo de caixa como ferramenta de planejamento e controle financeiro numa microempresa de comercio de revestimentos cerâmicos no município de Içara/SC? Diante disso foram considerados neste trabalho os assuntos ligados empresa familiar, pequenas empresas, planejamento financeiro, administração financeira, administrador financeiro, fluxo de caixa, entradas operacionais e saídas operacionais. Mediante os temas levantados para a fundamentação do estudo, a pesquisa realizada permitiu a observação de como o fluxo de caixa é uma ferramenta imprescindível em qualquer organização independentemente de tamanho, além de proporcionar uma visão ampla da empresa, essa ferramenta permite que o gestor faça um planejamento e uma projeção dos seus ingressos e desembolsos futuros o que pode lhe ajudar a manter ou melhorar a saúde financeira da empresa. Diante disso foi formado um modelo de fluxo de caixa que mais bem se adaptaria a empresa em estudo, pois os métodos utilizados para implantar o fluxo de caixa como ferramenta de planejamento e controle financeiro, pode ser utilizado por outras empresas, realizando somente as modificações necessárias que melhor atenda a suas necessidades.

Palavras-chave: Administração Financeira. Planejamento Financeiro. Fluxo de Caixa.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Principais ingressos e desembolsos do fluxo de caixa.....	22
Figura 2 – Modelo basico fluxo de caixa.	25
Figura 3 – Modelo de fluxo de caixa – entradas operacionais.	26
Figura 4 - Modelo de fluxo de caixa – entradas operacionais.	27
Figura 5 – Modelo de fluxo de caixa – saídas para o periodo.	29
Figura 6 – Demonstrativo de faturamento bruto.....	45
Figura 7 – Demonstrativo de receitas operacionais.	45
Figura 8 – Demonstrativo de despesas operacionais.....	46
Figura 9 – Demonstrativo de saldo operacional.	47
Quadro 1 – Referencial teorico da pesquisa bibliografica.	34
Quadro 2 – Síntese dos dados primarios.	36
Quadro 3 – Síntese dos procedimentos metodologicos.	37
Quadro 4 – Fluxo de caixa realizado mês de abril de 2014.	39
Quadro 5 – Fluxo de caixa projetado até dezembro de 2014.....	44

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	09
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	10
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.2.1 Objetivo geral.....	11
1.2.2 Objetivos específicos.....	11
1.3 JUSTIFICATIVA.....	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 EMPRESA FAMILIAR.....	13
2.1.1 Origem das empresas familiares.....	13
2.1.2 Vantagem do envolvimento da família nos negócios.....	14
2.1.3 Quais desvantagens.....	14
2.2 PEQUENAS EMPRESAS.....	15
2.3 IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	16
2.4 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	16
2.5 ADMINSTRADOR FINANCEIRO.....	17
2.6 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO FINANCEIRA.....	18
2.7 PLANEJAMENTO FINANCEIRO E DE CAIXA.....	18
2.7.1 Planejamento do fluxo de caixa a longo prazo.....	20
2.8 FLUXO DE CAIXA.....	21
2.8.1 Modelos de fluxo de caixa.....	24
2.9 ENTRADAS OPERACIONAIS.....	25
2.9.1 Entradas operacionais – vencimento para o período.....	25
2.9.2 Entradas operacionais – entradas de caixa previstas para o período.....	26
3 SAIDAS OPERACIONAIS.....	27
3.1 Saídas operacionias – pagamento para o período.....	28
3.2 FLUXO DE CAIXA NÃO OPERACIONAL.....	30
3.3 PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA.....	30
3.4 IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA.....	31
4 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS.....	33
4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	33
4.1.2 DEFINIÇÃO DO AMBIENTE DA PESQUISA.....	35

4.2 PLANO DE COLETA DE DADOS.....	35
4.3 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS.....	36
4.4 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	37
5 EXPERIÊNCIA DA PESQUISA.....	38
6 CONCLUSÃO.....	48
REFERÊNCIAS.....	49

1 Introdução

O mercado cerâmico no Brasil tem um destaque econômico muito grande, inclusive a nível internacional, competindo com países influentes no mercado mundial. Analisando esse grande mercado, percebe-se que a região sul catarinense é pioneira e muito influente nesse setor.

No Brasil, assim como em outros setores a produção cerâmica concentra se em pólos diferentes, a região sul catarinense é reconhecida internacionalmente por sua competitividade no setor. Já foi considerado o pólo onde constavam as maiores empresas do ramo, atualmente a região de São Paulo é a maior do setor.

Desta forma, várias empresas comerciais se instalaram na região tornando esse mercado como fonte de renda, e com o passar dos anos varias famílias incorporaram-se nessa atividade (OLIVEIRA, 2006). Nesse sentido o autor destaca as características familiares, “A empresa familiar caracteriza se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias”.(OLIVEIRA, 2006, p.04).

Segundo Lansberg, (1996) afirmam que aproximadamente 70% das empresas em todo mundo pertencem a famílias; esse percentual pode aumentar para as duas próximas gerações.

Porém, Oliveira (2006), consideram que 70% das empresas familiares param de exercer suas atividades com a morte de seu fundador, e o ciclo médio dessas empresas é de 24 anos.

Diante disso, tendo em vista a importância da indústria cerâmica no mercado brasileiro e na região onde esta localizada a empresa em estudo, percebe-se que o setor apresenta alta competitividade e só é competitiva, aquela organização que oferece um serviço de elevada qualidade com um preço que o consumidor esteja apto a pagar. Desse modo, observa-se o valor do gerenciamento de processos e recursos financeiros como forma de condicionar aos gestores informações consistentes que facilitam a tomada de decisão. Diante desse fato, essa pesquisa tem como objetivo implantar um modelo de gestão financeira por meio do fluxo de caixa como ferramenta de planejamento e controle financeiro numa microempresa de comércio de revestimentos cerâmicos localizada no município de Içara/SC.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

O mercado contemporâneo traz dificuldades na gestão de processos e recursos financeiros. Essas dificuldades incidem diante de muitas variáveis incontroláveis que o administrador necessita gerenciar ao longo do tempo, bem como as empresas procuram usar ferramentas no avanço de seus processos e sobretudo na competência de uma boa administração (SANT'ANNA *et al*, 2011). Diante desta realidade, vivem as micros e pequenas empresas, que por possuírem poucos recursos disponíveis, se deparam com certas dificuldades em gerenciar seus recursos financeiros em função da burocracia posta, tanto por parte do governo quanto pela necessidade de como controlar suas entradas e saídas (SEBRAE, 2010).

Dessa forma, a empresa em estudo, que atua há sete (sete) anos no mercado, não se diferencia deste cenário. De pequeno porte e sua gestão é familiar, a mesma possui recursos limitados, além de um quadro enxuto de funcionários. Independente da sua estrutura, a organização em estudo necessita de um controle dos seus recursos financeiros, pois até o presente momento não se dispôs a investir em uma ferramenta que pudesse controlar seus ingressos e desembolsos ao longo do tempo.

Vale destacar que nestes 7 (sete) anos que a empresa está no mercado, a mesma jamais sofreu algum tipo de problema financeiro, de forma que seus compromissos sempre foram honrados na data em que eram estipulados, à vista e sem atrasos. Entretanto, com o passar do tempo e as mudanças do mercado surge o interesse dos administradores em implantar uma ferramenta financeira que possibilitara um controle maior dos seus desembolsos. Desse modo, com a ferramenta de controle financeiro permite a organização analisar as operações monetárias em um determinado período, evitando riscos na gestão. No entanto, diante da necessidade de ter um controle mais detalhado dos recursos financeiros da empresa, os gestores identificam a necessidade de tomar decisões mais confiáveis, adequadas e que estejam de acordo com sua realidade. Uma análise incorreta pode ocasionar em tomadas de decisões que podem comprometer a permanência da empresa no mercado.

Frente a esses pressupostos surge o seguinte problema de pesquisa: **Como implantar um modelo de gestão financeira por meio do fluxo de caixa como ferramenta de planejamento e controle financeiro numa microempresa de comercio de revestimentos cerâmicos no município de Içara/SC?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Implantar um modelo de gestão financeira por meio do fluxo de caixa como ferramenta de planejamento e controle financeiro numa microempresa de comercio de revestimentos cerâmicos localizada no município de Içara/SC.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Organizar documentos para o controle das entradas e saídas de recursos financeiros;
- b) Identificar os ingressos e saídas de caixa;
- c) Propor a implantação de um modelo de fluxo de caixa;
- d) Efetuar a projeção do fluxo de caixa com base no modelo proposto ate dezembro de 2014.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo tem como **objetivo** implantar um modelo de gestão financeira por meio do fluxo de caixa como ferramenta de planejamento e controle financeiro numa microempresa de comércio de revestimentos cerâmicos localizada no município de Içara/SC. Se torna **importante** alcançar este objetivo, pois o mercado oferece muitos desafios para as organizações que estão introduzidas no meio, diante disso é necessário evitar as falhas na gestão financeira, principalmente nas microempresas. A organização em estudo ainda não provêm de nenhum tipo de ferramenta para o planejamento financeiro, porém está ciente que necessita implantar um sistema para melhor

controlar seus recursos financeiros especialmente das suas entradas e saídas de caixa. O bom desempenho no controle dos recursos financeiros da empresa pode diminuir consideravelmente os riscos na tomada de decisões dos administradores financeiros. Diante disso, o estudo é **relevante** para o acadêmico, para a empresa e para a universidade. Para o acadêmico, pois por meio do mesmo poderá enriquecer sua experiência como profissional e propor soluções para a organização pesquisada, atingindo seu objetivo. Para a organização, pois a ferramenta de fluxo de caixa acrescentará a função da área financeira da organização em estudo, provocando melhorias no trabalho do administrador, auxiliando no planejamento e controle financeiro. Para a universidade, pois poderá aliar os resultados desse estudo em novas pesquisas, gerando novos conhecimentos.

Diante disso, o momento é **oportuno**, pois a organização em estudo não provém de qualquer ferramenta de planejamento e controle financeiro, e prevê que é de extrema necessidade à implantação de uma ferramenta de fluxo de caixa, auxiliando na gestão financeira da empresa, proporcionando a oportunidade de o acadêmico pôr em prática seus conhecimentos adquiridos ao longo da sua vivência no âmbito universitário.

Por fim, o presente estudo torna-se **viável**, pois o acadêmico terá acesso a todas as informações necessárias para o estudo. Teve a concessão da empresa para a efetuação da coleta de dados e o interesse da mesma em relação aos resultados obtidos no final da pesquisa. Os custos efetuados no estudo realizado serão assumidos pelo pesquisador e o mesmo terá o tempo necessário estabelecido pelo cronograma do Curso de Administração de Empresas da UNESC.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 EMPRESA FAMILIAR

Segundo os autores Longenecker; Moore; Pety, 1998, uma empresa familiar se define em dois ou mais membros de uma família na qual podem interferir e comandar diretamente essa empresa. A origem e a expansão desse envolvimento variam de empresa para empresa não existe uma regra. Uma empresa de ramo alimentício, uma pequena padaria, por exemplo, o empreendedor pode ter mais de uma função, ou seja, poderá ele trabalhar de atendente ou gerente ao mesmo tempo, esposa também poderá fazer a parte financeira e os filhos auxiliando na cozinha ou servindo os clientes, resumidamente este é um clássico empreendimento familiar.

2.1.1 Origem das empresas familiares

Conforme Adachi 2006, as empresas familiares surgiram já na idade média onde era utilizada a prática “de pai, para filho”, onde a empresa era fundada pelo patriarca da família e posteriormente era repassado para os filhos, e assim sucessivamente durante varias gerações, sendo transferidas por herança para os herdeiros da família, e assim essa realidade se mantém até nos dias atuais.

No Brasil as empresas familiares são uma realidade, e muito significativo sendo de elevada importância, pois retrata a realidade do país, onde reflete o seu desenvolvimento e crescimento (ADACHI, 2006).

“No inicio da colonização brasileira, o país foi dividido em capitâneas hereditárias, que representavam as divisões territoriais doadas pela coroa portuguesa a donatários, com a transmissão de seus direitos aos filhos, porém, com a restrição de vender a terra a terceiros. Pode-se dizer que estas capitâneas hereditárias foram as primeiras empresas familiares brasileiras” (ADACHI, 2006, p.25.).

Hoje as empresas familiares têm um grande destaque em nosso país, esta nela depositado o futuro da economia, ou seja, os herdeiros de hoje serão os futuros empreendedores do amanhã (ADACHI, 2006).

2.1.2 Vantagem do envolvimento da família nos negócios

Com o entendimento dos autores Longenecker; Moore e Pety (1998) uma das vantagens das empresas familiares são os membros que se envolvem intensificada mente nos negócios, estão juntos “para o que der e vier”, são envolvidos e não desistem com maior facilidade. Neste mesmo sentido se por ventura acontecer uma queda nos negócios um gerente que não é do ramo de empresa familiar, ficara em desvantagem, pois o mesmo não tem relações diretas com a empresa, poderá ter a opção de deixar sua função e buscar por algo que lhe traga mais oportunidades retorno financeiro, ou ate mesmo abandonar o empreendimento e procurar outro que esteja em melhor posição naquele no momento.

Já um membro da família, no entanto resiste a essa queda, fica em vantagem pois possui mais vínculos e o nome da família e seus objetivos, seus ideais, suas experiências e cultura estão todos depositados naquele empreendimento e pelo seu bem estar e de sua família o mesmo não desiste facilmente, persiste e vai em frente e isso trás a motivação refletindo na produção e trazendo posteriormente o retorno econômico (LONGENECKER; MOORE; PETY,1998).

2.1.3 Quais desvantagens

Segundo Adachi (2006), a estrutura organizacional informal gera vários problemas entre eles a centralização do poder de decisão, o acumulo de serviço, um membro da família que assume um papel multifuncional, a falta de um organograma, a má seleção de pessoal e paternalismo. Outro problema que se destaca em empresas familiares é a gestão empresarial desorganizada onde o dono não compartilha com seus colaboradores a estratégia, foco da empresa, a centralizações de decisões, as decisões baseadas em critérios subjetivos e pessoais ou intuição, problemas de comunicação também são grandes fatores que evidenciam as desvantagens, muitas empresas possuem desentendimento familiar e motivos sem relevância onde acaba refletindo nos

negócios, assim causando danos no processo de gerencia. A resistência a inovação da empresa tanto no modelo de gestão quanto na aquisição de novos equipamentos também segue como desvantagens nos empreendimentos familiares, pois muitos dos fundadores resistem às culturas e valores e temem por mudanças.

Quando há excesso de poder centralizado na empresa isso cria certo tipo de ciclo vicioso onde todas as informações devem ser passadas pelo dono para aprovação, então o mesmo ficará dependente, e deverá estar presente em todas as atividades da organização, ou em parte, para formar sua opinião causando então um desgaste grande a esse empreendedor e conseqüentemente a gestão da empresa, quando isso ocorre a empresa deve entender a necessidade de separações de setores e de poderes. (LONGENECKER; MOORE; PETY,1998).

“A interposição dos interesses da família e dos negócios complica o processo gerencial na empresa familiar. Muitas decisões influenciam tanto nos negócios quanto na família. Considere, por exemplo, uma sessão de revisão de desempenho entre um pai-chefe e um filho-subordinado. Mesmo com empregados que não são da família, as discussões de revisão de desempenho podem ser campos minados potenciais. As relações familiares aumentam consideravelmente a complexidade do processo de revisão”. (LONGENECKER; MOORE; PETY,1998,P.137.)

2.2 PEQUENAS EMPRESAS

Conforme Longenecker, Justin Gooderl; (1998), as pequenas empresas exercem um papel muito importante na economia mundial, gerando empregos e renda muitas vezes em diversos setores, as empresas pequenas se tornam mais importantes do que as grandes, por seu grande numero em questão de quantidade.

Segundo Guerra, Teixeira; (2010), as pequenas empresas estão ganhando um grande espaço no cenário econômico, social e político assim atraindo olhares dos economistas. Essas estão chamando ainda mais atenção pela geração de emprego, participação em diversas áreas e na contribuição para o PIB do país.

De acordo com Zouain; Ferreira; Macedo; Sant'anna; Longo; Barone, (2011), as micro e pequenas empresas conseguiram se adequar com mais facilidade as transformações que ocorreram no cenário mundial ao longo do tempo. Com a “tecnologia da informação” e a globalização econômica, nasceram novos ramos de negócio, assim trazendo um novo conceito de organização, nessa nova era o empreendedorismo se tornou muito mais versátil e dinâmico, ocasionando a queda de barreiras burocráticas.

2.3 IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é uma ferramenta que ajuda o empreendedor a antecipar os acontecimentos que estão por vir durante um determinado período em sua gestão, neste o administrador traça os objetivos desejados pela organização e conduz a empresa acima das metas que foram traçadas. O planejamento pode ser classificado como estratégico tático e operacional estratégico estabelece os objetivos gerais da organização fazendo uma análise dos fatores que contribuem no resultado operacional, tático este programa e direciona as atividades que o estratégico definiu, e o operacional põe em prática aquilo que foi definido pelo estratégico e direcionado pelo tático. (SERRA; TORRES,S; TORRES,P, 2004).

2.4 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A administração financeira admite uma visão extensa das empresas, além de serem atreladas com diversas variáveis da administração, indiferente da área em que a organização atua (BRIGHAM; HOUSTON, 1999).

Zdanowicz (2004) assegura que a administração financeira está direcionada na compreensão, na realização e na alocação de recursos financeiros, pois para ter competitividade no mercado a empresa deverá traçar metas e objetivos. Em presença da ascendente dificuldade da economia brasileira, a administração financeira das empresas, independente de seu tamanho, carece de algum processo ou ferramenta que auxiliem na movimentação financeira da gestão. (GROPELLI; NIKBAKTH (2002).

A tarefa da administração financeira perante as empresas é claramente dependente do seu tamanho. Nas micro e pequenas empresas, a administração financeira é comandada pelos proprietários ou por empresa da área contábil terceirizada. Já nas organizações de grande porte, a gestão financeira é administrada por uma divisão de gestores financeiros destacados por áreas (GITMAN, 2001).

Gropelli e Nikbakht (2010), afirmam que a administração financeira tem total relevância na política de vendas da empresa, contudo influi diretamente nos resultados da mesma. Em presença disso, os administradores gerenciam os custos e traçam diretrizes tendo em vista a melhoria no controle de caixa e no direcionamento das sobras de recursos.

A gestão de finanças dentro das organizações sem dúvidas nenhuma é um dos pilares mais importantes da empresa, quando não há uma gestão financeira bem alinhada, com informações precisas e principalmente quando não tem um planejamento de caixa, orçamentário e de outras variáveis se torna muito difícil o sucesso dentro dessa organização (SANTOS 2001).

Segundo Zdanowicz, 2004, o administrador financeiro deve sempre atender as circunstâncias ou as modificações nas políticas que tendem a causar a redução ou o aumento no nível de recursos no caixa. O gestor financeiro tem influencia em todas as decisões estratégicas por isso este tem que estar bem alinhado com o resto da organização pois uma decisão errada por parte do departamento pode acarretar sérios danos a saúde da empresa podendo levá-la até a falência (NUNES; SERRASQUEIRO, 2004).

Portanto, é possível concluir que a administração financeira é válida para todas as empresas independente de sua estrutura, pois proporciona uma ampla visão do negocio, ajudando na gestão dos recursos monetários e na administração da empresa. (BRIGHAM; HOUSTON, 1999).

2.5 ADMINISTRADOR FINANCEIRO

GROPELLI; NIKBAKHT, 2002 Afirmam que a grande competitividade no mundo empresarial determina que o gestor financeiro seja flexível nas mudanças que acontecem constantemente na área de finanças.

Para Brigham e Houston (1999), o administrador financeiro tem o poder de anteceder e estabelecer futuras ações que as empresas terão que realizar. É de extrema necessidade que o administrador financeiro realize uma clara diferenciação entre a geração de caixa e de lucro da empresa (Santos 2001).

O gestor financeiro deve sempre se atentar as situações ou modificações que possam incidir na elevação ou redução do nível de recursos no reservatório de caixa (ZDANOWICZ, 2004). Um administrador financeiro competente é aquele que confere e avalia periodicamente os resultados de suas ações, para que haja a identificação de seus êxitos e de suas falhas assim podendo realizar as correções necessárias (Zdanowicz, 2004).

2.6 A IMPORTANCIA DA GESTÃO FINANCEIRA NAS EMPRESAS

A gestão de finanças dentro das organizações sem duvidas nenhuma é um dos pilares mais importantes da empresa, quando não há uma gestão financeira bem alinhada, com informações precisas e principalmente quando não tem um planejamento de caixa, orçamentário e de outras variáveis se torna muito difícil o sucesso dentro dessa organização (SANTOS 2001).

Segundo Zdanowicz, (2004) o administrador financeiro deve sempre atender as circunstâncias ou as modificações nas políticas que tendem a causar a redução ou o aumento no nível de recursos no caixa. O gestor financeiro tem influencia em todas as decisões estratégicas por isso este tem que estar bem alinhado com o resto da organização pois uma decisão errada por parte do departamento pode acarretar sérios danos a saúde da empresa podendo levá-la até a falência (NUNES; SERRASQUEIRO, 2004).

2.7 PLANEJAMENTO FINANCEIRO E DE CAIXA

O planejamento é embadamento essencial para conseguir os objetivos determinados, tanto nas empresas como na vida pessoal (FREEMAN;STONER,1994). O planejamento financeiro é uma ação que contribui nas tomadas de decisões, que oferece suporte para os administradores evitando possíveis erros. Esse tipo de ferramenta não é muito utilizado por pequenas empresas e isso ocasiona muitos erros que podem ser extremamente prejudiciais e que podem levar até a falência, quando a empresa utiliza o planejamento de preço de venda ela consegue se precaver desses erros e possibilitar maior sucesso em sua gestão (TELO, 2001).

O planejamento é a base efetiva para chegar aos os objetivos desejados, tanto nas organizações como na vida pessoal (FREEMAN; STONER, 1994).

Segundo Robbins (2003), as empresas determinam as metas e as estratégias a serem objetivadas por meio do planejamento. No entanto, é possível analisar o futuro da empresa, em presença do projeto para chegar lá (DAFT, 2005). Deste modo, Hoji (2007), mostra três níveis de planejamento empresarial:

- a) **Estratégico:** Determina-se como planejamento de longo prazo.
Ex: Aquisição de uma máquina e criação de novos produtos;
- b) **Tático:** Caracteriza-se pela análise diferente de oportunidades dentro do mercado ou seja, elevar os resultados em virtude de ações de curto prazo. Ex: Publicidade para melhoria ou lançamentos de novos produtos.
- c) **Operacional:** É realizado para aumentar os recursos concentrados no dia-a-dia, identificado como orçamento empresarial. Ex: Planejamento de vendas de um certo período.

Outra ferramenta que pode ser usada no planejamento financeiro é o planejamento de fluxo de caixa onde a empresa analisa dados do passado e

projeta para um determinado período suas entradas e saídas assim já tendo em vista o qual tipo de operação vai ter de fazer ou seja se o resultado do planejamento do fluxo de caixa apontar que durante o período analisado a empresa terá de caixa os gestores já poderão se adiantar e analisar as linhas de créditos disponíveis para evitar esse problema, ou se desfazer de algum bem do passivo circulante etc. Porém se o resultado do planejamento apontar que irá haver um superávit de caixa os mesmos poderão analisar investimentos rentáveis no mercado ou a compra de algum bem para o passivo circulante conforme aborda (TELO, 2001).

O planejamento de caixa tem como finalidade projetar as entradas e saídas de caixa de um determinado período, é uma ferramenta essencial para o bom desenvolvimento das organizações, tanto as que estão com dificuldades financeiras quanto aquelas que estão bem capitalizadas, nas empresas que estão tendo dificuldade esse recurso é o primeiro passo para buscar o problema financeiro e para aquelas que estão em boa situação é a melhor forma de proporcionar um aumento de suas operações financeiras (SANTOS, 2001).

2.7.1 Planejamento do fluxo de caixa a longo prazo

O planejamento de fluxo de caixa a longo prazo dispensa apresentações de muitos detalhes, pois tem vista apenas relacionar alterações significativas nos futuros saldos de caixa da empresa. De acordo com os planos de ação aprovados pela cúpula diretiva, deverão resultar de expansão ou modernização da capacidade de produção e/ou comercialização, lançamento de novas linhas de produtos e crescimento almejado da empresa dentro de um ou três anos, ou em um futuro próximo (ZDANOWICZ, 1986).

Zdanowicz (1986), afirma que o planejamento de fluxo de caixa a longo prazo tem por objetivo demonstrar a possibilidade de serem geradas as disponibilidades de caixa, ou obtidos os recursos financeiros necessários à manutenção das atividades planejadas para um dado período. Deverão indicar as épocas em que as disponibilidades poderão ser insuficientes, a fim de que o administrador financeiro fique apto a:

- Incluir no planejamento de caixa o montante dos empréstimos ou financiamentos com que a empresa deverá contar a curto médio e longo prazo;
- Prever aumentos de capital social mediante aproveitamento de reservas ou subscrição de novas ações;
- Analisar os efeitos que cada umas dessas maneiras de obter maiores recursos terá na estrutura do capital da empresa;
- Determinar para a alta administração os projetos que poderão ser executados de acordo com os planos, quais serão adiados ou alterados, e quais deverão ser inteiramente abandonados.

2.8 FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa é uma ferramenta que tem como objetivo estimativas da situação de caixa da organização em um determinado tempo, tem como finalidade a aptidão, ou seja, liquidez que a empresa tem para honrar suas obrigações a curto e longo prazo (SANTOS, 2001). Conforme Lucas 2009 o fluxo de caixa concede a empresa a avaliação de suas operações financeiras, para que as decisões a serem tomadas possam ser confiáveis e eficientes. O fluxo de caixa aponta toda a movimentação de caixa da empresa, ou seja, entradas e saídas de um determinado período, concedendo a análise das demonstrações financeiras da organização mostrando se vai haver falta ou sobra de recursos (SILVA, 2006). As organizações que projetam seu fluxo de caixa planejam seus investimentos de forma segura (ZDANOWICZ, 2004).

Assaf Neto; Silva (2002) afirma que o fluxo de caixa mostra os recursos dos ingressos e desembolsos em certo período. Segundo Gropelli; Nikbakht (2002), o fluxo de caixa evidencia os valores em períodos, por meio do lançamento delineado das intervenções realizadas pela empresa.

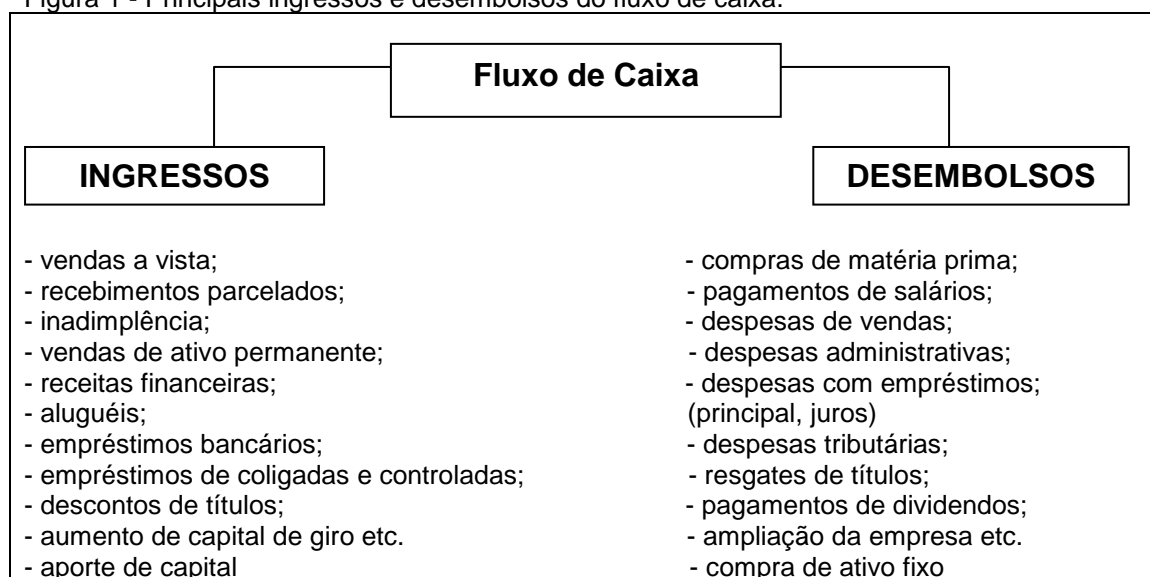
Para Zdanowicz (2004), o fluxo de caixa tem como objetivo maior controlar os recursos monetários detidos pela empresa, tendo em vista diagnosticar as operações realizadas. Deste modo, é possível falar que com a preparação do fluxo de caixa é provável identificar excesso ou escassez de recursos. Sendo assim, os administradores, alcançam uma melhor visualização

dos recursos da organização e decidem quais medidas a serem tomadas (ASSAF NETO; SILVA, 2002).

Para que o fluxo de caixa seja implantado corretamente é necessário o empenho de todos os âmbitos da empresa. Indiferentemente que ele seja um instrumento da área financeira, necessita de empenho com resultados líquidos de caixa decorridos de todas as áreas, ou seja: área de produção, de compras; de cobrança e de vendas (ASSAF NETO; SILVA, 2002).

O fluxo de caixa proporciona através dos tempos estimados pela organização, as fundamentais entradas e saídas de caixa (SANTOS 2001). O fluxo de caixa é uma ferramenta de extrema relevância para a administração de uma empresa (ZDANOWICZ, 2004). Zdanowicz (2004), afirma que as entradas e saídas são a diferença entre o resultado dos recebimentos e o resultado dos pagamentos da empresa. Tendo em vista que os resultados podem ser positivos como negativos.

Figura 1 - Principais ingressos e desembolsos do fluxo de caixa.



Fonte: Silva (2006, p. 23).

O fluxo de caixa proporciona a empresa uma análise de suas operações monetárias, para que possam ser adotadas decisões seguras em presença de uma análise feita (LUCAS, 2009).

O fluxo de caixa incide em sustentar as estimativas delineadas de varias áreas da organização. Para que possa acontecer a introdução do fluxo de caixa, é imperioso que o administrador financeiro conduza com seriedade

esta operação, pois as informações necessitam diariamente de uma análise das projeções realizadas (ZDANOWICZ, 2004).

O gestor financeiro deve utilizar as disponibilidades de caixa de maneira mais racional e lucrativa, por exemplo, a quitação de duplicatas dentro do período de desconto cedido pelo fornecedor, isso quando esse for interessante para a empresa. Para que o fluxo de caixa possa apresentar eficiência no período de sua aplicação, o gestor deverá considerar as funções de planejamento e de controle de todas as atividades operacionais da empresa para o período que está sendo projetado (ZDANOWICZ, 1989).

É essencial o planejamento do fluxo de caixa, pois indicará de forma antecipada os números para o cumprimento dos compromissos que a organização costuma assumir com prazos certos para serem liquidados. Diante disso, o gestor financeiro estará sempre à frente dos problemas de caixa que poderão aparecer devido as quedas nas receitas ou de aumento no volume dos pagamentos (ZDANOWICZ, 1989).

Zdanowicz (2004) mostra as condições imprescindíveis para a implementação do fluxo de caixa:

- a)** Os administradores das empresas precisam apoiar a implantação;
- b)** Cada setor precisará ser informado de suas tarefas e responsabilidades.
- c)** Conexão das áreas da organização ao sistema de fluxo de caixa;
- d)** Determinar o fluxo de caixa padrão e os períodos para a apresentação dos dados;
- e)** Definir qual colaborador realizará as projeções do fluxo de caixa;
- f)** Especialização dos funcionários que irão implementar o fluxo de caixa;
- g)** Empenho e responsabilidade das áreas, em presença das metas e objetivos a serem obtidas;
- h)** Empregar o fluxo de caixa para o auxílio nas decisões referente a área financeira da empresa.

Diante dessas análises ficou entendido que o fluxo de caixa concede ao gestor a visão das projeções de caixa, permitindo traçar objetivos que a empresa busca alcançar. (SILVA, 2006).

2.8.1 Modelos de fluxo de caixa

Tendo em vista que o fluxo de caixa é uma ferramenta que proporciona a análise constante dos ingressos e desembolsos de caixa, Zdanowicz (2004), traz que quanto mais discriminado for os números das entradas e saídas, de forma que as informações sejam reais e verdadeiras, mais concreto será o resultado final de caixa.

O fluxo de caixa é constituído pelas entradas, saídas, diferença do período, saldo inicial de caixa, disponibilidade acumulada, nível desejado de caixa, empréstimos ou aplicações de recursos financeiros, amortizações ou resgates de aplicações e saldo final de caixa. Zdanowicz (2004) exemplifica os principais componentes do fluxo de caixa:

- a) **Ingressos:** São todos aos ingressos de caixas e cobranças em qualquer tempo.
- b) **Desembolsos:** Esses se referem à compra de mercadoria à vista e a prazo, salários e encargos sociais, despesas fiscais e operacionais;
- c) **Diferença de período:** analisa-se período por período, calculando a diferença da soma das entradas e das saídas
- d) **Saldo inicial de caixa:** É o saldo final de caixa do mês anterior;
- e) **Disponibilidade acumulada:** É o saldo da diferença do atual período, mais o saldo inicial de caixa;
- f) **Nível desejado de caixa:** Esse varia de empresa para empresa se constitui da necessidade de capital de giro líquido de cada uma, conforme o volume de entradas e saídas.
- g) **Empréstimos ou aplicações de recursos financeiros:** Se for detectado nas análises de caixa a falta de recursos, poderão ser capturados empréstimos para suprir essa necessidade, ou se houver excesso de caixa poderá ser feitas aplicações no mercado financeiro;
- h) **Amortizações ou resgates das aplicações:** São as restituições dos empréstimos financeiros;

- i) **Saldo final de caixa:** É o nível que a empresa deseja ter em seu caixa para o período subsequente.

2.9 ENTRADAS OPERACIONAIS

Segundo Zdanowicz (1986) o fluxo de caixa operacional se compõe de itens que decorrem da atividade fim da organização. Vendas à vista, recebimento, desconto, caução e cobrança dos títulos de vendas a prazo, são necessariamente as principais modalidades de entradas operacionais.

A partir das expectativas com vendas, são realizadas apropriações dos valores que a organização tem a receber. Dificilmente empresa receberá os valores das vendas no próprio mês, a não ser nas organizações que só trabalham somente com vendas à vista (ZDANOWICZ, 1986).

Suponha que em um determinado mês uma empresa vendera a quantia de 50.000,00 reais. As condições utilizadas pela empresa sejam: 10% à vista; 50% a 30 dias, 20% a 60 dias e 20% a 90 dias. Assim, tem-se o seguinte esquema de ingressos (ZDANOWICZ, 1986).

Figura 02 – modelo simples de recebimento.

Á vista	1º Mês	2º Mês	3º Mês
R\$ 5.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00

Fonte: Adaptado de ZDANOWICZ (1986, p. 56).

O esquema demonstrado acima estaria finalizado para uma organização que emprega unicamente o sistema simples de recebimento de seus títulos, isso raramente é encontrado na prática. Na formulação do fluxo de caixa, precisam-se analisar as diversas modalidades de cobrança, e também os possíveis desvios como valores incobráveis, atrasos nos pagamentos por parte dos clientes, etc. As principais modalidades de ingressos operacionais no caixa são Vendas a vista, Descontos e cauções de duplicatas e Cobrança simples (ZDANOWICZ, 1986).

2.9.1 Entradas operacionais – vencimentos para o período

Poucas vezes as informações que admitem analisar e identificar a potencialidade de ingressos de caixa estão completas e disponíveis para serem utilizadas pelo administrador. Geralmente, se faz necessário que algumas montagens sejam feitas, diante do esforço econômico de geração de receita. No anexo 01, a partir do faturamento já identificado, ou a identificar, foi estruturado o total de valores que estejam vencendo nas datas estabelecidas para o fluxo de caixa. Nesse exemplo, irá ser projetado o período de somente uma semana (FREZATTI 1997).

Figura 03 – Modelo de fluxo de caixa

1. CARTEIRA	SEX.	SEG.	TER.	QUA.	QUI.	SEX.
PROGRAMAÇÃO	21	24	25	26	27	28
A PRAZO CORRENTE						
A PRAZO VENCIDO						
VENDA A VISTA						
JUROS POR ATRASO						
SERVIÇOS						
ESTATISTICA						
A PRAZO VENCIDO						
JUROS POR ATRASO						
TOTAL						
2. BANCO "A"						
PROGRAMAÇÃO						
A PRAZO CORRENTE						
A PRAZO VENCIDO						
SERVIÇOS						
ESTATISTICA						
A PRAZO VENCIDO						
JUROS POR ATRASO						
TOTAL						
3. BANCO "B"						
PROGRAMAÇÃO						
A PRAZO CORRENTE						
A PRAZO VENCIDO						
SERVIÇOS						
ESTATISTICA						
A PRAZO VENCIDO						
JUROS POR ATRASO						
TOTAL						
4. TOTAL COBRANÇA						
PROGRAMAÇÃO						
A PRAZO CORRENTE						
A PRAZO VENCIDO						
VENDA A VISTA						
JUROS POR ATRASO						
SERVIÇOS						
ESTATISTICA						
A PRAZO VENCIDO						
JUROS POR ATRASO						
TOTAL						

Fonte: Adaptado de Frezatti (1997 p. 78)

2.9.2 Entradas operacionais – entradas de caixa previstas para o período.

A partir do momento que é identificado o potencial de vencimentos, é extremamente relevante saber a defasagem entre vencimento e o recebimento efetivo. Nas cobranças em carteira, ela é recebida em imediato. Já nas cobranças bancárias, elas são recebidas, por exemplo, um dia após a efetuação do pagamento realizado pelo cliente. Isto deve ser esclarecido no fluxo. No entanto, a perspectiva de não recebimento de valores deve também ser integralizada à projeção, distinguindo os diversos bancos ou carteiras por banco (FREZATTI 1997).

Figura 04 – Modelo de fluxo de caixa

EM R\$	SEG.	TER.	QUA.	QUI.	SEX.
	24	25	26	27	28
TOTAL DE VENCIMENTOS					
1. CARTEIRA					
2. BANCO "A"					
3. BANCO "B"					
TOTAL VENCIMENTOS					
DIAS DEFASAGEM					
1. CARTEIRA					
2. BANCO "A"					
3. BANCO "B"					
% DE RECEBIMENTO					
1. CARTEIRA					
2. BANCO "A"					
3. BANCO "B"					
ENTRADAS DE CAIXA					
1. CARTEIRA					
2. BANCO "A"					
3. BANCO "B"					
TOTAL ENTRADAS					

Fonte: Adaptado de Frezatti (1997 p.78)

3 SAÍDAS OPERACIONAIS

As saídas operacionais devem ser relacionadas com os fornecedores de matéria prima ou produto final, á vista ou a prazo, folha de pagamento, custo de fabricação ou operação, despesas administrativas, despesas financeiras e despesas tributarias Zdanowicz (2004) detalha as principais saídas operacionais.

Matérias primas: A projeção de desembolso é baseada em compras passadas e na própria projeção de aquisição de matérias primas ou de produtos acabados.

Salários mais encargos sociais: Os itens que integram esse grupo de desembolso poderão estar relacionados em mapas ou tabelas secundários e levados para o fluxo de caixa.

Despesas indiretas de fabricação: Este grupo envolve o desembolso com compras de materiais secundários, de manutenção ou conservação da organização, cujo sistema a ser seguido é parecido com as importâncias anteriores.

Despesas com vendas: Atribuem-se ao fato gerador vendas, que podem acontecer, antes durante e depois do evento de comercializar os produtos ou as mercadorias pela empresa. São despesas de vendas: propaganda, publicidade, promoções, salários dos vendedores, comissões, etc.

Despesas tributárias: Essas são geralmente geradas no mês atual e pagas nos meses subseqüentes.

Despesas financeiras: Resume-se basicamente em desembolsos relacionados a capitalizações realizadas pela organização através das instituições financeiras.

3.1 Saídas operacionais – pagamentos para o período

O modelo apresentado abaixo é relacionado ao plano de contas, basta descrever a partir da relevância. Separar colaboradores locais e do exterior faz sentido, pois as diferenças de moedas e meios de pagamento tornam possíveis negociações para postergar desembolsos totalmente diferentes. De outra forma, distinguir colaboradores locais com prazo daqueles que só entregam seus produtos ou serviços a vista também pode se caracterizar como informação importante, na medida em que permite ação em termos de confirmação futura ou não de compromisso (FREZATTI 1997).

Figura 05 – Modelo de fluxo de caixa

	SEG.	TER.	QUA.	QUI.	SEX.
	24	25	26	27	28
1. FORNECEDORES LOCAIS					
PROGRAMAÇÃO					
CONSTANTE					
MEDIA					
TOTAL					
2. FORNECEDORES IMPORTAÇÃO					
PROGRAMAÇÃO					
CONSTANTE					
MEDIA					
TOTAL					
3. SALARIOS, ENCARGOS E BENEFICIOS					
IAPAS					
FGTS					
IR FONTE					
OUTROS					
TOTAL					
4. IMPOSTOS E TAXAS					
IPI					
IRPJ					
ICMS					
PIS & FINSOCIAL					
OUTROS					
TOTAL					
5. OUTROS					
GASTOS C/COMUNICAÇÃO					
FRETES					
COMISSÕES					
ENERGIA ELETRICA					
AGUA					
OUTROS					
TOTAL					
TOTAL GERAL PGTO. OPER					
6. PERMANENTE					
CONSTRUÇÕES					
MAQ. & EQUIPAMENTOS					
VEICULOS					
INFORMATICA					
MOVEIS					
OUTROS					
TOTAL					
7. DISTRIBUIÇÃO DO LUCRO					

Fonte: Adaptado de Frezatti (1997 p. 79)

Em todos esses casos, a metodologia de projeção pode ser diferenciada: em certas situações, temos necessidade de projetar o fluxo de caixa por um período largo e só temos informações reais até certo momento. A complementação de tais informações pode ser diferença entre a confiabilidade ou não do instrumento. Isto pode ser feito considerando-se como metodologia a programação real durante um certo período; como consequência, pode ser utilizada na projeção a metodologia programação estimada e, finalmente,

complementada com a constância ou média de valores pagos anteriormente (FREZATTI 1997).

3.2 FLUXO DE CAIXA NÃO OPERACIONAL

O fluxo de caixa não operacional se integra das entradas e das saídas dos itens não relacionados à atividade fim da empresa, como: imobilizações, vendas de itens do ativo permanente, receitas financeiras, aluguéis recebidos ou pagos, amortizações de empréstimos ou de financiamentos (ZDANOWICZ, 1986).

Dois destes itens devem ser destacados, são as amortizações de empréstimos ou de financiamentos e as imobilizações (ZDANOWICZ, 1986).

As amortizações caracterizam-se pelos pagamentos de empréstimos ou de financiamentos de longo prazo, normalmente contratados com garantias reais de bens dos sócios ou da empresa (ZDANOWICZ, 1986).

Com o objetivo de facilitar a análise destas saídas, aconselha-se manter uma planilha ou mapa de acompanhamento para cada contrato assinado pela empresa com às instituições financeiras, bem como a projeção das parcelas com seus respectivos valores e vencimentos (ZDANOWICZ, 1986).

Já à projeção de imobilizações, deve ser elaborada pela alta administração da empresa, pois normalmente englobam investimentos de forte impacto no fluxo de caixa. Tendo em vista que se trata de aplicações, sendo que o retorno somente é processado em longo prazo, é necessário ter cautela, para que não haja um deslocamento dos recursos que são cruciais para que a empresa continue dando suporte a suas atividades operacionais (ZDANOWICZ, 1986).

3.3 PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

A metodologia de projeção está fortemente atrelada ao sentido da arquitetura do sistema para que as projeções de caixa se realizem de maneira sólida ao longo do tempo: se cada vez que a organização projeta o fluxo de caixa ele é realizado de modo diferente, fica complexo acompanhar, isolar

efeitos e explicar desempenhos. Geralmente, a metodologia tem forte impacto entre as projeções e o fluxo de caixa como um todo, assim é efetivo afirmar que é de crucial importância rever a metodologia atual e avaliar a mais adequada (FREZATTI 1997).

Geralmente o fluxo de caixa não é constante durante o mês, pois demonstra períodos sazonais. Então, a projeção deve ser explanada diariamente para períodos próximos. Quanto mais longe estiver o período de projeção, maior será o período de incerteza a ele ligado, deste modo, não faz sentido demonstrar o fluxo de caixa dia a dia para períodos mais longínquos (SILVA 2006).

As projeções do fluxo de caixa necessitam ser atualizadas com base em fluxo efetivo, realizando as adequações nas premissas e nas condições do mercado, para alcançar o mais próximo possível do resultado financeiro efetivo (SILVA 2006).

É importante a projeção do fluxo de caixa, pois irá indicar de forma antecipada as necessidades de numerário para o cumprimento dos compromissos que a organização costuma assumir, tendo em vista os prazos para serem consolidados. Sendo assim, o gestor financeiro estará pronto para planejar com a precisada antecedência as complexidades de caixa que poderão aparecer devido às reduções cíclicas das receitas ou de aumentos no volume dos pagamentos (ZDANOWICZ, 1986).

Outro papel imprescindível, que desempenha o fluxo de caixa, é a possibilidade de evitar a programação de desembolsos vultosos para períodos em que os ingressos orçados sejam baixos por questões de mercado, por exemplo. A projeção do fluxo de caixa permite ao gestor financeiro averiguar se poderá realizar aplicações a curto prazo com base na liquidez, na rentabilidade e nos prazos de resgate (ZDANOWICZ, 1986).

3.4 IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

A implantação do fluxo de caixa é baseada nas apropriações dos valores cedidos por várias áreas da empresa, conforme o regime de caixa, isto é, conforme os períodos que de fato ocorrerão às entradas e as saídas de caixa (ZDANOWICZ, 1989).

Deste modo, o aspecto primordial a ser considerado é à apropriação dos valores, de acordo com os períodos em que irão acontecer as efetivas entradas e saídas de caixa pela empresa. É de extrema importância a consideração de todos os itens que possam realizar qualquer alteração na posição de caixa da empresa (ZDANOWICZ, 1989).

Silva 2006, afirma que para que haja efetiva implantação, é preciso atender a alguns requisitos, como:

- a) Apoio da direção da empresa;
- b) Integração dos diversos departamentos da empresa ao sistema de fluxo de caixa;
- c) Definição do fluxo de informações: Qualidade dos dados, planilhas e mapas a serem utilizados, calendário de entrega de dados, responsáveis pela elaboração de varias projeções;
- d) Escolha da planilha de fluxo de caixa que atenda às necessidades da empresa;
- e) Treinamento da pessoa ou do pessoal que vai implantar o sistema de fluxo de caixa na empresa.
- f) Conscientização dos responsáveis pelos departamentos para alcançar os objetivos e as metas estabelecidos no fluxo de caixa;
- g) Criar controles financeiros adequados, principalmente de movimentação bancária.

A implantação do fluxo de caixa caracteriza-se na organização dos valores trazidos pelos vários departamentos da empresa, segundo o regime de caixa, ou seja, os períodos em que necessariamente devem ocorrer os ingressos e desembolsos de caixa (SILVA 2006).

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A prática de métodos científicos tem como objetivo encontrar as respostas em que o usuário procura solução para os problemas. (LAKATOS; MARCONI, 1995). Os métodos científicos são assinalados por um conjunto de atividades sistemáticas e racionais (LAKATOS; MARCONI, 1995). Segundo Oliveira 1997, Todo método para ser cumprido necessita estar seguido da técnica, pois ela é o componente da prática do incremento da pesquisa. A técnica é a ferramenta física que ajuda o método para a abrangência do objetivo antes já delineado. Porém o bom desenvolvimento dos recursos técnicos é essencial para obter bons resultados. O uso do método científico atrai resultados positivos, porém esses resultados depende absolutamente do usuário (CERVO, 2002).

Portanto, pode-se concluir que os métodos científicos, são aplicados para obter a informação diante das técnicas utilizadas, em busca da forma adequada para desenvolver o estudo e, a descoberta, o aprendizado diante dos resultados alcançados (OLIVEIRA, 1999).

4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Andrade 2001 pesquisa é o contíguo de métodos sistemáticos, fundamentado no raciocínio lógico, que tem por finalidade achar recursos para problemas propostos, diante a aplicação de métodos científicos.

a) Quanto aos fins de investigação, a pesquisa utilizada será a pesquisa aplicada, porque na definição de Cervo (1996, p.47), é quando “o investigador é movido pela necessidade de contribuir para fins práticos mais ou menos imediatos, buscando soluções para problemas concretos”. Com objetivo de Implantar um modelo de gestão financeira por meio do fluxo de caixa como ferramenta de planejamento e controle financeiro

Quanto aos meios de investigação, apresenta-se como: bibliográfica e documental.

Pesquisa Bibliográfica: é indispensável nas pesquisas exploratórias, na determinação do tema de um trabalho ou pesquisa, no desenvolvimento do assunto, nas citações, na exposição das conclusões.

Lakatos; Marconi (2002), assegura que a pesquisa bibliográfica envolve todas as redes em que o usuário possa ter total acesso. Portanto, mostra os assuntos ao pesquisador, passando todas as informações imprescindíveis para a realização da pesquisa.

Diante disso, a pesquisa bibliográfica desse estudo, foi realizada através de teorias de livros, artigos e dissertações.

Quadro 01- Referencial teórico da pesquisa bibliográfica.

Assuntos	Autores	Temas abordados
Empresa familiar	Adachi 2006, Longenecker; Moore; pety 1998 e Alvares 2003.	Origem das empresas familiares Vantagem do envolvimento da família nos negócios Quais desvantagens
Pequenas empresas	Serra; Torres,S; Torres,P, 2004. Zouain; Ferreira; Macedo; Sant'anna; Longo; Barone, 2011. Longenecker; Justin; Gooderl, 1998. Teixeira, 2010.	Pequenas empresas Importância do planejamento estratégico
Gestão financeira	Brigham e Houston (1999); Gitman (2001); Santos (2001); Gropelli e Nikbakht (2002);Zdanowicz (2004); Nunes e Serrasqueiro, (2004); Lucas, (2009);Silva,(2006); Bruni, (2006); Bomfim; Passarelli, (2006); (Telo, 2001); Freeman e Stonec, (1994); Hoji (1999); Sebrae (2008)	Administração financeira Importância da gestão financeira na empresa Planejamento financeiro e de caixa Fluxo de caixa Entradas operacionais Saídas operacionais

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Pesquisa documental: A pesquisa documental se parece muito com a pesquisa bibliográfica. A diferença efetiva entre elas está na origem das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se faz fundamentalmente das contribuições dos vários autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental se baseia em materiais que não auferiram ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os elementos da pesquisa (Gil, 1996).

Portanto foi realizada uma avaliação nos diversos setores da empresa e comparados aos temas que foram abordados neste trabalho,

destacando as principais falhas no modo de gestão e implantando técnicas de gerenciamento que foram vistas anteriormente.

4.1.2 DEFINIÇÃO DO AMBIENTE DA PESQUISA

A pesquisa será realizada numa microempresa de comércio de cerâmica, localizada no município de Içara/SC. Para tomar conhecimento da história da empresa foi realizada uma conversa com o proprietário e o pesquisador.

Fundada em 08 de maio de 2007, a empresa atua no mercado a mais de cinco anos. Sua gestão é familiar e comandada por pais e filho.

A empresa começa sua atividade em um ambiente modesto e com pouco material em estoque o que não há oferecia vantagem competitiva.

No ano de 2009 foi criado um vínculo com a cidade de Pelotas/RS devido a experiência do fundador em trabalhar com o estado do Rio grande do sul. Desta parceria formada por meio de representação nasceram novos e prósperos negócios que alavancaram as vendas e deram outra proporção a empresa em estudo.

De acordo com o crescente aumento nas vendas para o Rio grande do Sul o proprietário decidiu expandir seus negócios implantando novas representações nas cidades de Santa Cruz do Sul, Vera cruz, Caxias do Sul e Novo Hamburgo assim direcionando todos os seus esforços para o estado vizinho.

Desde então a empresa vem se dedicando a cada vez mais expandindo suas operações buscando excelência em suas atividades e satisfação do cliente.

Por se tratar de uma pesquisa de caráter documental, não será necessária a definição da população e amostra.

4.2 PLANO DE COLETA DE DADOS

No plano de coleta de dados a pesquisa será proveniente de dados **primários**, portanto, conseguidos diretamente pelo autor.

Quadro 2- Síntese dos dados primários.

Objetivos específicos	Documentos	Localização da empresa
Organizar documentos para o controle das entradas e saídas de recursos financeiros;	Nota fiscal; Contas a pagar e Contas a receber	Arquivos internos da empresa
Identificar os ingressos e desembolso de caixa;	Nota fiscal; Contas a pagar e Contas a receber	Arquivos internos da empresa
Propor a implantação do fluxo de caixa.	Modelos de fluxo de caixa	Planilha usada para o estudo
Efetuar a projeção do fluxo de caixa com base no modelo proposto até dezembro de 2014.	Modelos de fluxo de caixa	Planilha usada para o estudo

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Quanto aos dados primários identifica-se como método de coleta documental. Pois o pesquisador realizou uma coleta de todos os documentos de entradas e saídas de caixa. Conforme o autor Lakatos; Marconi (2008), a técnica documental é desempenhada por meio de documentos originais, que não ganharam tratamento analítico por qualquer autor.

Para colher as informações da pesquisa, serão usadas planilhas para identificar as entradas e saídas de caixa.

4.3 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa será qualitativa, com o intuito de analisar as técnicas administrativas utilizadas na atual gestão e propor a implantação de novas ferramentas de gerenciamento para melhor conduzir a empresa.

Na abordagem qualitativa segundo Oliveira 1999, se tem facilidade de explicar a dificuldade e a influência mútua de certas variáveis, em que serão identificadas e, conhecer a relação dos fenômenos.

No estudo serão avaliadas as informações adquiridas através dos dados internos da empresa, fazendo a análise dos mesmos e analisando os processos.

Portanto, pode-se observar diante da abordagem qualitativa que o estudo identificará variáveis para implantar as ferramentas de gestão, por meio de técnicas quantitativas, suprimindo as necessidades da empresa.

4.4 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quadro 3 - Síntese dos procedimentos metodológicos.

Objetivo Geral	Tipo de pesquisa quanto aos fins	Meios de investigação	Técnica de coleta de dados	Procedimentos de coletas de dados	Técnica de análise dos dados
Implantar um modelo de gestão financeira por meio do fluxo de caixa como ferramenta de planejamento e controle financeiro numa microempresa de comercio de revestimentos cerâmicos localizada no município de Içara/SC.	Aplicada	Pesquisa documental e bibliográfica	Primários	Quantitativa	Qualitativa

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

5 EXPERIÊNCIA DA PESQUISA

Frente à experiência da pesquisa em estudo, para que fosse alcançado o objetivo geral, necessitou serem realizados alguns objetivos específicos:

- Organizar documentos para o controle das entradas e saídas de recursos financeiros;
- Identificar os ingressos e saídas de caixa;
- Efetuar a projeção do fluxo de caixa com base no modelo proposto até dezembro de 2014.

Após serem definidos os objetivos específicos do trabalho, iniciou-se a organização dos documentos internos da empresa que se referem ao tema abordado nesse estudo, desta forma iniciando a coleta de dados.

Foram coletados os dados a partir de documentos de entradas e saídas do caixa da empresa, após coletados foram classificados em receitas e desembolsos, operacionais e não operacionais.

As informações coletadas dos documentos foram analisadas e colocadas em planilhas do programa Excel para melhor visualização e análise das mesmas.

Segundo Zdanowicz (2004, p. 45) “a maioria das informações já existem na empresa, o problema é que estão, às vezes, dispersas”.

A partir dessas informações foi efetuado o fluxo de caixa realizado com base no mês de Abril de 2014.

5.1 FLUXO DE CAIXA REALIZADO MÊS DE ABRIL/2014.

Quadro 04 - Fluxo de caixa realizado – mês de abril de 2014

MES DE ABRIL/2014	TOTAL	%
1 - SALDO INICIAL [=]	85.017,47	60,52%
2 - RECEITAS OPERACIONAIS [+]	140.482,41	100,00%
2.1 - VENDAS [+]	140.482,41	100,00%
2.1.1 - A Vista [+]	11.459,67	8,16%
2.1.2 - Desconto de Duplicatas [+]	-	0,00%
2.1.3 - Depósito Bancário [+]	16.009,00	11,40%
2.1.4 - Cheques [+]	40.047,80	28,51%
2.1.5 - Boleto Bancário [+]	62.644,74	44,59%
2.1.6 - Cartão de Crédito [+]	10.321,20	7,35%
2.1.7 - Crediário [+]	-	0,00%
3 - DESPESAS OPERACIONAIS [-]	99.155,27	70,58%
3.1 - FORNECEDORES [-]	64.320,69	45,79%
3.1.1 - Pisos e Azuleijos [-]	56.792,25	40,43%
3.1.2 - Peças especiais [-]	556,00	0,40%
3.1.3 - Argamassas [-]	6.972,44	4,96%
3.2 - ADMINISTRATIVAS [-]	9.591,50	6,83%
3.2.1 - Água [-]	85,88	0,06%
3.2.2 - Energia [-]	139,03	0,10%
3.2.3 - Telefone [-]	258,02	0,18%
3.2.4 - Sistemas [-]	212,10	0,15%
3.2.5 - Material de Expediente [-]	690,75	0,49%
3.2.6 - Material de Limpeza [-]	18,00	0,01%
3.2.7 - Lanches e Refeições [-]	44,00	0,03%
3.2.8 - Manutenção de Computadores [-]	353,00	0,25%
3.2.9 - Manutenção de Caminhões [-]	2.173,19	1,55%
3.2.10 - Combustível [-]	4.315,48	3,07%
3.2.11 - Contabilidade [-]	386,00	0,27%
3.2.12 - Gás de Empilhadeira [-]	140,00	0,10%
3.2.13 - IPVA [-]	776,05	0,55%
3.3 - RECURSOS HUMANOS [-]	20.287,04	14,44%
3.3.1 - Comissões [-]	7.203,60	5,13%
3.3.2 - Salários [-]	3.400,00	2,42%
3.3.3 - Pró-Labore [-]	6.500,00	4,63%
3.3.4 - FGTS [-]	162,00	0,12%
3.3.5 - Férias [-]	2.766,00	1,97%
3.3.6 - INSS [-]	255,44	0,18%
3.4 - FINANCEIRO [-]	4.956,04	3,53%
3.4.1 - Tarifas Bancárias [-]	692,05	0,49%
3.4.2 - Impostos (DASN - Simples Nacional) [-]	4.263,99	3,04%
4 - SALDO OPERACIONAL [=]	41.327,14	29,42%
5 - RECEITAS NÃO OPERACIONAIS [+]	-	0,00%
5.1 - DIVERSAS [+]	-	0,00%
5.1.1 - Diversas [+]	-	0,00%
6 - DESPESAS NÃO OPERACIONAIS [-]	6.664,61	4,74%
6.1 - DIVERSAS [-]	6.664,61	4,74%
6.1.1 - Amortizações e Juros [-]	-	0,00%
6.1.2 - Investimentos [-]	6.664,61	4,74%
7 - SALDO NÃO OPERACIONAL [=]	- 6.664,61	-4,74%
8 - SALDO FINAL [=]	119.680,00	85,19%

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

5.1.1 Análise das entradas e saídas do mês de abril/2014.

No primeiro momento as informações que constam na planilha foram classificadas e detalhadas como entradas e saídas de caixa dia após dia. Os valores que nela foram explanados são das seguintes contas:

- Recebimentos:
- Vendas a vista no caixa: Todas as vendas recebidas em dinheiro diretamente no caixa;
- Vendas via depósito bancário: Todas as vendas recebidas por meio de depósito bancário;
- Cheques liquidados: Todos os cheques que liquidaram no mês de abril de 2014;
- Boleto bancário: Todos os boletos liquidados de mês de abril de 2014.
- Cartão de crédito: Todas as parcelas dos cartões que liquidaram no mês de abril de 2014;
- Desembolsos:
- Despesas operacionais: Todas as despesas referentes a atividade fim da empresa;
- Água: Valor consumido pela empresa;
- Energia: Valor que a empresa consumiu de energia;
- Telefone: Valor dos gastos com telefonia móvel e fixa;
- Sistemas: Valor gasto com sistema de consulta de crédito e de emissão de nota fiscal eletrônica;
- Material de expediente: Todos os gastos com papéis, copos, blocos de pedido entre outros;
- Material de limpeza: Valor gasto com produtos para limpeza;
- Lanches e refeições: Todo valor gasto com refeições dos funcionários;
- Manutenção de computadores: Valor dos desembolsos realizados para a manutenção de computadores e impressoras;

- Manutenção de caminhões: Valor dos gastos com manutenção e revisão dos caminhões;
- Manutenção empilhadeira: Valor gasto com manutenção da empilhadeira;
- Combustível: Valor dos gastos com combustível dos veículos da empresa;
- Contabilidade: Valor gasto com serviço de contabilidade já que o mesmo é terceirizado na empresa em estudo;
- Impostos de veículos: Gastos com impostos e multas dos veículos da empresa;
- Comissão: Valor pago aos representantes conforme suas vendas;
- Salários: Valor pago aos colaboradores
- Pró-labore: Valor pago aos proprietários da empresa.
- FGTS: Valor pago ao governo;
- INSS: Valor pago ao governo;
- Tarifas bancárias: Gastos com tarifas dos bancos em que a empresa trabalha. Ex: emissão de boleto;
- Simples Nacional: Imposto pago ao governo de acordo com o faturamento da empresa;
- Despesas não operacionais: todas as despesas que não se referem à atividade fim da empresa;
- Investimentos: Financiamento de dois caminhões e de um apartamento na planta.

Depois de efetuados todos os lançamentos de todos os dias do mês de abril, chegou-se a um saldo mensal, ou seja, a diferença entre os ingressos e os desembolsos, que resultou na sobra de caixa. Esse saldo pode ser tanto positivo quanto negativo varia de acordo com a situação financeira da empresa, no caso da empresa em estudo apresentou um saldo positivo de 29,42% tendo em vista que os números de ingressos foram maiores do que os de desembolsos.

Analisando os ingressos da empresa pode-se constatar que 44,59% de seus recebimentos são via boletos bancários o que indica que quase metade de suas entradas são de clientes que possuem caráter jurídico, já que a empresa em estudo se utiliza de uma política diferenciada para essa forma de recebimento, a mesma não realiza a venda via boleto bancário para pessoas físicas devido a experiências anteriores não positivas. A segunda maior forma de recebimento foi o recebimento com cheque no total de 28,51% das receitas, forma de pagamento que ainda é muito comum entre os clientes.

A terceira foi via depósito bancário que representou 11,40% essa forma de recebimento se tornou expressiva devido à empresa atuar também fora do estado o que ocasiona esse tipo de transação bancaria, já que nos dias de hoje seria inviável enviar dinheiro em espécie de um estado para o outro. Em seguida estão às vendas a vista que representam 8,16% e as vendas via cartão de crédito que são de 7,35% dos recebimentos do mês de abril de 2014.

Os desembolsos também podem ser observados na tabela acima, o principal desembolso é o gasto com fornecedores que representa 45,79%, por razões óbvias esse item é o mais expressivo, pois quanto maior for o volume de vendas maior será o desembolso com fornecedores. As despesas com recursos humanos representam 14,44% das saídas de caixa, essa despesa pode apresentar variações consideráveis de um mês para o outro, pois nela está inclusa as comissões e essas variam de acordo com as vendas dos representantes, porém nas outras diretrizes o índice de variação é pequeno, pois a empresa possui um índice muito baixo de rotatividade e um quadro bem enxuto de funcionários.

As despesas administrativas representam 6,83% dos desembolsos da empresa, nessas despesas os itens que tem maior representatividade são os gastos com manutenção de caminhões e combustível o que é totalmente plausível já que 90% das vendas realizadas pela empresa são para fora do estado assim tendo um valor expressivo nos itens referentes à entrega das mercadorias.

As despesas com financeiro e tributário representaram 3,53% dos desembolsos, nelas estão inclusas as tarifas bancárias que se referem a custos de manutenção das contas que a empresa possui e o imposto (DNAS Simples

Nacional) esse se refere a 5,6% do faturamento bruto da empresa no mês anterior ao do estudo, ou seja, no mês de março de 2014.

Por fim as despesas não operacionais que são aquelas que não fazem parte da atividade fim da empresa que no caso da em estudo é o comércio de revestimentos cerâmicos, no mês em estudo foram demonstradas duas despesas não operacionais que representaram 4,74% do total delas, as mesmas se definem no financiamento de dois caminhões para transporte das mercadorias vendidas, e um apartamento na planta que tem apenas a finalidade de investimento. Após ter lançado todas as informações na planilha do mês de abril de 2014, foi realizado a projeção para o restante do ano cumprindo com um dos objetivos específicos que é efetuar a projeção do fluxo de caixa com base no modelo proposto até dezembro de 2014.

Na projeção podemos analisar diversas variáveis e nos antecipar a muitos eventos que poderão acontecer, com esse tipo de ferramenta fica muito claro para o administrador quando que ele deve ser mais conservador em suas compras e operações e quando que ele pode ser mais flexível nas mesmas.

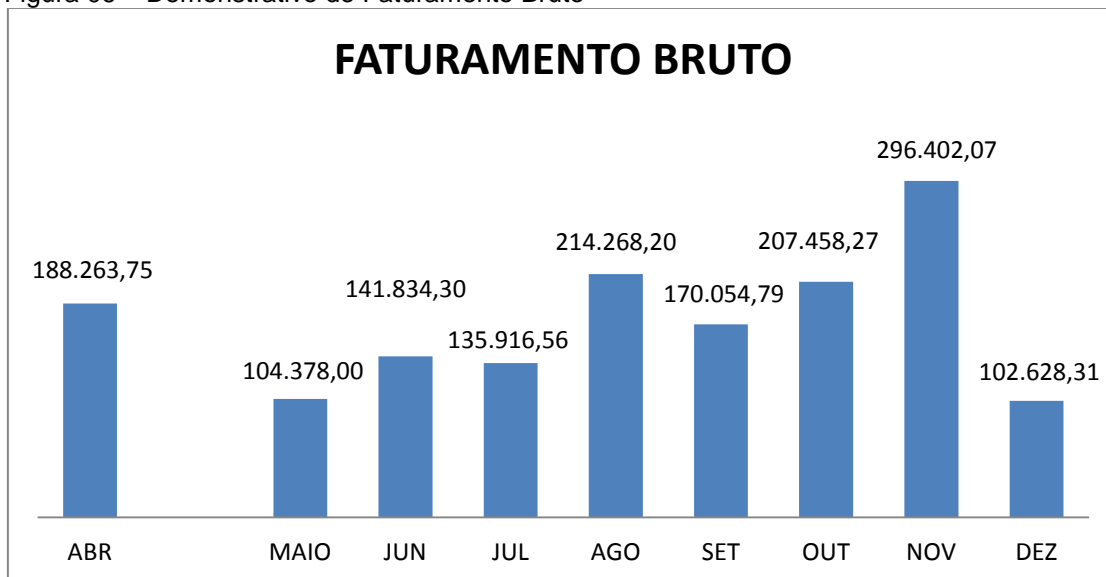
5.2 FLUXO DE CAIXA PROJETADO DE ABRIL/2014 ATÉ DEZEMBRO/2014.

PROJETADO ATÉ DEZEMBRO DE 2014												
FATURAMENTO BRUTO	188.263,75		104.378,00	141.834,30	135.916,56	214.268,20	170.054,79	207.458,27	296.402,07	102.628,31		
INADIMPLÊNCIA	0,50%		0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%		
FATURAMENTO LÍQUIDO	187.322,43		103.856,11	141.125,13	135.236,98	213.196,86	169.204,52	206.420,98	294.920,06	102.115,17		
PROJEÇÃO	REALIZADO	AV	PREVISTO	PREVISTO	PREVISTO	PREVISTO	PREVISTO	PREVISTO	PREVISTO	PREVISTO	TOTAL	AV
	ABR		MAIO	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ		
1 - SALDO INICIAL [-]	85.017,47	60,52%	119.680,00	134.143,70	162.195,93	188.101,29	242.431,35	280.721,51	332.581,04	416.707,92	85.017,47	5,64%
2 - RECEITAS OPERACIONAIS [+]	140.482,41	100,00%	103.856,11	141.125,13	135.236,98	213.196,86	169.204,52	206.420,98	294.920,06	102.115,17	1.506.558,21	100,00%
2.1 - VENDAS [+]	140.482,41	100,00%	103.856,11	141.125,13	135.236,98	213.196,86	169.204,52	206.420,98	294.920,06	102.115,17	1.506.558,21	100,00%
2.1.1 - A Vista [+]	11.459,67	8,16%	8.471,93	11.512,10	11.031,78	17.391,26	13.802,64	16.838,52	24.057,72	8.329,91	122.895,53	8,16%
2.1.2 - Desconto de Duplicatas [+]	-	0,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%
2.1.3 - Depósito Bancário [+]	16.009,00	11,40%	11.835,16	16.082,24	15.411,24	24.295,34	19.282,09	23.523,18	33.608,30	11.636,77	171.683,35	11,40%
2.1.4 - Cheques [+]	40.047,80	28,51%	29.606,62	40.231,02	38.552,47	60.776,76	48.235,71	58.845,13	84.073,87	29.110,32	429.479,69	28,51%
2.1.5 - Boleto Bancário [+]	62.644,74	44,59%	46.312,13	62.931,34	60.305,67	95.069,99	75.452,67	92.048,45	131.512,48	45.535,79	671.813,27	44,59%
2.1.6 - Cartão de Crédito [+]	10.321,20	7,35%	7.630,28	10.368,42	9.935,82	15.663,51	12.431,40	15.165,69	21.667,69	7.502,37	110.686,37	7,35%
2.1.7 - Crédito [+]	-	0,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%
3 - DESPESAS OPERACIONAIS [-]	99.155,27	70,58%	82.727,80	106.408,29	102.667,00	152.202,19	124.249,75	147.896,84	204.128,57	81.621,62	1.101.057,33	73,08%
3.1 - FORNECEDORES [-]	64.320,69	45,79%	47.551,13	64.614,96	61.919,04	97.613,42	77.471,27	94.511,05	135.030,87	46.754,02	689.786,45	45,79%
3.1.1 - Pisos e Azulejos [-]	56.792,25	40,43%	41.985,49	57.052,08	54.671,70	86.188,22	68.403,62	83.448,97	119.226,13	41.281,68	609.050,13	40,43%
3.1.2 - Mosaicos [-]	556,00	0,40%	411,04	558,54	535,24	843,79	669,68	816,97	1.167,23	404,15	5.962,64	0,40%
3.1.3 - Argamassas [-]	6.972,44	4,96%	5.154,60	7.004,34	6.712,10	10.581,41	8.397,98	10.245,11	14.637,51	5.068,19	74.773,68	4,96%
3.2 - ADMINISTRATIVAS [-]	9.591,50	6,83%	7.863,29	9.621,83	9.343,99	13.022,54	10.946,75	12.702,81	16.878,65	7.781,14	97.752,50	6,49%
3.2.1 - Água [-]	85,88	0,06%	85,88	85,88	85,88	85,88	85,88	85,88	85,88	85,88	772,92	0,05%
3.2.2 - Energia [-]	139,03	0,10%	139,03	139,03	139,03	139,03	139,03	139,03	139,03	139,03	1.251,27	0,08%
3.2.3 - Telefone [-]	258,02	0,18%	258,02	258,02	258,02	258,02	258,02	258,02	258,02	258,02	2.322,18	0,15%
3.2.4 - Sistemas [-]	212,10	0,15%	212,10	212,10	212,10	212,10	212,10	212,10	212,10	212,10	1.908,90	0,13%
3.2.5 - Material de Expediente [-]	690,75	0,49%	690,75	690,75	690,75	690,75	690,75	690,75	690,75	690,75	6.216,75	0,41%
3.2.6 - Material de Limpeza [-]	18,00	0,01%	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00	162,00	0,01%
3.2.7 - Lanches e Refeições [-]	44,00	0,03%	44,00	44,00	44,00	44,00	44,00	44,00	44,00	44,00	396,00	0,03%
3.2.8 - Manutenção de Computadores [-]	353,00	0,25%	353,00	353,00	353,00	353,00	353,00	353,00	353,00	353,00	3.177,00	0,21%
3.2.9 - Manutenção de Caminhões [-]	2.173,19	1,55%	1.606,60	2.183,13	2.092,05	3.298,04	2.617,51	3.193,23	4.562,26	1.579,67	23.305,67	1,55%
3.2.10 - Combustível [-]	4.315,48	3,07%	3.190,36	4.335,22	4.154,35	6.549,20	5.197,79	6.341,05	9.059,65	3.136,88	46.279,97	3,07%
3.2.11 - Contabilidade [-]	386,00	0,27%	386,00	386,00	386,00	386,00	386,00	386,00	386,00	386,00	3.474,00	0,23%
3.2.12 - Gás de Empilhadeira [-]	140,00	0,10%	103,50	140,64	134,77	212,46	168,62	205,71	293,91	101,76	1.501,38	0,10%
3.2.13 - IPVA [-]	776,05	0,55%	776,05	776,05	776,05	776,05	776,05	776,05	776,05	776,05	6.984,45	0,46%
3.3 - RECURSOS HUMANOS [-]	20.287,04	14,44%	23.469,05	27.195,95	26.607,14	34.403,13	30.003,89	33.725,54	42.575,45	23.294,96	261.562,14	17,36%
3.3.1 - Comissões [-]	7.203,60	5,13%	10.385,61	14.112,51	13.523,70	21.319,69	16.920,45	20.642,10	29.492,01	10.211,52	143.811,18	9,55%
3.3.2 - Salários [-]	3.400,00	2,42%	3.400,00	3.400,00	3.400,00	3.400,00	3.400,00	3.400,00	3.400,00	3.400,00	30.600,00	2,03%
3.3.3 - Pró-Labore [-]	6.500,00	4,63%	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	58.500,00	3,88%
3.3.4 - FGTS [-]	162,00	0,12%	162,00	162,00	162,00	162,00	162,00	162,00	162,00	162,00	1.458,00	0,10%
3.3.5 - Férias [-]	2.766,00	1,97%	2.766,00	2.766,00	2.766,00	2.766,00	2.766,00	2.766,00	2.766,00	2.766,00	24.894,00	1,65%
3.3.6 - INSS [-]	255,44	0,18%	255,44	255,44	255,44	255,44	255,44	255,44	255,44	255,44	2.298,96	0,15%
3.4 - FINANCEIRO [-]	4.956,04	3,53%	3.844,34	4.975,55	4.796,83	7.163,10	5.827,83	6.957,44	9.643,61	3.791,50	51.956,23	3,45%
3.4.1 - Tarifas Bancárias [-]	692,05	0,49%	692,05	692,05	692,05	692,05	692,05	692,05	692,05	692,05	6.228,45	0,41%
3.4.2 - Impostos (DASN - Simples Nacio	4.263,99	3,04%	3.152,29	4.283,50	4.104,78	6.471,05	5.135,78	6.265,39	8.951,56	3.099,45	45.727,78	3,04%
4 - SALDO OPERACIONAL [-]	41.327,14	29,42%	21.128,31	34.716,84	32.569,98	60.994,67	44.954,77	58.524,14	90.791,49	20.493,55	405.500,88	26,92%
5 - RECEITAS NÃO OPERACIONAIS [+]	-	0,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%
5.1 - DIVERSAS [+]	-	0,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%
5.1.1 - Diversas [+]	-	0,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%
6 - DESPESAS NÃO OPERACIONAIS [-]	6.664,61	4,74%	6.664,61	6.664,61	6.664,61	6.664,61	6.664,61	6.664,61	6.664,61	6.664,61	59.981,49	3,98%
6.1 - DIVERSAS [-]	6.664,61	4,74%	6.664,61	6.664,61	6.664,61	6.664,61	6.664,61	6.664,61	6.664,61	6.664,61	59.981,49	3,98%
6.1.1 - Amortizações e Juros [-]	-	0,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%
6.1.2 - Investimentos [-]	6.664,61	4,74%	6.664,61	6.664,61	6.664,61	6.664,61	6.664,61	6.664,61	6.664,61	6.664,61	59.981,49	3,98%
7 - SALDO NÃO OPERACIONAL [-]	- 6.664,61	-4,74%	- 6.664,61	- 6.664,61	- 6.664,61	- 6.664,61	- 6.664,61	- 6.664,61	- 6.664,61	- 6.664,61	- 59.981,49	-3,98%
8 - SALDO FINAL [-]	119.680,00	85,19%	134.143,70	162.195,93	188.101,29	242.431,35	280.721,51	332.581,04	416.707,92	430.536,86	430.536,86	28,58%

5.3 DEMONSTRATIVOS

Realizado a projeção segue abaixo os gráficos referentes a informações que nela constam.

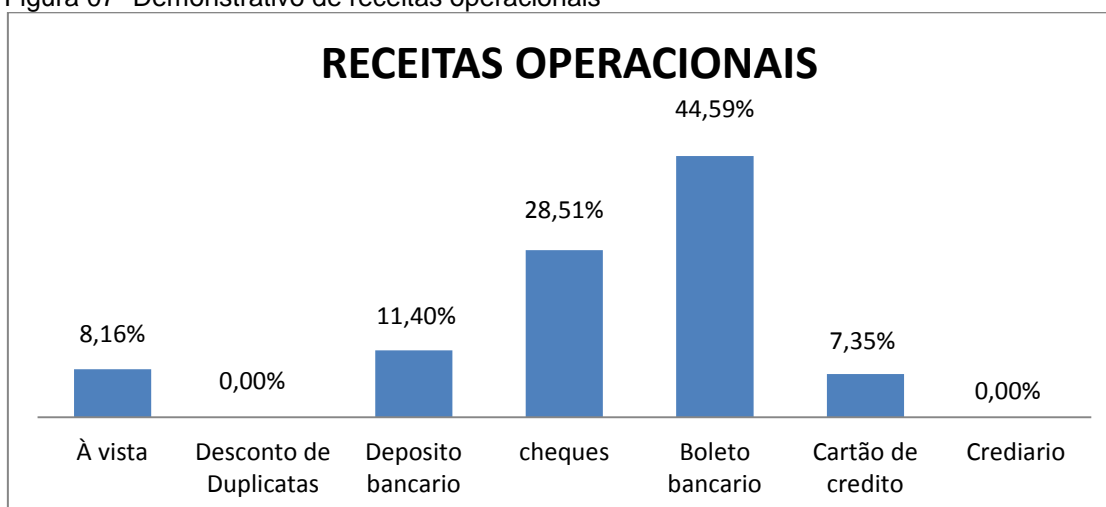
Figura 06 – Demonstrativo de Faturamento Bruto



Fonte: Elaborado pelo pesquisador

O gráfico acima demonstra o faturamento bruto projetado até dezembro de 2014, baseando-se na relação de faturamento do ano anterior, pode-se perceber que a empresa tem grande sazonalidade nas vendas e que o resultado do primeiro semestre é inferior ao do segundo, indicando que é de extrema importância para a empresa em estudo ter uma reserva de caixa para esse período.

Figura 07- Demonstrativo de receitas operacionais



Fonte: Elaborado pelo pesquisador

As receitas operacionais são todas as entradas de caixa que resultam da atividade fim da empresa, que no caso da empresa em estudo são a comercialização de revestimentos cerâmicos, conforme já comentado no fluxo de caixa realizado se percebe que o meio de entrada de dinheiro mais comum que a empresa recebe é via boleto bancário. Percebe-se também que a empresa não se utiliza da operação de desconto de duplicatas, o que é muito importante nos dias de hoje, pois com o momento de instabilidade financeira que vivemos esse tipo de operação se torna cada vez mais caro o que pode prejudicar a estabilidade da organização.

Figura 08 – Demonstrativo de despesas operacionais

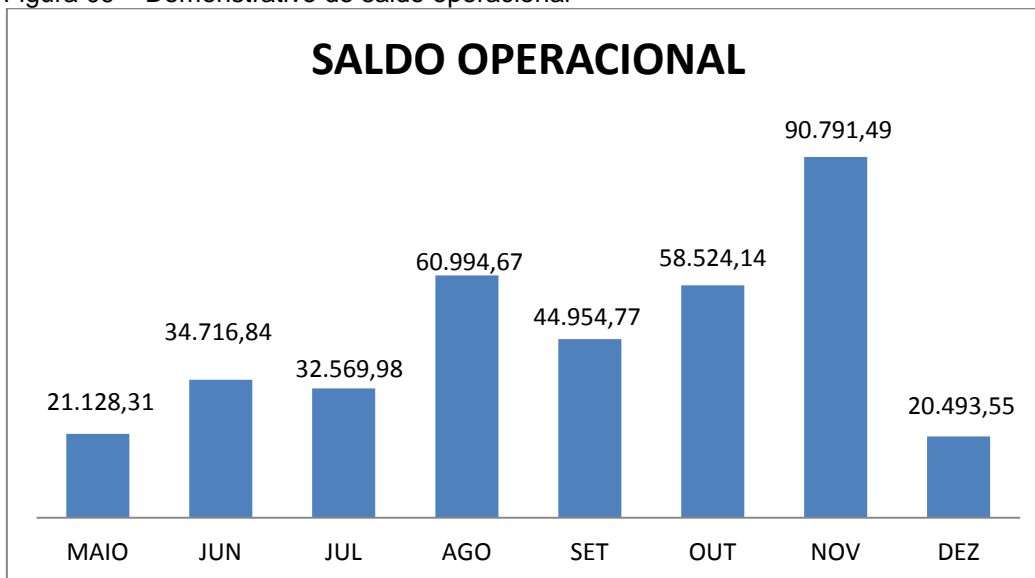


Fonte: Elaborado pelo pesquisador

As despesas operacionais são todos os desembolsos de caixa que são necessários para a efetuação das operações da empresa, ou seja, é todo o custo que a empresa tem para comercializar revestimentos cerâmicos. Nelas estão inclusos os gastos com fornecedores, despesas administrativas, despesas de recursos humanos e despesas financeiras e tributárias. Depois de feito o levantamento destes dados o resultado obtido foi muito satisfatório, pois se pode perceber que as despesas mais representativas são todas variáveis, ou seja, só serão alta se em contra partida o faturamento também ser alto, fornecedores e recursos humano que são os dois índices mais expressivos

variam de acordo com as vendas, pois neles estão inclusos os materiais que são comprados para atender os clientes e as comissões dos representantes.

Figura 09 – Demonstrativo de saldo operacional



Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Analisadas as entradas e saídas de caixa se chega a um saldo operacional, que na empresa em estudo apresentou-se positivo e muito satisfatório, nele pode-se perceber que quando a empresa aumenta suas vendas seus custos fixos não se elevam somente os variáveis o que é muito importante mesmo no pior mês do ano ela ainda obteve um resultado operacional positivo, pois quando suas vendas são baixas seus principais custos também são, o que demonstra que a empresa está trabalhando com as ferramentas e pessoas certas não havendo um excesso de custo desnecessário.

6 CONCLUSÃO

A partir do estudo realizado, a pesquisa foi realizada durante todo mês de abril, por meio de documentos e relatórios internos da empresa. Após coletar e organizar as informações os dados foram analisados e lançados numa planilha para melhor visualização dos mesmos. Essas informações foram de fácil acesso para o pesquisador, pois o mesmo é o proprietário da empresa.

Conforme a metodologia do trabalho, que buscou entender as relações de empresas familiares, importância do planejamento estratégico, administração financeira, administrador financeiro e os modelos de fluxo de caixa aplicados nas organizações, pode-se compreender que a administração financeira influencia em todas as áreas de uma organização, vale destacar que a empresa que possui uma ferramenta que lhe ajuda no controle e no planejamento de suas entradas e saídas de caixa, está pronta para atuar no mercado que atualmente não aceita erro nas tomadas de decisões por falta de informações, pois com informações precisas o risco do erro diminui consideravelmente.

Esse estudo foi realizado com a intenção de avaliar os resultados obtidos pela empresa no mês analisado, e projetar os resultados financeiros para os próximos meses, com o intuito de implantar o fluxo de caixa como ferramenta continua na gestão dos administradores da mesma. Frente a todos os benefícios que o presente estudo apresentou essa ferramenta se mostrou de supra importância no auxílio a tomada de decisões e na clareza que as informações foram apresentadas.

Com a implantação da ferramenta de fluxo de caixa a empresa começa a realizar um planejamento dos investimentos que poderá ou não realizar, pois quando a projeção é realizada o gestor tem uma informação real que foi baseada em meses anteriores para o auxílio na tomada de decisões.

Portanto, acredita-se que a empresa estará ganhando em vários sentidos, na administração, segurança, e em efetuar decisões mais confiáveis, apropriadas e que sejam de acordo com a realidade da mesma, pois uma informação incorreta poderá resultar em decisões que comprometerão a permanência da empresa no mercado.

REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 214 p.

BRIGHAM, Eugene F.; HOUSTON, Joel, F. **Fundamentos da Moderna Administração Financeira.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1999. 713 p.

BRUNI, Adriano Leal. **A administração de custos, preços e lucros:** com aplicações na HP12C e Excel. São Paulo: Atlas, 2006.

DAFT, Richard. **Administração.** São Paulo: Thomson, 2005.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do fluxo de caixa diário** como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio. São Paulo: Ed. Atlas, 1997. 124 p. ISBN 85-224-1716-4

GUERRA, Oswaldo; TEIXEIRA, Francisco. **A sobrevivência das pequenas empresas no desenvolvimento capitalista.** Revista de Economia Política, São Paulo, v. 30, n. 1 , p.124-139,, mar. 2010.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira.** São Paulo: Harper, 1978, 580 p.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKTHT, Ehsan. **Administração Financeira.** 2.ed São Paulo: Ed Saraiva, 2002. 496 p.

HOJI, Masakazu. **Práticas de Tesouraria.** São Paulo: Atlas, 2001. 188 p.

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

LUCAS, Douglas Ribeiro. Utilização do fluxo de caixa na obtenção de informações como ferramenta estratégica e competitiva no mercado. **XIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IX Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba,** Minas Gerais, 2009.

NUNES, Leonor da C. Ferreira; SERRASQUEIRO, Zélia Maria da Silva. A informação contábilística nas decisões financeiras das pequenas empresas. **Revista Contabilidade & Finanças,** São Paulo, v. 2, n. 36, p. 87-96, set./jun. 2004.

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

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração Financeira da Pequena e Média Empresa**. São Paulo: Atlas, 2001. 252 p.

SEBRAEGO, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Para a minha empresa: **Controles Gerenciais – Contas a pagar**. Goiás, 2008.

Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/uf/goias/para-minha-empresa/controles-gerenciais/contas-a-pagar>>. Acesso em 20 de 10 2013.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. 1. ed Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso editores, 2004. 178 p.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas - Guia Prático e Objetivo de Apoio aos Executivos**. São Paulo: Atlas, 2006, 147 p.

STONER, James Arthur Finch,; FREEMAN, R. Edward,. **Administração**. 5. ed Rio de Janeiro: LTC, c1994. 533 p.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa - Uma Decisão de Planejamento e Controle Financeiros**. 10. ed Porto Alegre: SagraLuzzatto, 2004. 335 p.

