

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

**MARIANE ISOPPO BRISTOT**

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO FINANCEIRA  
ATRAVÉS DA FERRAMENTA FLUXO DE CAIXA EM UMA EMPRESA DE  
CONFECÇÃO DO MUNICÍPIO DE SOMBRIO/SC.**

**CRICIUMA, MAIO DE 2014**

**MARIANE ISOPPO BRISTOT**

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO FINANCEIRA  
ATRAVÉS DA FERRAMENTA FLUXO DE CAIXA EM UMA EMPRESA DE  
CONFECÇÃO DO MUNICÍPIO DE SOMBRIO/SC.**

Monografia apresentado para obtenção de grau de Bacharel em Administração Empresas, no curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador (a): Prof (º) Doutor Abel Corrêa de Souza

**CRICIÚMA**

**2014**

**MARIANE ISOPPO BRISTOT**

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO FINANCEIRA  
ATRAVÉS DA FERRAMENTA FLUXO DE CAIXA EM UMA EMPRESA DE  
CONFECÇÃO DO MUNICÍPIO DE SOMBRIO/SC.**

Monografia apresentado para obtenção de grau de Bacharel em Administração Empresas, no curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador (a): Prof (º) Doutor Abel Corrêa de Souza

Criciúma, maio de 2014.

**BANCA EXAMINADORA**

---

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

## **DEDICATÓRIA**

Em primeiro lugar, dedico este trabalho a Deus, fonte de sabedoria e inspiração. A minha família, que foi meu refúgio e apoio.

## **AGRADECIMENTOS**

Após ter passado por este imenso caminho com tantos desafios gostaria de agradecer:

A Deus por me conceder a força necessária para superar os momentos de dificuldade e pela sua proteção.

Aos meus pais pelo apoio, amor e exemplo que sempre me deram.

A minha família, pela compreensão, força e apoio para que eu pudesse concluir mais esta etapa.

As minhas colegas e amigas de faculdade, pelo companheiro e dedicação nos trabalhos em grupo e pelos bons momentos de amizade que temos.

Aos meus orientadores Jaime (Projeto I) e Abel (TCC I) dedicação e paciência dedicadas a mim durante todo o processo, que foi de eximia importância para a conclusão do estudo.

Aos professores que contribuíram com os conhecimentos adquiridos na vida escolar/acadêmica.

Enfim, agradeço a todos que participaram junto comigo dessa caminhada realização desse sonho.

Muito obrigada!

**“O sucesso não é o final e o fracasso não é fatal: o que conta é a coragem para seguir em frente”**

**Mestre Arievlis**

## RESUMO

BRISTOT, Mariane Isoppo. **Gestão de fluxo de caixa de uma empresa de confecção localizada no município de sombrio/sc.** 2014, 56 p. Monografia do curso de Administração, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

As micro e pequenas empresas ocupam mais de 90% do cenário econômico brasileiro, no entanto tem demonstrado dificuldades de sobrevivência causando elevados índices de mortalidade nos cinco primeiros anos. De acordo com pesquisas elaboradas estes índices podem ser caracterizados através das dificuldades de elaboração ou até mesmo falta um planejamento financeiro. O fluxo de caixa é considerado uma ferramenta que proporciona à empresa o conhecimento de sua situação financeira, uma vez que seu objetivo é demonstrar de forma clara os ingressos e desembolsos, bem como os resultados financeiros do período estabelecido, possibilitando projeções e análise do projetado com o realizado, esses processos auxiliam nas tomadas de decisões e na elaboração do planejamento e controle financeiro. Desta forma, o presente estudo propôs a implantação de um modelo de gestão financeira através da ferramenta fluxo de caixa em uma empresa de confecção do município de Sombrio/SC. Para o alcance deste objetivo foram realizadas pesquisas bibliográficas para sustentar a fundamentação teórica e documental para proporcionar o alcance dos objetivos estabelecidos. Foi realizado o detalhamento dos ingressos e desembolso através dos relatórios internos da empresa do período estabelecido (janeiro de 2013 – abril de 2014). Assim foi possível aplicar os dados a um modelo de fluxo de caixa estabelecido pela pesquisadora permitindo à empresa a visualização de suas entradas e saídas, bem como sua situação financeira de forma clara e objetiva. A partir dos dados dispostos é possível realizar as análises financeiras permitindo a elaboração de projeções e planejamento financeiro antecipando as tomadas de decisões.

**Palavras chaves:** Gestão financeira, Fluxo de caixa, Planejamento financeiro.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Tipos de planejamento nas empresas.....	19
<b>Quadro 2:</b> Funções da Administração financeira.....	27
<b>Quadro 3:</b> Principais ingressos e desembolsos do fluxo de caixa.....	33
<b>Quadro 4:</b> Modelo de fluxo de caixa (método indireto) – Adaptado.....	37
<b>Quadro 5:</b> Referencial teórico da pesquisa bibliográfica. ....	39
<b>Quadro 6:</b> Plano de coleta de dados. ....	41
<b>Quadro 7:</b> Síntese do delineamento da pesquisa.....	42
<b>Quadro 8:</b> Receitas – 2013.....	45
<b>Quadro 9:</b> Receitas – 2014.....	45
<b>Quadro 10:</b> Despesas Administrativas – 2013 .....	47
<b>Quadro 11:</b> Despesas administrativas – 2014.....	47
<b>Quadro 12:</b> Despesas de Produção – 2013 .....	48
<b>Quadro 13:</b> Despesas de Produção – 2014 .....	49
<b>Quadro 14:</b> Outras despesas – 2013 .....	50
<b>Quadro 15:</b> Outras despesas – 2014 .....	50
<b>Quadro 16:</b> Resultados Financeiros – 2013 .....	51
<b>Quadro 17:</b> Resultados Financeiros – 2014 .....	51



## LISTA DE ILUSTRAÇÃO

<b>Figura 1:</b> Funções administrativas.....	16
<b>Figura 2:</b> Níveis de planejamento - Adaptado .....	18
<b>Figura 3:</b> Áreas funcionais - Adaptado. ....	20
<b>Figura 4:</b> Elementos de giro .....	29
<b>Figura 5:</b> Demonstração do fluxo de caixa de uma empresa .....	32

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2 OBJETIVOS</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>13</b>
<b>1.3 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>13</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1 ADMINISTRAÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1.1 Funções Administrativas</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1.2 Importância do Planejamento</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1.2.1 Produção</b> .....	<b>20</b>
<b>2.1.2.2 Marketing</b> .....	<b>21</b>
<b>2.1.2.3 Finanças</b> .....	<b>22</b>
<b>2.1.2.4 Recursos Humanos</b> .....	<b>22</b>
<b>2.2 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA</b> .....	<b>23</b>
<b>2.2.1 Administrador Financeiro</b> .....	<b>25</b>
<b>2.2.2 Funções da Administração Financeira</b> .....	<b>26</b>
<b>2.2.3 Planejamento Financeiro</b> .....	<b>27</b>
<b>2.2.4 Capital de Giro</b> .....	<b>29</b>
<b>2.3.4 Fluxo de Caixa</b> .....	<b>30</b>
<b>2.3.4.1 Ingressos e Desembolsos do fluxo de caixa</b> .....	<b>33</b>
<b>2.3.4.2 Modelos de Fluxo de Caixa</b> .....	<b>34</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>38</b>
<b>3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA</b> .....	<b>38</b>
<b>3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS</b> .....	<b>40</b>
<b>3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>41</b>
<b>3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>42</b>
<b>4 EXPERIÊNCIA DE PESQUISA</b> .....	<b>43</b>
<b>4.1 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA</b> .....	<b>43</b>
<b>4.1.1 Quadro de Ingressos</b> .....	<b>45</b>
<b>4.1.2 Quadro de Desembolsos</b> .....	<b>46</b>
<b>4.1.2.1 Despesas Administrativas</b> .....	<b>46</b>

<b>4.1.2.2 Despesas de Produção .....</b>	<b>47</b>
<b>4.1.2.3 Outras Despesas .....</b>	<b>49</b>
<b>4.1.3 Resultados Financeiros .....</b>	<b>50</b>
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>55</b>

## INTRODUÇÃO

A expansão de mercado e o crescimento econômico proporcionaram o crescimento do empreendedorismo, originando assim as micro e pequenas empresas. Empreender no mundo moderno é poder investir em seus projetos e ideias, permitindo inovando a cada dia, e assumindo os riscos que o mercado interno e externo oferece a qualquer empresa seja ela de micro, pequeno, médio ou grande porte (CHIAVENATO, 2005).

No Brasil, segundo SEBRAE (2012) as micro e pequenas empresas fazem parte significativa do mundo dos negócios, onde mais de 90% das empresas são classificadas como pequeno porte, contribuindo significativamente para o desenvolvimento do país.

Segundo a SOBER (Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2005) se analisar apenas o índice de micro e pequenas empresas que atuam no setor do vestuário esse número é ainda maior, chegando a aproximadamente 99% das empresas.

Com base em dados do IBGE no setor econômico, as micro e pequenas empresas apesar de possuírem um faturamento menor, representam aproximadamente 20% do PIB (Produto Interno Bruto) contribuindo para o desenvolvimento da economia. Além disso, o SEBRAE ainda mostra que as micro e pequenas empresas empregam grande parte da população, onde disponibiliza mais de 60% dos empregos, se considerados os empregos gerados aos colaboradores e a si próprio.

SEBRAE (2012) afirma ainda que as micro e pequenas empresas sofrem devido os elevado índices de mortalidade. Estes são mensurados em aproximadamente 25% ao ano, sendo que a mortalidade ocorre com maior frequência nos dois primeiros anos, estendendo-se com proporções menores até os cinco anos. Esta mortalidade é gerada com a contribuição de diversos fatores, sendo eles econômicos, políticos, financeiros ou falta de capacitação e experiência do próprio empreendedor.

## **1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA**

Atualmente, manter-se competitivo no mercado onde está inserido, tornou-se uma tarefa árdua, uma vez que as empresas estão aprimorando seus processos e promovendo a competitividade. O planejamento e gerenciamento da ferramenta fluxo de caixa se tornaram então fundamentais para o bom desempenho da organização.

A empresa estudada atua no ramo do vestuário no município de Sombrio/SC há aproximadamente oito anos, porém durante toda sua existência verificou-se a ausência de ferramentas para auxílio financeiro. A empresa adquiriu no início de 2013 um sistema que permite o lançamento de suas receitas e despesas, entretanto, o sistema não foi suficiente para impedir as consequências prejudiciais no cumprimento de seus compromissos, uma vez que não dispõe da ferramenta fluxo de caixa que permita a visualização clara desses lançamentos, para possibilitar análises, planejamento e gerenciamento de sua estrutura financeira.

Nesse contexto, considerando as dificuldades da empresa em sua gestão financeira, surge a seguinte questão de pesquisa: Como propor a implantação de um modelo de gestão financeira através da ferramenta fluxo de caixa em uma empresa de confecção do município de Sombrio/SC?

## **1.2 OBJETIVOS**

A seguir serão definidos os objetivos geral e específico do presente estudo.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Propor a implantação de um modelo de gestão financeira através da ferramenta fluxo de caixa em uma empresa de confecção do município de Sombrio/SC.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar e analisar as práticas de gestão financeira adotadas pela empresa;
- b) Coletar dados sobre os ingressos e desembolso de caixa;
- c) Analisar os modelos de fluxo de caixa visando identificar o que mais se adapta a empresa;
- d) Organizar os ingressos e desembolsos do período estipulado;

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo tem por objetivo propor à implantação de um modelo de gestão financeira através da ferramenta fluxo de caixa em uma empresa de confecção do município de Sombrio/SC. A elaboração desse estudo torna-se importante, pois com as constantes mudanças nos setores econômicos e financeiros, é necessário que as empresas sejam organizadas e estejam preparadas para enfrentar possíveis crises. Desta forma, é de suma importância que as empresas possuam ferramentas financeiras que auxiliem nesse processo.

Esse estudo é considerado relevante para a empresa, pesquisador e a Universidade. Para a empresa, pois será possível analisar a gestão financeira propondo melhorias nos processos e métodos que poderão influenciar positivamente no seu desenvolvimento e próprio crescimento. Para o pesquisador, pois permitirá fazer a relação da teoria e a prática, tendo ainda a oportunidade de obter mais conhecimento sobre o assunto, contribuindo para o seu crescimento profissional. Para a Universidade que terá um novo material de estudo para auxiliar futuros alunos e colaboradores.

A elaboração desse estudo é considerada oportuna, pois a empresa em questão não possui ferramentas para gerenciar seu sistema financeiro, sentindo a necessidade de implantação de tal ferramenta para auxiliar os planejamentos e tomadas de decisões, auxiliando no seu crescimento.

O presente estudo se torna viável, uma vez que a empresa estudada disponibilizará ao pesquisador as informações necessárias para o desenvolvimento do mesmo, além da pesquisadora possuir ainda acesso a um excelente acervo para realizar as pesquisas e aprofundamento do assunto abordado.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Diante da importância da ampliação do conhecimento da administração, com foco principal na administração financeira, será abordada na sequência a fundamentação teórica, tendo como objetivo argumentar através de autores renomados sobre a administração financeira, e o fluxo de caixa como uma de suas ferramentas de gestão.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO

Desde o início da existência humana, os homens sentem a necessidade de se reunir em sociedades para alcançar seus objetivos, é sabido que os empreendimentos militares, sociais políticos, tiveram uma estrutura hierárquica onde se concentrava no topo as funções de poder e decisão.

Antes do surgimento das grandes empresas a administração era presente em sociedades, exércitos, política e em organizações religiosas. As grandes empresas surgem logo após a revolução industrial que ocorreu no final do século XVIII.

CHIAVENATO, 2000 p.22 diz:

Referências pré-históricas acerca das magníficas construções erigidas durante a Antiguidade no Egito, na Mesopotâmia, na Assíria, testemunharam a existência, em épocas remotas, de dirigentes capazes de planejar e guiar os esforços de milhares de trabalhadores em monumentais obras que perduram até hoje.

Observa-se que desde a Antiguidade já se constituíam os dirigentes que comandavam os trabalhadores, eram os mesmos detentores do poder de decisão e planejamento. No início dos tempos as organizações eram simples e fáceis de ser controladas e administradas, com o passar dos tempos, a complexidade tornou-se cada vez mais presente, assim surgiu a necessidade do surgimento de uma ciência que contribuísse para o pensamento. Iniciou-se então a discussão para a estruturação dessas organizações.

A administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos (STONER; FREEMAN, 1994, p.5).

Diante ao exposto pelo autor acima, é analisado que a administração é a ciência que ajuda a definir o planejamento dos objetivos e metas, organiza os métodos e recursos que as pertence.

No contexto da evolução da administração, destacam-se duas entidades que obtiveram grande destaque a Igreja Católica Romana e as Organizações Militares. Com o passar dos séculos, as normas administrativas e os princípios de organizações públicas foram se transferindo do Estado para a Igreja Católica e organizações Militares (STONER; FREEMAN, 1994, p.5).

A Igreja foi grande precursora da evolução administrativa, impondo uma hierarquia que cria níveis de autoridade como o *estado-maior* e a *coordenação funcional* que garante a integração dos níveis hierárquicos. Observa-se a simplicidade da estrutura hierárquica da Igreja, porém é eficiente, pois de toda sua organização mundial é coordenada por apenas um executivo denominado Papa, que sua autoridade foi delegada por uma autoridade divina superior (CHIAVENATO, 2000).

Para Chiavenato, 2000, p28:

A estrutura da organização eclesiástica serviu de modelo para as organizações que, avidas de experiências bem-sucedidas, passaram a incorporar os princípios e normas administrativas usadas pela Igreja Católica.

Segundo o autor, a Igreja Católica serviu como modelo para implantação de sistemas e hierarquias administrativas em diversas organizações levando em consideração a simplicidade da estrutura e a eficiência que ela transparece. As organizações militares também desempenharam grande importância na evolução da administração influenciando no surgimento das Teorias da Administração.

Para Chiavenato, 2000, p28-29 as organizações militares deixaram grandes contribuições para a evolução da administração:

O princípio da unidade de comando, onde cada subordinado só pode ter um superior. A escala Hierárquica, ou seja, os escalões hierárquicos com graus de autoridade e responsabilidade. A centralização do poder e a descentralização da execução, onde o poder de decisão é tomado apenas por algum porem é delegado à execução. O princípio de direção que tem como preceito que todo soldado deve saber perfeitamente o que se espera dele e aquilo que deve fazer.

A revolução Industrial também teve grande influência na evolução da administração onde com o surgimento das grandes indústrias, sentiu-se a necessidade de uma nova forma de administrar.



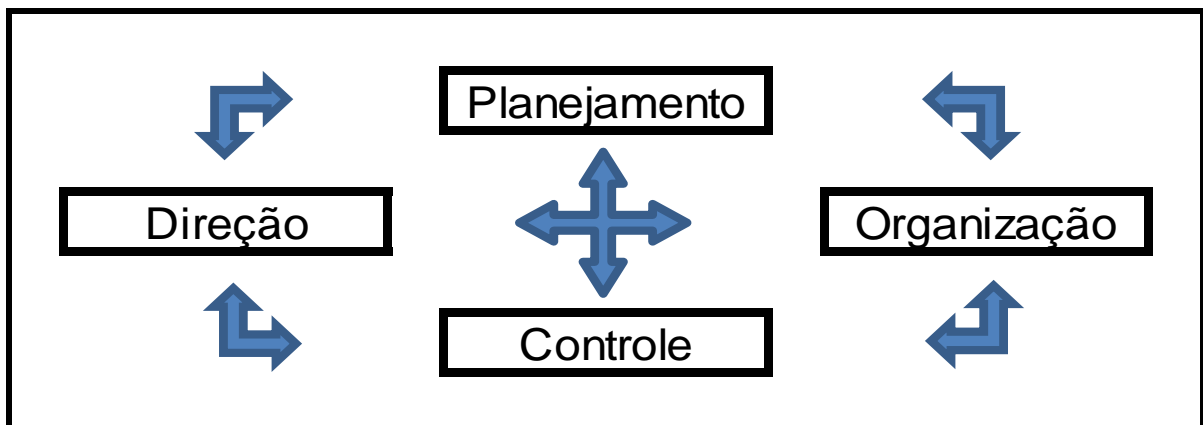
Com a nova tecnologia dos processos de produção, de construção e funcionamento das máquinas, com a crescente legislação destinada a defender e proteger a saúde e a integridade física do trabalhador, a administração e a gerência das empresas industriais passaram a ser a preocupação maior dos proprietários. (CHIAVENATO, 2000 p.32)

Observa-se que com as mudanças que ocorreram nas indústrias, à implantação da força mecânica, o aumento da produção em massa, o surgimento dos sindicatos que presavam pelos trabalhadores tornou-se uma grande preocupação dos grandes empresários que sentiram a necessidade de mudanças na maneira de administrar.

### 2.1.1 Funções Administrativas

A administração é denominada como “ [...] um processo dinâmico de tomar decisões e realizar ações [...] (MAXIMIANO, 2004, p. 34) em prol do alcance dos objetivos e metas estabelecidas. Estes processos administrativos são classificados como funções administrativas, onde serão apresentadas abaixo por Oliveira (2008) as quatro principais funções:

**Figura 1:** Funções Administrativas – Adaptado



Fonte: Oliveira (2008)

Desta forma, o planejamento é a função primordial no processo da administração, ele é quem orienta as demais atividades administrativas da organização. Planejamento é um método que permite fazer diagnósticos e análises se situações atuais, estabelecer objetivos e metas. (OLIVEIRA, 2008)

Sem planos, os administradores não podem saber como devem organizar pessoas e os recursos; podem até mesmo não ter uma ideia clara sobre o que precisam organizar. Sem um plano, não podem liderar com confiança ou esperar que os outros os sigam. E sem um plano, os administradores e seus seguidores têm poucas chances de alcançar seus objetivos ou de saber quando e onde saíram do caminho. (STONER; FREEMAN, 1994 p.137)

Diante ao exposto pelo autor, a falta do planejamento dificulta a conclusão dos demais processos, além de ser função inicial ele é utilizado durante todo o processo como guia dos caminhos traçados. (MAXIMIANO, 2004)

A função de organização, portanto, é organizar a estrutura do processo, alocando as funções, recursos, e procedimentos de trabalho que foram estabelecidos inicialmente pelo projeto. Além disso, é através dela que se “[...] implica a atribuição de responsabilidades e autoridade a pessoas e grupos [...]” (MAXIMIANO, 2004, p. 35). Neste caso, a organização atua em todos os setores e partes envolvidas no processo, já a função de direção conforme exposto por Oliveira (2008, p.42) está voltada diretamente para dirigir os recursos humanos envolvidos no processo:

Direção é a capacidade e habilidade administrativa de supervisionar e orientar os recursos – humanos, financeiros, tecnológicos, materiais, equipamentos – alocados nas atividades das organizações visando otimizar o processo decisório direcionado ao alcance dos objetivos estabelecidos no planejamento.

O processo de direção possui como foco gerir, motivar, supervisionar e coordenar os funcionários envolvidos, de modo que possibilite a eficácia na execução e alocação dos recursos para obtenção dos objetivos. Por fim, a função de controle é utilizada para medir os resultados obtidos e comparar com os objetivos determinados por planejamento, possibilitando a correção dos processos que não foram executados com excelência, permitindo alcançar os objetivos e concluir os processos de forma eficaz. (MAXIMIANO, 2008)

### **2.1.2 Importância do Planejamento**

Como mencionado anteriormente, o planejamento é a função administrativa elaborada no início do processo, onde são definidos objetivos e diretrizes para obtenção dos mesmos, para mais, são definidos missão, visão e valores da

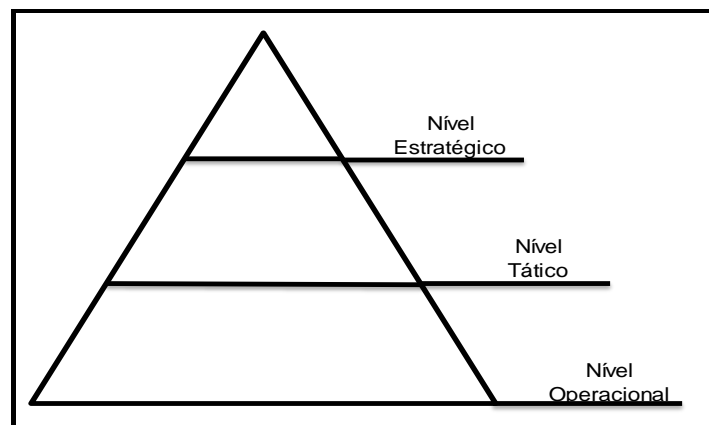
organização, que fundamentam a existência dela no mercado inserido. (STONER; FREEMAN, 1994).

O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. Trata-se, pois, de um modelo teórico para a ação futura. Começa com a determinação dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível. (CHIAVENATO; 2000, p.195)

O planejamento realiza ainda os planos da empresa, de forma a projetar seu futuro e identificar possíveis mudanças de cenários e estratégias que possam influenciar no desempenho da organização e de seus objetivos. (STONER; FREEMAN, 1994).

Segundo Chiavenato (2000), os objetivos são resultados que se almejam alcançar, entretanto se faz necessário o fracionamento do mesmo através de metas, ou seja, o fracionamento quantitativo que mensura o objetivo, através dela é possível determinar os procedimentos, planos e ações para alcançar o resultado esperado. Além disso, os objetivos e metas traçados no planejamento estratégico estão divididos em níveis hierárquicos. Conforme demonstrado abaixo:

**Figura 2:** Níveis de Planejamento - Adaptado



Fonte: Montana e Charnov (1998, p. 102).

Segundo Chiavenato (2000, p. 198) os níveis do planejamento podem ser caracterizados como:

- a) Planejamento Estratégico: Neste planejamento é definida onde a empresa pretende estar em longo prazo, em sua execução ele envolve todos os membros da empresa, porém o seu desenvolvimento é realizado apenas com a cúpula administrativa responsável pela área estratégica.

- b) Planejamento Tático: É o planejamento desenvolvido em médio prazo, envolvendo cada setor ou departamento separadamente, este planejamento possui previsão para conclusão de um ano, assim ele é caracterizado por conter metas e variáveis menores do que as definidas no planejamento estratégico.
- c) Planejamento Operacional: É o planejamento desenvolvido para a conclusão de metas específicas, assim, no planejamento operacional as metas são desenvolvidas em curto prazo - no momento imediato -, e nelas estão estabelecidas as atividades a serem desenvolvidas, recursos necessários, além do planejamento de tempo e avaliação de riscos.

Neste contexto, o quadro 1 demonstra como é utilizado essa estrutura dos níveis de planejamento nas empresas:

**Quadros 1:** Tipos de planejamento nas empresas

<b>Estratégico</b>	Planejamento estratégico				
<b>Tático</b>	Plano Mercadológico	Plano Financeiro	Plano de Produção	Plano de RH	Plano Organizacional
<b>Operacional</b>	Planos de preço e produtos	Planos de despesas	Planos de capacidade de produção	Plano de recrutamento	Plano diretor de sistemas
	Promoção	Investimentos	Controle de qualidade	Treinamento	Estrutura da organização
	Vendas	Compras	Estoques	Cargos e salários	Informações gerenciais
	Pesquisa de Mercado	Orçamentário	Expedição de produtos	Capacitação Interna	Comunicação

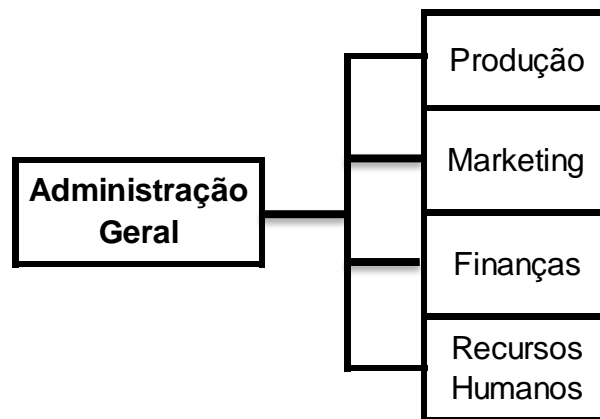
Fonte: Oliveira (2005)

Assim, a conclusão dos planejamentos nos níveis operacionais e táticos são fundamentais para assegurar a conclusão do planejamento estratégico com êxito, uma vez que a estrutura é caracterizada de forma hierárquica. Desta forma, o planejamento operacional torna-se o nível de supervisão, onde as funções efetivamente acontecem, o planejamento tático é o intermediário, já o planejamento estratégico é considerado o nível alto, permitindo o planejamento realizado como um todo. (OLIVEIRA, 2005).

### 2.1.2 Áreas Funcionais

De acordo com Maximiano (2007), os processos administrativos dentro das organizações possuem muitas finalidades, sendo distintas e com muitas especificações, observou-se a necessidade de dividir a administração geral em funções organizacionais, de modo que contribuísse para o bom desempenho de ambas e facilitasse a obtenção dos objetivos. Assim, a administração foi dividida em quatro principais áreas funcionais:

**Figura 3:** Áreas funcionais - Adaptado



**Fonte:** Silva (2007, 97)

Os objetivos da organização são estabelecidos a todas as áreas, porém a elaboração de metas e ações são determinadas a partir das especificações de cada área, de forma que o cumprimento de cada qual se interligue com as demais e alcance o objetivo maior. Desta forma, as áreas funcionais da administração podem ser comparadas a um quebra cabeças, onde todas precisam ser encaixada em seus devidos lugares, caso uma obtenha problemas ou não esteja em sua função comprometerá o desempenho das demais. (SILVA, 2007)

#### 2.1.2.1 Produção

Masiero (1996) afirma que na indústria ou na prestação de serviço a produção de uma organização é responsável pela transformação de insumos para criar ou gerar as mercadorias ou serviços que serão oferecidos aos clientes. À produção é o produto ou serviço negociável em troca ou gerando permuta.

Maximiano, 2008, p. 8 diz:

- No fornecimento de produtos, matérias-primas são transformadas por meio da aplicação de esforço de pessoas e do uso de máquinas. Por exemplo: fabricação de pães e automóveis.
- Na prestação de serviços, os próprios clientes são processados e transformados. Por exemplo: pacientes tratados em hospitais e alunos educados em escolas.

Neste contexto, pode-se perceber que as atividades da produção da empresa estão voltadas exclusivamente para gerar o produto, seja mercadoria ou serviço, de modo que esteja disponível ao cliente. Porém, não compete a si comercializá-lo ou promove-lo ao cliente. (SILVA, 2007).

### **2.1.2.2 Marketing**

Segundo Las Casas (2006) inicialmente o marketing foi utilizado com os objetivos de trocas, onde cada indivíduo produzia os produtos e serviços na qual tinha especialidade. Assim, efetuavam trocas com outros produtos ou algum tipo de benefício que fosse de utilidade a si próprio. No entanto as trocas acarretaram na concorrência, pois havia maior procura nos produtos bem-feitos. Desde então, o marketing passou por diversas fases aprimorando-se conforme nos mostra KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 3:

Hoje, o marketing não deve ser entendido no sentido velho de efetuar uma venda, mas no de satisfazer as necessidades dos clientes. A venda ocorre somente depois que o produto é produzido. O marketing, por sua vez, inicia-se antes mesmo de a empresa ter determinado produto. Ele é a lição de casa que os administradores devem fazer para avaliar as necessidades, quantificar a extensão e a intensidade delas e com isso determinar se há uma oportunidade lucrativa. Ele continua toda vida do produto, na tentativa de encontrar novos clientes e manter os clientes atuais mediante a melhoria do desempenho e do apelo do produto, do aprendizado a partir dos resultados de suas vendas e gerenciamento contínuo de seu desempenho.

Neste contexto, é possível identificar que a comercialização e a vendas se enquadram em apenas uma das quatro funções que compõem o composto do marketing que são:

- **Produto:** As decisões tomadas para os produtos iniciam-se antes da elaboração do mesmo, com as pesquisas para identificar as oportunidades de demanda do mercado e necessidades dos clientes, buscando desenvolver na empresa produtos que se aloquem a tais demandas.
- **Preço:** É desenvolvido com base na estratégia adotada ao produto desenvolvido, de forma que amplifique os retornos e sirva como vantagem competitiva.

- **Promoção:** É a utilização de ferramentas que promovam o produto, bem como propaganda, promoções, dentre outras que atraiam e despertem o desejo dos clientes para os produtos e serviços.
- **Praça:** São meios de dispor destes produtos no local e no momento em que os clientes desejarem, minimizando os custos e despesas envolvidas neste processo.

Las Casas (2006) conclui que a administração de marketing envolve todos os processos que se interligam, desde a identificação da oportunidade até e efetivação da venda.

### **2.1.2.3 Finanças**

Para Silva (2007) as finanças da organização assim como as demais áreas funcionais possuem funções de extrema importância para a organização. Neste caso as funções financeiras se voltam para os recursos financeiros, onde cabe a este setor administrar tais recursos de forma eficaz, visando maximizar os lucros gerados aos acionistas ou proprietários. Entretanto, a maximização desses lucros é proveniente de uma série de decisões e de planejamento sobre os investimentos e aplicação dos recursos, além disso, honrar os compromissos financeiros, possuir controle de todos os resultados, projeções e índices pertencentes à organização.

### **2.1.2.4 Recursos Humanos**

A área de recursos humanos, ou também conhecida como gestão de pessoas está relacionada diretamente com a organização e o indivíduo que se unem para adquirir objetivos distintos, que não se tornaria possível sozinho. Assim, as empresas necessitam das forças humanas para alcançar seus objetivos, sejam eles aderência a novos mercados, consolidação da imagem, maximização dos lucros, ou os indivíduos que buscam na organização as oportunidades de crescimento pessoal e profissional, qualificações, salários, satisfação, melhorias, dentre outros objetivos. (GIL, 2001)

As pessoas devem ser visualizadas como parceiros das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime o significado e rumo aos objetivos globais. (CHIAVENATO, 2004, p.8)

Neste contexto, Silva (2007, p. 167) nos afirma ainda que “ A administração de pessoal é a especialização administrativa que trata do planejamento, organização, direção e controle do setor pessoal de uma empresa”. Desta forma, a gestão de recursos humanos deve estar presente em todas as organizações, sejam elas de micro, pequeno, médio ou grande porte, privada ou pública, pois todas necessitam desses recursos.

A gestão de recursos humanos busca em suas funções, atividades envolvendo profissionais da empresa e contratação de novos recursos para ocupar cada setor ou cargo de trabalho da empresa. Desta forma, Masiero (1996, p.50) contextualiza as principais atividades desenvolvidas pela área de recursos humanos:

- Estrutura e analisar cargos;
- Planejar os Recursos Humanos;
- Realizar o recrutamento e a seleção de pessoal;
- Implementar programas de treinamento e desenvolvimento;
- Planejar a carreira e avaliar o desempenho;
- Administrar os salários e os benefícios; e
- Buscar a motivação e satisfação do empregado.

Assim, o desafio da equipe de recursos humanos é identificar nas pessoas futuros parceiros que poderão contribuir para o crescimento da empresa, cabendo a esta área a preparação e acompanhamento do indivíduo para moldá-lo ao profissional solicitado pelo cargo. Além disso, prestar suporte a todos os recursos das demais áreas da empresa e cooperar com os indivíduos de forma que permita a obtenção dos objetivos de ambos. (GIL, 2001).

## **2.2 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA**

Nas suas origens a administração financeira era apenas uma área econômica de estudos, porém com a passar dos anos, as empresas foram se desenvolvendo e necessitando de uma administração para seus capitais. Juntamente chegaram também as tecnologias e inflações, fazendo com que a administração financeira deixasse de ser apenas um estudo tornando-se parte das decisões administrativas. (BRIGHAM, 1999).



Segundo Lemes Jr, Rigo e Cherobim (2005) a administração financeira faz parte da estrutura de qualquer empresa, seja ela com ou sem fins lucrativos, sendo utilizadas em órgãos públicos e/ou privados, atuantes nos mercados de comércio, indústria e serviço. Assim, a administração financeira é mais que um conjunto de decisões, ela “[...] é a arte e a ciência de administrar recursos financeiros para maximizar o lucro dos acionistas [...]” (LEMES JR, RIGOR, CHEROBIM; 2005, p.4). Administrar os recursos nada mais é do que planejar para saber aplicá-los no momento correto, trazendo o retorno esperado.

Para Gropelli e Nikbakht (2002) as finanças de uma empresa são os resultados de aplicações econômicas e investimentos que foram feitos por acionistas ou proprietários que visão maximizar esses valores. Porém para atingir o objetivo da administração financeira que é otimização de lucros e riquezas é fundamental “[...] a integração perfeita de três decisões estratégicas: de investimento, de financiamento e de resultados.” (LEMES JR, RIGOR, CHEROBIM; 2005, p. 5)

Braga (1989) contextualiza tais decisões estratégicas:

- a) Decisão de investimento: É a decisão realizada pela equipe financeira e demais equipes da empresa sobre novos investimento e projetos que devem ser realizados, sendo eles para suprir suas necessidades de melhorias ou produção, ou ainda o investimento dos ativos da empresa.
- b) Decisão de Financiamento: É a decisão sobre a estrutura financeira de modo que o administrador financeiro torne-a mais adequada para a gestão, permitindo boas condições nos projetos que a empresa necessita implantar.
- c) Decisão de Resultados: Através do lucro obtido pela empresa é necessário definir qual será o retorno aos proprietários ou acionistas pelos seus investimentos, e quais serão os valores utilizados para expansão ou melhorias no negócio.

As empresas que optarem por aderir a prática de planejamento e controle em sua gestão financeira obterão mais informações reais e precisas sobre sua situação. Essa política torna-se importante, pois as informações precisas e verídicas permitem maior segurança na tomada de decisão, diminuindo os riscos e contribuindo de forma efetiva para o crescimento da empresa. (CAIXETA, 2012).

### 2.2.1 Administrador Financeiro

O administrador é hoje um elemento fundamental para todas as empresas. Drucker (2002, p.3) afirma que:

O administrador é o elemento dinâmico e vital de toda e qualquer empresa. Sem a sua liderança, os recursos de produção permanecem recursos e nunca se tornam produção. Sobre tudo numa economia competitiva, são o calibre e a qualidade de atuação dos administradores que determinam o sucesso, ou mesmo a sobrevivência da empresa. Pois o calibre e a qualidade da atuação de seus administradores constituem a única vantagem efetiva de uma organização dentro de uma economia competitiva.

Assim, dentro das organizações se faz necessário que possuam administradores em todos os setores, cada qual teve estar sempre atualizado, buscando constantemente informações sobre o setor em questão, para colaborar com o crescimento da organização (STONER, FREEMAN; 1994).

Porém as micro e pequenas empresas por possuírem um quadro restrito de funcionários, fazem com que o proprietário acumule as funções, desde produção até estratégica. As médias empresas possuem uma classificação diferente, onde as tarefas são agrupadas como administrativo / financeiro, porém são previamente divididas (LEMES JR, RIGOR, CHEROBIM; 2005). Já as empresas de grande porte possuem uma estrutura hierárquica pré-definidas em todos os setores, definindo seus diretores e suas subdivisões.

Na administração financeira Sanvicente (1978, p. 21) mostra que pode ser chamado de administrador financeiro em uma organização " [...] qualquer indivíduo ou grupo de indivíduos preocupados com a obtenção de recursos monetários para que a empresa desenvolva suas operações correntes e expanda sua escala de produção se assim for desejável".

As funções financeiras de uma empresa devem ser analisadas e executadas constantemente, e cabe ao administrador desenvolver tais atividades. Assim, a equipe financeira de uma empresa toma diversas decisões sobre os recursos da mesma, além da obtenção de novos recursos, e como gerenciá-los. Neste contexto, Gitman (1984); Brigham (1999) afirmam que o administrador possui três funções principais na gestão financeira:

- a) Análise e planejamento financeiro: Estruturar os dados financeiros da empresa de forma que permitam a análise da situação financeira e as necessidades de produção e investimento, e a partir desses dados fazer

um gerenciamento de caixa para permitir investimentos e financiamentos futuros sem desestruturar a empresa e facilitando a obtenção das metas.

- b) Tomada de decisão e investimento: Estruturar os ativos fixos e circulantes, e assim controlar e gerenciar as decisões sobre eles, fazendo planejamentos sobre as aquisições, e determinar a utilização e investimento desses ativos.
- c) Tomada de decisão de financiamento: Analisar a necessidade de financiamento e as melhores condições para realiza-lo a curto e longo prazo de acordo com a necessidade que a empresa demonstrou e assim determinar as melhores condições sobre o financiamento requerido.

Groppelli; Nikbakht (2002, p.5) contextualizam que:

Os administradores financeiros precisam se envolver com as mudanças que ocorrem constantemente no campo das finanças. Eles devem adotar métodos mais sofisticados para poder planejar melhor num ambiente de crescente competitividade. Precisam lidar de forma eficiente com as mudanças que ocorrem dentro e fora da empresa.

Assim, o administrador deve constantemente fazer análises em suas políticas, medindo os resultados, verificando os principais problemas e identificando novas mudanças e oportunidades. Desta forma é possível fazer as correções necessárias para sanar tais problemas, melhorando o desempenho da empresa. (ZDANOWICZ, 2004).

O administrador financeiro adota os objetivos estabelecidos pela empresa “ [...] que é sempre maximizar o lucro. (GTIMAN; 2001, p. 43), e encontram nas ferramentas financeiras e nas informações disponíveis no mercado inserido a sustentação para atingir tal objetivo. (GROPPELLI; NIKBAKHT; 2002), sendo então um membro de suma importância para o crescimento organizacional.

## **2.2.2 Funções da Administração Financeira**

São diversas as funções e atribuições financeiras em uma empresa, desta forma o administrador financeiro não pode trabalhar sozinho, necessita de uma equipe capacitada para desenvolver tais funções. Braga (1989, p.35) contextualiza que “ [...] 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”. Assim, o Vice-presidente de finanças ou

diretor financeiro, como pode ser chamado, representa a empresa no quesito financeiro, além de possuir a função de definições de políticas financeiras, e controlar os demais níveis responsáveis pela tesouraria e controladoria. (BODIE; MERTON, 1999).

O tesoureiro e o controlador possuem as funções operacionais na empresa conforme demonstração no quadro 2:

**Quadros 2:** Funções da Administração financeira

<b>Tesouraria</b>	<b>Controladoria</b>
Administração de caixa	Administração de custos e preços
Administração de crédito e cobrança	Auditoria interna
Administração de risco	Avaliação de desempenho
Administração de câmbio	Contabilidade
Decisão de financiamento	Orçamento
Decisão de investimento	Patrimônio
Planejamento e controle financeiro	Planejamento tributário
Relações com acionistas e investidores	Relatórios gerenciais
Relação com bancos	Sistemas de informação financeira

**Fonte:** Lemes Jr, Rigo, Cherobim (2005, p.6)

A tesouraria torna-se então responsável por administrar os recursos de toda a organização, sendo através dela que o gerente administrativo toma suas decisões e traça seus objetivos. (SANVICENTE, 1978).

Hoji (2001, p. 20) contextualiza que:

A tesouraria é uma das áreas mais importantes da empresa, pois praticamente todos os recursos financeiros que giram na empresa transitam por ela. [...] pode-se afirmar que a finalidade básica da tesouraria é assegurar os recursos e instrumentos financeiros necessários para a manutenção e viabilização dos negócios da empresa.

A controladoria é conhecida como uma função que não envolve somente a administração financeira, mas também as demais áreas como a contabilidade, economia, os sistemas, dados estatísticos e os planejamentos. Ela é responsável por gerir todas as informações dos processos de modo que proporcionem o suporte necessário nos momentos de gestão e definições de ações na área em que for ser utilizada. (PELEIAS, 2002)

### **2.3.3 Planejamento Financeiro**

O planejamento financeiro encontra-se no nível tático dos planejamentos,

como mencionado anteriormente ele determina um objetivo e busca atingi-lo no seu setor, neste caso, o financeiro. Assim ele serve como ferramenta para planejar seus objetivos e a forma para conseguir a obtenção de resultados.

“O planejamento financeiro é um aspecto importante das operações da empresa porque fornece um mapa para a orientação, a coordenação e o controle dos passos que a empresa dará para atingir seus objetivos.” (GITMAN; 2010, p. 105)

O planejamento financeiro deve ser elaborado com base nas informações financeiras, levando em consideração o horizonte projetado. O planejamento financeiro realizado em curto prazo deve ser mais detalhado, contendo todas as informações referente as receitas e despesas que estejam relacionadas direta ou indiretamente com os produtos ou serviços em questão. No entanto, se for realizado em longo prazo, as informações contidas devem ser apenas os resultados e informações vindas do balanço patrimonial, expressando o impacto das ações que a empresa projetou para o período superior a dois anos. (BODIE; MERTON, 1999)

A elaboração do planejamento financeiro é de responsabilidade do vice-presidente financeiro conforme mencionado anteriormente, porém os planejamentos possuem informações que se alteram de acordo com os produtos e planos determinados pela empresa. Entretanto, Ross; Westerfield e Jaffe (1999) afirmam que alguns elementos que compõe o planejamento são utilizados para todos, conforme descritos a baixo:

- a) Previsão de vendas: As vendas são elementos variáveis de uma empresa, pois elas variam de acordo com a necessidade e procura do mercado, torna-se difícil então realizar uma definição concreta sobre as vendas, porém com base em dados anteriores os gestores conseguem realizar projeções e previsões próximas à realidade.
- b) Demonstrações financeiras projetadas: Assim como as vendas é necessário realizar a projeção financeira, e esta poderá ser elaborada a partir dos dados disponíveis em demonstrações de resultados e balanços patrimoniais.
- c) Necessidade de ativos: É importante conter em um plano de ação os gastos que são financiados através dos ativos, de forma que não comprometa a saúde financeira da empresa.
- d) Necessidade de financiamento: Os valores dos ativos não são suficientes para o desenvolvimento de todo o plano, então é necessário que sejam

analisadas as políticas financeiras da empresa, e a partir dela determinar qual será o melhor método para buscar recursos.

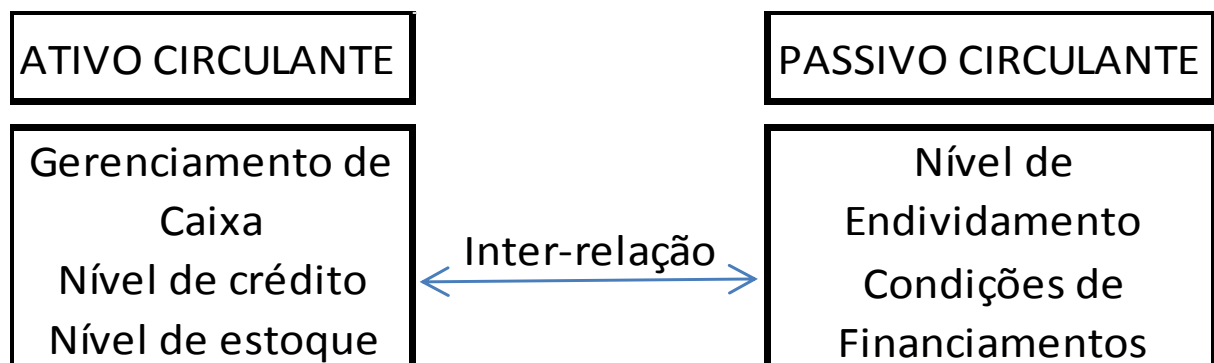
- e) Fechamento: É a determinação da taxa de crescimento de capital, para que os itens de balanço e o resultado cresçam de forma compatível.
- f) Premissas econômicas: O plano deve ainda deixar claro o mercado econômico em que estará inserido durante todo desenvolvimento, para que assim não haja surpresas desagradáveis como as elevações de taxas de juros, essas mudanças no cenário econômico podem comprometer todo o planejamento e até mesmo a própria empresa.

Após a elaboração do planejamento devem ser realizados os controles frequentes, para verificar o cumprimento do mesmo e os resultados obtidos. É importante ainda traçar o orçamento, pois é através deste orçamento que será possível analisar a proximidade que estão para obtenção dos objetivos traçados, permitindo ainda a análise da viabilidade do investimento de capital obtido. (Zdanowicz, 2004)

#### 2.2.4 Capital de Giro

Segundo Assaf Neto (2002), a gestão de capital de giro de uma empresa está diretamente relacionada com o gerenciamento e a correlação dos giros que ocorrem na empresa, Assim o “ [...] capital de giro representa a porção do investimento que circula de uma forma para outra, no curso normal dos negócios. ” (GTIMAN; 2010, p. 547). Esses giros existentes nas organizações são identificados por ativo circulante e passivo circulante, pois estão sendo considerados no curto prazo, conforme figura 4:

**Figura 4:** Elementos de giro.



Fonte: Matias (2007, p.33)

O ativo circulante é caracterizado por todos os disponíveis que a empresa possui, sendo que estes são " [...] os recursos na forma de dinheiro que a empresa possui: tais como depósito em conta corrente e aplicações financeiras de liquidez imediata [...]”(DI AGUSTINI; 1996, p.21). Além desses elementos Gitman (2010) afirma que os estoques e as contas a receber, assim como outros fatores são considerados ativos circulantes, pois também são recursos financeiros. Em contrapartida o passivo circulante são os compromissos e obrigações que se deve cumprir no curto prazo, considerando os empréstimos, fornecedores, entre outros.

Neste contexto, Di Agustini (2000, p. 21) divide o capital de giro em três classes:

- a) Capital de Giro Nulo: É considerado como capital nulo quanto o ativo circulante é igual ao passivo circulante.
- b) Capital de Giro Próprio: É caracterizado quando o ativo circulante é maior que o passivo circulante, assim seus rendimentos financeiros são maiores do que seus compromissos.
- c) Capital de Giro de Terceiros: Ao contrário do capital de giro próprio o capital de giro de terceiro é realizado quando o ativo circulante é menor que o passivo circulante, possuindo mais obrigações do que rendimentos.

As classes do capital de giro estão relacionadas ao nível dos valores que estão dispostos no ativo circulante. Considera-se o nível adequado o capital de giro próprio, pois suas receitas e aplicações encontram-se maior do que suas despesas e compromissos. Entretanto, possuir valores elevados no ativo circulante pode ser preocupante na qual poderá não estar investindo os seus recursos da maneira correta. Assim, é necessário que o gestor conheça todos os processos desde o operacional, até o comercial, para gerir de maneira correta os recursos disponíveis. (ASSAF NETO, 2002; DROMS, 2002).

### **2.3.4 Fluxo de Caixa**

O fluxo de caixa é um instrumento do capital de giro, sendo ainda uma das principais ferramentas da administração financeira. O fluxo de caixa proporciona o suporte ao administrador para planejar as futuras ações, além de controlar e analisar todas as movimentações provenientes das entradas e saídas, permitindo

visualizar todos os investimentos, despesas e receitas do período que foi projetado. (SILVA, 2006).

De maneira ampla, o fluxo de caixa é um processo pelo qual uma empresa gera e aplica seus recursos de caixa determinados pelas várias atividades desenvolvidas. Neste enfoque, ainda, o fluxo de caixa focaliza a empresa como um todo, tratando das mais diversas entradas e saídas (movimentações financeiras) de caixa refletidas por seus negócios. (ASSAF NETO; 2002, p.42)

Santos (2001) afirma que a principal finalidade e objetivo do fluxo de caixa torna-se conhecer a saúde financeira da empresa e a disponibilidade de caixa imediata que a mesma possui para que se torne possível liquidarem em prazos e datas corretas seus compromissos financeiros. No entanto caso isso não seja possível, o fluxo de caixa permite ainda que seja realizado um planejamento para contratação de créditos e/ou financiamentos para cobrir esses compromissos ou fazer novos investimentos.

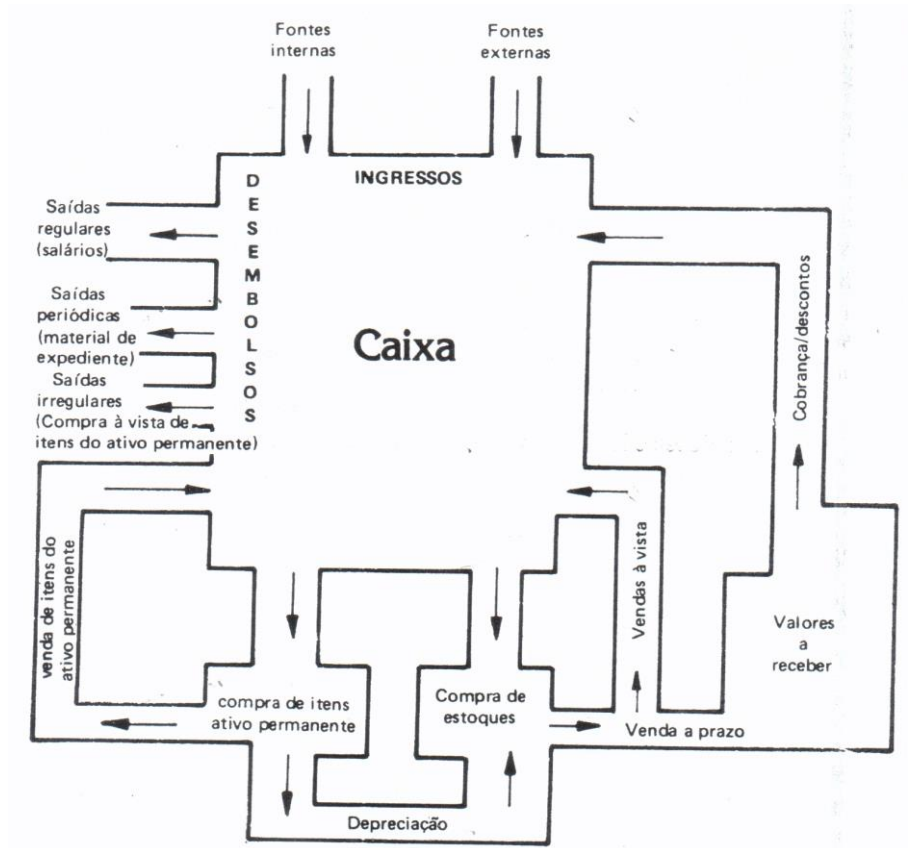
Através de Zdanowicz (2002) é possível identificar ainda outros objetivos do fluxo de caixa, que são:

- a) Programar as entradas e saídas, identificando os períodos que serão necessários outros recursos financeiros;
- b) Diminuir o impacto da sazonalidade no caixa;
- c) Conhecer as disponibilidades da empresa que poderão ser aplicadas, tornando-as mais rentáveis;
- d) Atender a necessidades da empresa com a implantação de novos projetos para trazer melhorias aos processos;
- e) Gerenciar as entradas e saídas, buscando o equilíbrio entre o prazo médio de pagamento e prazo médio de recebimento;
- f) Redução e controle das despesas;
- g) Controle das entradas.

A partir deste contexto, é possível visualizar na figura 5 as movimentações financeiras participantes do fluxo de caixa:



**Figura 5:** Demonstração do fluxo de caixa de uma empresa.



**Fonte:** Zdanowicz (1989, 46)

Diante da importância do fluxo de caixa, torna-se necessário que o mesmo seja projetado de maneira precisa (ASSAF NETO, 2002). Assim, segundo Zdanowicz (2004, p. 38) “[...] a projeção do fluxo de caixa depende de vários fatores como o tipo da atividade econômica, o porte da empresa, o processo de produção e /ou comercialização, se é contínuo ou não, etc”.

Neste contexto, Silva (2006, p.13) afirma que, ao realizar as projeções de fluxo de caixa, é preciso analisar ainda outros “fatores internos ou externos que afetam o fluxo de caixa, o que ocasiona diferenças acentuadas entre o previsto e o realizado, comprometendo a eficácia do sistema, bem como a sua liquidez”. Dentre os fatores internos devem ser consideradas todas as vendas efetuadas seja de forma à vista ou a prazo, o ciclo financeiro decorrente do prazo médio de pagamento e do prazo médio de recebimento, os custos de endividamento, além dos ciclos de produções, política salarial, lucros e compras. (MATIAS, 2007). Já os fatores externos estão ligados a outros meios de obter recursos à empresa, sendo importante analisar a situação do mercado que está inserido, analisando as

concorrências, juros, impostos índices de participação de mercado, fornecedores, dentre outros. (ZDANOWICZ, 2004).

### 2.3.4.1 Ingressos e Desembolsos do fluxo de caixa

O fluxo de caixa é de extrema importância, pois ele permite ao gestor financeiro a visualização de todos os ingressos (entrada de recursos) e desembolsos (obrigações da empresa) que ocorrerão em um período de tempo determinando pelo próprio gestor.

No quadro abaixo, desenvolvido por Silva (2004), é possível visualizar os principais ingressos e desembolsos que fazem parte do fluxo de caixa:

**Quadros 3:** Principais ingressos e desembolsos do fluxo de caixa.

FLUXO DE CAIXA	
INGRESSOS	DESEMBOLSOS
Vendas a vista	Compras de matéria-prima
Recebimentos parcelados	Pagamento de salários
Inadimplência	Despesas de vendas
Vendas do ativo permanente	Despesas administrativas
Receitas financeiras	Despesas com empréstimos
Aluguéis	Despesas tributárias
Empréstimos bancários	Resgate de títulos
Empréstimos de coligadas e controladas	Pagamento de dividendos
Desconto de títulos	Ampliação da empresa
Aumento do capital de giro	Compra de ativos fixo
Aporte de capital	

**Fonte:** Silva (2006, p. 23)

Os ingressos de caixa são todas as entradas financeiras que ocorrem no período estabelecido, considerando as vendas, empréstimos e receitas. Já os desembolsos são considerados todos os compromissos financeiros, incluindo as despesas, funcionários, matérias-primas, e demais retiradas e pagamentos que a empresa deve efetuar. (ZDANOWICZ, 2004).

### 2.3.4.2 Modelos de Fluxo de Caixa

Como mencionado anteriormente às projeções feitas nas empresas devem ser baseadas em informações precisas e verdadeiras. Dessa forma, na elaboração do fluxo de caixa, é necessário que todas as informações sejam analisadas e verificadas sua veracidade.

O fluxo de caixa pode ser elaborado com a utilização de dois métodos. O primeiro método é desenvolvido em períodos menores, considerados como curto prazo ele se caracteriza como método direto. Este fluxo de caixa deve ser realizado de forma detalhada, permitindo a visualização de todas as movimentações financeiras e seus recursos, considerando como base seus ingressos e desembolsos, permitindo a análise dos resultados financeiros do período determinado. O segundo método utilizado é o indireto, que é desenvolvido a partir dos dados baseados no lucro líquido, utilizando o balanço patrimonial ou ainda nas demonstrações de resultado do exercício. (MATIAS, 2007).

Segundo Zdanowicz (2004) o fluxo de caixa é composto por alguns itens fundamentais, que serão apresentados abaixo:

- a) Ingressos: São caracterizados por todas as entradas financeiras provenientes de caixas e bancos.
- b) Desembolso: São todas as compras realizadas de forma à vista ou a prazo, além dos demais compromissos financeiros como salários, encargos sociais, e demais pagamentos efetuados pela empresa.
- c) Diferença do período: É a diferença obtida através dos valores de ingresso e desembolso de caixa.
- d) Saldo Inicial de caixa: É o mesmo valor do caixa do período anterior.
- e) Disponibilidade acumulada: É caracterizado pela diferença do período, mais o saldo de caixa inicial.
- f) Nível desejável de caixa: É a projeção realizada do disponível que a empresa necessita para o próximo período.
- g) Empréstimo ou aplicação de recursos financeiros: Com base na análise do caixa, é possível identificar as próximas ações da empresa, se a mesma precisará de empréstimos para suprir suas necessidades ou se terá disponibilidade para aplicar recursos.

- h) Amortização ou resgate das aplicações: É caracterizado pela devolução dos empréstimos realizados ou recebimento das aplicações financeiras.
- i) Saldo final de caixa: É o nível de caixa desejado pela empresa para o próximo período.

Com base nesses itens segue abaixo o primeiro modelo de fluxo de caixa mensal realizado no método direto descrito por Silva (2006):

**Figura 6:** Fluxo de caixa mensal (método direto) – Adaptado

ITENS	PERÍODOS											
	Janeiro			Fevereiro			...			Total		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
1. INGRESSOS												
1.1 - Vendas à vista												
1.2 - Cobrança em carteira												
1.3 - Cobrança bancária												
1.4 - Desconto de duplicatas												
1.5 - Vendas de itens do Ativo Permanente												
1.6 - Aluguéis recebidos												
1.7 - Aumento do Capital Social												
1.8 - Receitas financeiras												
1.9 - Outros												
- Soma												
2. DESEMBOLSOS												
2.1 - Compras à vista												
2.2 - Fornecedores												
2.3 - Salários e Encargos Sociais												
2.4 - Compra de itens do Ativo Permanente												
2.5 - Energia elétrica												
2.6 - Telefone												
2.7 - Material de expediente												
2.8 - Manutenção de máquinas												
2.9 - Despesas administrativas												
2.10 - Despesas com vendas												
2.11 - Despesas tributárias												
2.12 - Despesas financeiras												
2.13 - Outros												
- Soma												
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1 - 2)												
4. SALDO INICIAL DE CAIXA												
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (±3 +4)												
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA												
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR												
8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO												
9. AMORTIZAÇÕES												
10. RESGATES												
11. SALDO FINAL DE CAIXA												

Fonte: Silva (2006, p.75)

Neste fluxo de caixa, é possível fazer uma comparação entre o que foi projetado e o que foi realizado no período estipulado. Desta forma, a letra “P” é utilizada para representar as projeções feitas, já letra “R” representa o que foi realizado, enquanto a letra “D” é caracterizada pela diferença entre a projeção e a

realização do período em questão. (SILVA, 2006) É possível assim identificar a situação financeira da empresa e as divergências entre o que foi projetado e o que foi realizado, sendo possível fazer uma nova análise para a projeção do exercício seguinte. (MATIAS, 2007).

O segundo modelo de fluxo de caixa apresentado segue de acordo com o método indireto:

**Quadros 4:** Modelo de fluxo de caixa (método indireto) – Adaptado

<b>FLUXO DE CAIXA INDIRETO</b>	<b>R\$</b>
<b>Atividades operacionais</b>	
Lucro líquido do exercício	
Acréscimo ou diminuição do ativo operacional (receitas)	
Acréscimo ou diminuição do passivo operacional (obrigações)	
<b>Atividade de investimento</b>	
Receita de vendas do permanente	
Pagamento de aquisições do permanente	
<b>Atividade de financiamento</b>	
Pagamento de aquisições do permanente	
(+) Acréscimo de caixa das atividades do período	
(=) <b>SALDO FINAL</b>	

Fonte: Silva (2006, p. 77)

O fluxo de caixa indireto é mais prático e simplificado, conforme demonstrado acima, porém não há diferenças na forma de elaboração ao que se refere às decisões realizada no longo prazo e ativos permanentes, assim o fluxo de caixa indireto pode ser implantado em todas as empresas devido a sua praticidade em relação ao fluxo de caixa direto. (MATIAS 2007)

Com base no contexto apresentado o fluxo de caixa é de suma importância, analisando que o mesmo é dinâmico o permite a possibilidade de previsões coerentes, além de possuir uma inter-relação com o balanço patrimonial, permitindo comparação com as análises anterior e diminuindo os riscos. É considerado de grande valia, pois descreve as atividades financeiras de forma detalhada possibilitando novos planejamentos sem comprometer a empresa. (FREDERICH, 2005).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Segundo Jung (2004) o método científico é caracterizado por possuir técnicas e estratégias para construção de uma ciência, sendo que este é uma derivação da metodologia, ou seja, através dele é possível desenvolver e conhecer os procedimentos necessários para obtenção do objetivo.

A metodologia é uma ciência que estuda uma série de procedimentos e métodos sobre determinados assuntos, baseando-se em documentos, análises e observações. A metodologia é utilizada para desenvolvimento de trabalhos acadêmicos, monografias, teses e dissertações, pois permite ao pesquisador o conhecimento científico (MAGALHÃES, 2005).

Com base neste contexto, este capítulo irá apresentar os procedimentos metodológicos que serão utilizados para obtenção do objetivo. Será apresentado o delineamento da pesquisa e seu público alvo, bem como os métodos de coleta e análise de dados.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Segundo Vergara (2006) o delineamento refere-se à parte mais ampla da pesquisa, envolvendo a prática e possíveis aplicações de dados e informações. Assim o delineamento da pesquisa é definido através dos fins e dos meios. Este estudo foi definido quanto aos fins de forma descritiva, e quanto aos meios na forma bibliográfica e documental.

Segundo Pinheiro (2010) a pesquisa descritiva tem como objetivo definir as características da população ou a variação dos fenômenos definindo sua natureza e explicando-a, desta forma a pesquisa em questão busca expor características de finanças da empresa, bem como ferramentas que auxiliem em sua gestão financeira.

A pesquisa bibliográfica busca conceituar assuntos, temas e questões abordados através de materiais já publicados, sendo que estes podem ser livros, periódicos, informações eletrônicas, dentre outros (MARTINS, 2004). Neste contexto a pesquisa bibliográfica é de suma importância para conceituar e classificar os modelos e ferramentas da gestão de negócios financeiros. Desta forma o quadro 06 demonstra o referencial teórico utilizado:

**Quadros 5:** Referencial teórico da pesquisa bibliográfica.

<b>Assuntos</b>	<b>Autores</b>	<b>Temas Abordados</b>
Administração	Clutterbuck(1993); Chiavenato (2000); Druker (2002); Stoner, Freeman (1994);	Administração
	Maximiano (2004); Oliveira (2008); Stoner; Freeman (1994);	Funções Administrativas
	Stoner; Freeman (1994); Oliveira (2005); Chiavenato (2000).	Planejamento
	Maximiano (2007); Silva (2007); Masiero (1996) Maximiano (2008); Las Casas (2006); Kotler, Armstrong (2003); Gil (2001); Chiavenato (2004).	Áreas Funcionais
Administração financeira	Brighan (1999); Lemes Junior; Rigo e Cherobim (2005); Gropelli; Nikbakht (2002); Braga (1989); Caixeta (2012).	Administração Financeira
	Drucker (2002); Stoner, Freeman (1994); Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2005); Sanvicente (1978); Gitman (1984); Brighan (1999); Gropelli, Nikbakht (2002); Zdanowicz (2004).	Administrador Financeiro
	Bodie; Merton (1999); Braga (1989); Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2005); Zoratto (1978); Ross; Westerfield; Faffe (1995); Hoje (2001); Peleias(2002).	Funções da Admnsitração Financeira
	Gitman (2010); Bodie; Merton (1999); Ross; Westerfild; Jaffe (1999); Zdanowicz (2004).	Planejamento e Controle Financeiro
	Assaf Neto (2002); Gitman (2010); Matias (2007); Di Agustini (1996); Droms (2002).	Capital de Giro
	Santos (2001); Silva (2006); Assaf Neto (2002); Zdanowicz (2002); Matias (2007), Zdanowicz (1989).	Fluxo de Caixa
	Silva (2006); Zdanowicz (2002).	Ingressos e Desembolsos do fluxo de caixa
	Silva (2006); Matias (2007); Zdanowicz (2002); Frederich ( 2005).	Modelos de Fluxo de Caixa

**Fonte:** Dados elaborados pela pesquisadora.

De acordo com Vergara (2006), a pesquisa documental é composta por pesquisa em documentos, sejam eles registros, filmes, memorando, ou qualquer outra forma que se possam obter informações através de pessoas ou órgãos. Desta forma, foi utilizada a pesquisa documental através dos arquivos da empresa onde estão disponíveis Demonstrações de resultados, ingressos e desembolsos, capital de giro, e demais informações que poderão contribuir para a conclusão da pesquisa.



### **3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO ALVO**

O presente estudo foi realizado em uma empresa considerada de pequeno porte que desde sua fundação em 2005, atua no ramo do vestuário do município de Sombrio/SC. A empresa possui em seu corpo institucional de 32 funcionários, sendo eles operacionais e administrativos, considerando também os funcionários que trabalham em lojas da empresa.

Atuando há 8 anos no mercado do vestuário a empresa busca sempre desenvolver suas coleções através das tendências da moda e atualidades, trazendo a seus clientes o que é mais inovador e belo.

A empresa conta hoje com três estruturas físicas, sendo uma delas a fábrica no município de Sombrio/SC, onde são confeccionadas as peças apresentadas em seu catálogo, e duas lojas atuantes no setor atacadista, ambas localizadas no Extremo Sul Catarinense.

O Setor em que será realizado o estudo será o financeiro, pois se encontra com dificuldades para gerir seus ingressos e desembolsos, não possuindo previsões de entradas e saídas.

Devido aos vínculos sociais da pesquisadora com a empresa, e o interesse em propor melhorias e aprimorar o atual sistema financeiro da empresa, além de aumentar expandir seus conhecimentos sobre o assunto adotado, fez-se a escolha sobre a organização a estudar.

### **3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS**

Para esta pesquisa foram utilizados dados secundários, que segundo Roesch (2005), são dados que já existem, que não são desenvolvidos pela pesquisadora. O que justifica a escolha pela utilização dos dados secundários é que trabalho foi realizado a partir de dados internos desenvolvidos ou tratados pela empresa em questão.

Para este estudo a técnica de coleta de dados utilizada foi a documental, onde foram utilizados documentos e relatórios, primários os secundários, podendo ser coletados através de fontes públicas ou privados, na condição pessoal, jurídica ou judicial, através dados escritos, vídeos ou fontes digitais (VERGARA, 2006). Assim, essa escolha se justifica uma vez que foram utilizados na coleta de dados

documentos e relatórios da empresa referente à sua gestão financeira. Além disso, foram utilizados também como instrumento de coleta a entrevista com o responsável pelo setor financeiro da empresa estudada.

No quadro 07 estão ilustrados os objetivos específicos, bem como os documentos que serão necessários para alcançá-los, além da localização que o mesmo possui na empresa:

**Quadros 6:** Plano de coleta de dados.

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Documentos</b>	<b>Localização</b>
Identificar e analisar as práticas de gestão financeira adotadas pela empresa.	Entrevista e documentos internos da empresa: Registros, notas fiscais e duplicatas.	Arquivo e departamento financeiro da empresa
Coletar dados sobre os ingressos e desembolsos de caixa.	Documentos internos da empresa: Registros, notas fiscais e duplicatas.	
Organizar os ingressos e desembolsos do período para o período estipulado.		
Analisar os modelos de fluxo de caixa visando identificar o que mais se adapta a empresa.	Livros de base financeira e documentos conforme a fundamentação teórica	Biblioteca e sites oficiais

**Fonte:** Desenvolvido pela pesquisadora.

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados é composta por uma série de métodos e procedimentos, estes permitem a tabulação dos dados, definições estatísticas e projeções possibilitando a análise e interpretação dos dados e resultados. Assim, foram utilizados como ferramentas software e planilhas de Excel, pois, segundo Andrade (2005), os gráficos e tabelas são as ferramentas numéricas que permitem melhor compreensão dos resultados.

Para análise dos dados, foram utilizadas as abordagens quantitativas e qualitativas, uma vez que a abordagem quantitativa utiliza a coleta de dados, permitindo que sejam quantificados. Assim, permite ao pesquisador a visualização das informações através de números, possibilitando análises estatísticas e projeções

mais exatas. Entretanto, a abordagem qualitativa, permite ao pesquisador a análise documental, possibilitando a compreensão e análise de determinados problemas, garantindo a qualidade e veracidade de informações (HERNANDEZ; COLLADO; LÚCIO, 2006; OLIVEIRA, 2005).

Neste contexto, foram utilizadas ambas as técnicas de análises, pois, a quantitativa possibilitará ao pesquisador os dados e estatísticas necessárias para análises e projeções futuras, enquanto a qualitativa permitiu através dos documentos a compreensão da situação atual e a justificativa para tal projeção.

### 3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir dos conceitos apresentados acima foi desenvolvido uma síntese das definições dos procedimentos metodológicos da pesquisa, conforme demonstrado no quadro abaixo:

**Quadros 7:** Síntese do delineamento da pesquisa.

Objetivos Específicos	Tipo de Pesquisa Quanto aos fins	Meios de Investigação	Classificação dos dados da Pesquisa	Técnica de coleta de dados	Procedimentos de coleta de dados	Técnica de análise dos dados
Identificar e analisar as práticas de gestão financeira adotadas pela empresa.	Descritiva	Documental; Bibliográfica	Secundário	Documental	Documentos da organização (Dados interno).	Quantitativa; Qualitativa
Levantar dados sobre os ingressos e desembolsos de caixa.						
Organizar os ingressos e desembolsos do período estipulado.						
Analisar os modelos de fluxo de caixa visando identificar o que mais se adapta a empresa.						

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora.

## **4 EXPERIÊNCIA DE PESQUISA**

O objetivo do estudo realizado foi realizar a gestão de fluxo de caixa de uma empresa de confecção localizada no município de Sombrio/SC. Assim serão apresentados a seguir os dados referentes a informações obtidas com um dos proprietários que possibilitou a compreensão sobre a estrutura financeira e administrativa da empresa, além dos dados financeiros para tabulação do fluxo de caixa.

### **4.1 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA**

A empresa está inserida no mercado do vestuário há oito anos, na qual possui fábrica própria que produz as peças de sua marca. Para realizar a comercialização das peças de tal marca a empresa possui duas lojas situadas shoppings atacadistas e uma loja no shopping de varejo para trabalhar com as vendas de ponta de estoque.

A cúpula da empresa é composta por três membros (familiares), caracterizados como membro um, membro dois e membro três. No entanto, os membros um e dois não atuam na administração da empresa. Desta forma o membro um atua como deputado estadual e o membro dois atua em outra empresa da região. Assim, a administração é realizada pelo membro três, que atua na parte de divulgação, campanhas e projeção de vendas, na qual conta com o auxílio de um funcionário para atuar na administração, onde este é responsável pela função de recursos humanos, compras de matéria prima, faturamento, cobrança, finanças e demais funções do sistema administrativo.

Devido ao pequeno quadro de funcionários, a empresa opta por contratar empresas terceirizadas, sendo estas na parte administrativa a contabilidade e na parte de produção facções, bordadeiras e estamperia.

As vendas efetuadas nas lojas do atacado utilizam as formas de pagamento á vista e parcelado no crédito ou cheque. Entretanto, as vendas predominantes são realizadas com pagamento em cheques pré-datados, permitindo parcelamento em três vezes iniciando em 30/60/90 ou 120 dias o que faz com que a empresa trabalhe com capital giro alto de forma que seja suficiente para cumprir e honrar seus compromissos nos prazos médios entre pagamento e recebimento.

As vendas realizadas com pagamento em cheques, só são efetivadas após a assinatura e liberação dos guias e cadastros no sistema. Além disso, todas as vendas, indiferente das formas de pagamento, são geradas notas em três vias, sendo uma para o cliente, uma para loja e a outra que deverá ser entregue aos guardas da portaria na saída do shopping. Essas notas entregues aos guardas servirão para acompanhamento das vendas e cobrança da comissão que a loja paga ao shopping por vendas efetuadas.

A empresa em questão não utilizava o sistema de cobrança de cheque sem fundo, o procedimento foi adotado com eficácia a partir de junho de 2013, momento este que a empresa trocou o funcionário que trabalhava juntamente com o membro três no administrativo. Assim, a partir de julho do mesmo período, foi possível mensurar os valores cobrados.

As vendas efetuadas na loja de varejo por se tratar de volumes menores possuem como forma de pagamento as modalidades de crédito ou débito, não sendo aceitos pagamentos em cheques.

As despesas como a compra de matérias primas são realizadas em maior volume duas vezes por ano, onde são compradas as matérias primas para a próxima coleção, porém os prazos de pagamento são realizados de acordo com a quantidade comprada, com a possibilidade de primeira parcela à vista ou para 30 dias. Já os serviços terceirizados da produção são solicitados de acordo com a necessidade da fábrica, e o pagamento é realizado após o produto entregue, assim a empresa necessita de meios financeiros para cobrir essas despesas entre os prazos de pagamento e recebimento.

Os controles financeiros da empresa são realizados com o auxílio de um sistema interno, que permite que a empresa faça todos os lançamentos dos créditos e débitos realizados no mês. Esses dados que são lançados são baseados nas informações retiradas das movimentações bancárias, onde a empresa trabalha com dois bancos sendo um como capital de giro, e o outro para aplicações financeiras. Os lançamentos no sistema são realizados diariamente de acordo com as movimentações do dia, isso permite que no final do mês seja impresso o relatório mensal constando todas as receitas e despesas do período.

Considerando as informações obtidas sobre a empresa, o fluxo de caixa escolhido para alocação das informações é apresentado por Zdanowincz (2004, p. 64) – adaptado pela pesquisadora, pois o modelo em questão é de fácil

compreensão da empresa e dos leitores, além disso, a estrutura e os itens enquadram-se nas necessidades da empresa. No entanto, para eficácia da análise serão apresentados os itens separadamente.

Os dados apresentados na sequência caracterizam a realidade financeira da empresa estudada.

#### 4.1.1 Quadro de Ingressos

Conforme contextualizado anteriormente por Zdanowincz, (1989), os ingressos correspondem às receitas, sejam eles resultado de comercialização de mercadorias ou ativos, cobrança, aumento de capital social. Assim, foi realizado um levantamento das receitas no período estipulado conforme demonstrado abaixo:

##### Quadros 8: Receitas – 2013

	01/01/2013	01/02/2013	01/03/2013	01/04/2013	01/05/2013	01/06/2013
<b>Receitas</b>	<b>R\$ 86.201,96</b>	<b>R\$ 35.624,61</b>	<b>R\$ 239.353,25</b>	<b>R\$ 255.558,30</b>	<b>R\$ 254.394,96</b>	<b>R\$ 190.700,37</b>
Vendas	R\$ 86.201,96	R\$ 35.624,61	R\$ 239.353,25	R\$ 255.558,30	R\$ 255.274,79	R\$ 181.242,87
Devoluções	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	-R\$ 879,83	R\$ 0,00
Recebimento de cheque sem fundo	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Vendas de ponta de estoque	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 9.457,50

	01/07/2013	01/08/2013	01/09/2013	01/10/2013	01/11/2013	01/12/2013
<b>Receitas</b>	<b>R\$ 146.798,49</b>	<b>R\$ 265.827,51</b>	<b>R\$ 203.801,33</b>	<b>R\$ 282.831,78</b>	<b>R\$ 239.847,61</b>	<b>R\$ 242.293,24</b>
Vendas	R\$ 132.694,80	R\$ 255.474,19	R\$ 188.176,89	R\$ 265.398,78	R\$ 212.479,41	R\$ 232.406,24
Devoluções	R\$ 0,00	-R\$ 0,10	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Recebimento de cheque sem fundo	R\$ 4.930,55	R\$ 7.503,12	R\$ 3.297,52	R\$ 6.986,50	R\$ 9.275,00	R\$ 7.787,00
Vendas de ponta de estoque	R\$ 9.173,14	R\$ 2.850,30	R\$ 12.326,92	R\$ 10.446,50	R\$ 18.093,20	R\$ 2.100,00

Fonte: do pesquisador

##### Quadros 9: Receitas – 2014

	01/01/2014	01/02/2014	01/03/2014	01/04/2014
<b>Receitas</b>	<b>R\$ 219.912,84</b>	<b>R\$ 148.103,32</b>	<b>R\$ 357.203,43</b>	<b>R\$ 312.821,20</b>
Vendas	R\$ 210.253,15	R\$ 147.558,32	R\$ 343.931,98	R\$ 309.553,45
Devoluções	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Recebimento de cheque sem fundo	R\$ 8.659,69	R\$ 545,00	R\$ 1.771,45	R\$ 0,00
Vendas de ponta de estoque	R\$ 1.000,00	R\$ 0,00	R\$ 11.500,00	R\$ 3.267,75

Fonte: do pesquisador

A partir dos dados apresentados do fluxo de caixa, torna-se possível analisar a situação das receitas. Desta forma, percebe-se uma variação na qual ocorrem devido à sazonalidade do atacado, onde 40% de suas vendas são realizadas no lançamento de cada campanha para a próxima estação, que ocorrem de duas a quatro vezes no ano, porém estas variações são minimizadas uma vez que o recebimento das vendas ocorre de forma parcela conforme apresentado

anteriormente. Assim, mesmo nos meses com menor volume de venda são consideráveis.

#### **4.1.2 Quadro de Desembolsos**

Os desembolsos são os custos e as despesas geradas durante todo o processo sejam elas referente aos produtos e/ou serviços, ou na área administrativa e afins que estejam envolvidos de forma direta ou indireta na produção do bem. Serão apresentados como desembolso em três etapas: administrativa, produção e outras despesas.

##### **4.1.2.1 Despesas Administrativas**

As despesas administrativas apresentam pequenas variações entre os meses do período, pois parte destas despesas são fixas. Assim, a maior variação ocorreu no mês de março de 2013 onde ocorreu a instalação do sistema e no mês de julho, proveniente da troca do funcionário do administrativo gerando rescisão e das contas atrasadas do mês anterior. Pode-se perceber ainda que a partir do mesmo mês as despesas se elevaram isso se justifica com a troca do funcionário, que passou a utilizar o sistema implantado, pois até então não se possuía registro de despesas e prestação de contas.

**Quadros 10: Despesas Administrativas – 2013**

	01/01/2013	01/02/2013	01/03/2013	01/04/2013	01/05/2013	01/06/2013
<b>Despesas Administrativas</b>	<b>R\$ 2.490,60</b>	<b>R\$ 1.828,25</b>	<b>R\$ 7.035,03</b>	<b>R\$ 4.072,51</b>	<b>R\$ 3.236,42</b>	<b>R\$ 2.724,99</b>
Telefone	R\$ 298,19	R\$ 100,89	R\$ 761,22	R\$ 568,68	R\$ 467,33	R\$ 0,00
Internet	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 432,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Informatica	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 172,00	R\$ 175,00
Contabilidade	R\$ 420,00	R\$ 420,00	R\$ 420,00	R\$ 420,00	R\$ 420,00	R\$ 420,00
Aluguel	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00
Sistemas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 3.882,76	R\$ 971,60	R\$ 192,00	R\$ 818,10
Material de expediente	R\$ 447,00	R\$ 0,00	R\$ 215,00	R\$ 647,94	R\$ 677,34	R\$ 0,00
Energia eletrica	R\$ 30,41	R\$ 12,36	R\$ 29,05	R\$ 13,38	R\$ 12,75	R\$ 16,89
Seguro	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 155,91	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Salários	R\$ 1.250,00	R\$ 1.250,00	R\$ 1.250,00	R\$ 1.250,00	R\$ 1.250,00	R\$ 1.250,00
Rescisões	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Contratação	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Despesas diversas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00

	01/07/2013	01/08/2013	01/09/2013	01/10/2013	01/11/2013	01/12/2013
<b>Despesas Administrativas</b>	<b>R\$ 6.174,37</b>	<b>R\$ 4.338,04</b>	<b>R\$ 4.787,08</b>	<b>R\$ 5.342,99</b>	<b>R\$ 5.613,97</b>	<b>R\$ 3.959,85</b>
Telefone	R\$ 1.017,31	R\$ 1.071,88	R\$ 556,50	R\$ 553,53	R\$ 475,35	R\$ 243,85
Internet	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 50,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 220,00
Informatica	R\$ 0,00	R\$ 624,00	R\$ 282,00	R\$ 59,33	R\$ 662,00	R\$ 5,00
Contabilidade	R\$ 420,00	R\$ 420,00	R\$ 0,00	R\$ 840,00	R\$ 406,53	R\$ 840,00
Aluguel	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00
Sistemas	R\$ 420,20	R\$ 420,20	R\$ 0,00	R\$ 628,84	R\$ 617,00	R\$ 420,20
Material de expediente	R\$ 156,90	R\$ 434,93	R\$ 0,00	R\$ 253,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Energia eletrica	R\$ 10,46	R\$ 22,03	R\$ 15,48	R\$ 8,29	R\$ 15,09	R\$ 0,00
Seguro	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Salários	R\$ 1.300,00	R\$ 1.300,00	R\$ 1.300,00	R\$ 1.300,00	R\$ 1.300,00	R\$ 1.300,00
Rescisões	R\$ 2.564,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Contratação	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 180,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00

Fonte: do pesquisador

**Quadros 11: Despesas administrativas – 2014**

	01/01/2014	01/02/2014	01/03/2014	01/04/2014
<b>Despesas Administrativas</b>	<b>R\$ 5.192,52</b>	<b>R\$ 5.273,79</b>	<b>R\$ 3.961,86</b>	<b>R\$ 4.589,98</b>
Telefone	R\$ 441,25	R\$ 382,50	R\$ 591,67	R\$ 0,00
Internet	R\$ 70,00	R\$ 35,00	R\$ 35,00	R\$ 375,00
Informatica	R\$ 95,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Contabilidade	R\$ 1.070,00	R\$ 1.050,00	R\$ 345,00	R\$ 345,00
Aluguel	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00
Sistemas	R\$ 602,70	R\$ 808,70	R\$ 603,70	R\$ 300,00
Material de expediente	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 690,00
Energia eletrica	R\$ 27,85	R\$ 13,36	R\$ 11,49	R\$ 0,00
Seguro	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Salários	R\$ 1.300,00	R\$ 1.300,00	R\$ 1.300,00	R\$ 1.300,00
Rescisões	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Contratação	R\$ 150,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Despesas diversas	R\$ 1.390,72	R\$ 1.639,23	R\$ 1.030,00	R\$ 1.534,98

Fonte: do pesquisador

**4.1.2.2 Despesas de Produção**

Com a análise do fluxo é possível identificar variações significativas nas despesas de produção, na qual são provenientes do aumento no volume da produção para a confecção das peças para os lançamentos. Este aumento de



produção gera despesas e custos elevados com mão de obra, considerando as horas extras, terceirização, matéria prima. Além disso, possuem custos extras que são oriundos do desenvolvimento de peças e as peças pilotos, sendo que não são levados a comercialização. Desta forma, são caracterizados como compra de mercadorias para estoque.

### Quadros 12: Despesas de Produção – 2013

	01/01/2013	01/02/2013	01/03/2013	01/04/2013	01/05/2013	01/06/2013
<b>Despesas de produção</b>	<b>R\$ 24.700,07</b>	<b>R\$ 31.782,64</b>	<b>R\$ 109.301,60</b>	<b>R\$ 99.480,31</b>	<b>R\$ 103.716,99</b>	<b>R\$ 61.705,59</b>
Materia prima	R\$ 3.708,10	R\$ 11.525,71	R\$ 54.752,75	R\$ 52.732,40	R\$ 73.167,28	R\$ 34.924,27
Compra de mercadoria para estoque	R\$ 1.099,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 160,00	R\$ 1.242,00	R\$ 6.218,73
Aluguel	R\$ 1.455,00	R\$ 1.455,00	R\$ 1.455,00	R\$ 1.455,00	R\$ 1.455,00	R\$ 1.455,00
Telefone	R\$ 99,40	R\$ 33,64	R\$ 253,74	R\$ 179,56	R\$ 155,77	R\$ 0,00
Energia elétrica	R\$ 983,23	R\$ 399,81	R\$ 939,60	R\$ 432,86	R\$ 412,55	R\$ 546,24
Mão de obra terceirizada	R\$ 1.136,34	R\$ 6.443,22	R\$ 28.663,48	R\$ 22.029,05	R\$ 4.650,00	R\$ 1.581,50
Salários	R\$ 12.133,00	R\$ 11.213,00	R\$ 14.563,00	R\$ 17.196,00	R\$ 14.550,00	R\$ 11.338,00
Rescisão	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Convenios	R\$ 3.452,00	R\$ 0,00	R\$ 4.455,56	R\$ 2.230,39	R\$ 3.420,56	R\$ 2.626,01
Material de uso interno	R\$ 400,00	R\$ 657,26	R\$ 1.699,74	R\$ 1.517,19	R\$ 970,20	R\$ 0,00
Manutenção	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1.307,51	R\$ 467,67	R\$ 168,15	R\$ 433,70
Combustível	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 552,67	R\$ 2.300,28	R\$ 1.475,15
Fretes	R\$ 234,00	R\$ 0,00	R\$ 1.069,58	R\$ 397,31	R\$ 1.183,20	R\$ 1.064,99
Água / Alimentação	R\$ 0,00	R\$ 55,00	R\$ 141,64	R\$ 130,21	R\$ 42,00	R\$ 42,00
Outras despesas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00

	01/07/2013	01/08/2013	01/09/2013	01/10/2013	01/11/2013	01/12/2013
<b>Despesas de produção</b>	<b>R\$ 115.092,41</b>	<b>R\$ 184.282,46</b>	<b>R\$ 132.340,39</b>	<b>R\$ 171.082,66</b>	<b>R\$ 126.858,42</b>	<b>R\$ 140.760,51</b>
Materia prima	R\$ 60.961,14	R\$ 120.077,39	R\$ 51.851,95	R\$ 103.489,32	R\$ 70.277,43	R\$ 76.529,34
Compra de mercadoria para estoque	R\$ 8.997,57	R\$ 5.277,08	R\$ 3.604,08	R\$ 11.580,99	R\$ 6.666,29	R\$ 0,00
Aluguel	R\$ 1.455,00	R\$ 1.455,00	R\$ 1.455,00	R\$ 1.455,00	R\$ 1.455,00	R\$ 1.455,00
Telefone	R\$ 339,34	R\$ 357,29	R\$ 185,50	R\$ 110,70	R\$ 95,00	R\$ 48,77
Energia elétrica	R\$ 338,42	R\$ 712,53	R\$ 500,44	R\$ 268,11	R\$ 487,91	R\$ 0,00
Mão de obra terceirizada	R\$ 23.757,80	R\$ 34.914,82	R\$ 48.717,58	R\$ 24.355,11	R\$ 21.687,40	R\$ 34.816,37
Salários	R\$ 14.121,00	R\$ 10.351,00	R\$ 18.424,00	R\$ 15.653,60	R\$ 13.944,92	R\$ 16.302,00
Rescisão	R\$ 0,00	R\$ 517,00	R\$ 0,00	R\$ 6.095,17	R\$ 2.636,00	R\$ 2.195,00
Convenios	R\$ 1.452,69	R\$ 2.347,23	R\$ 1.879,32	R\$ 3.724,17	R\$ 1.295,87	R\$ 1.983,46
Material de uso interno	R\$ 636,83	R\$ 1.899,89	R\$ 1.227,97	R\$ 322,44	R\$ 1.965,40	R\$ 1.428,63
Manutenção	R\$ 0,00	R\$ 3.780,55	R\$ 90,00	R\$ 0,00	R\$ 254,25	R\$ 0,00
Combustível	R\$ 1.583,53	R\$ 0,00	R\$ 2.300,28	R\$ 2.142,10	R\$ 4.670,77	R\$ 4.522,90
Fretes	R\$ 700,40	R\$ 1.678,55	R\$ 1.308,76	R\$ 1.079,14	R\$ 387,08	R\$ 1.098,32
Água / Alimentação	R\$ 213,53	R\$ 158,08	R\$ 299,61	R\$ 0,00	R\$ 183,28	R\$ 37,96
Outras despesas	R\$ 535,16	R\$ 756,05	R\$ 495,90	R\$ 806,81	R\$ 851,82	R\$ 342,76

Fonte: do pesquisador

**Quadros 13: Despesas de Produção – 2014**

	01/01/2014	01/02/2014	01/03/2014	01/04/2014
<b>Despesas de produção</b>	<b>R\$ 126.317,40</b>	<b>R\$ 99.024,49</b>	<b>R\$ 158.337,22</b>	<b>R\$ 121.797,62</b>
Materia prima	R\$ 88.977,82	R\$ 56.765,40	R\$ 84.287,38	R\$ 55.026,72
Compra de mercadoria para estoque	R\$ 2.622,05	R\$ 2.599,00	R\$ 5.821,55	R\$ 1.022,00
Aluguel	R\$ 1.455,00	R\$ 1.455,00	R\$ 1.455,00	R\$ 0,00
Telefone	R\$ 88,24	R\$ 76,50	R\$ 118,33	R\$ 0,00
Energia elétrica	R\$ 900,44	R\$ 432,05	R\$ 371,49	R\$ 0,00
Mão de obra terceirizada	R\$ 9.528,00	R\$ 15.861,40	R\$ 38.933,26	R\$ 36.267,68
Salários	R\$ 14.331,00	R\$ 17.545,98	R\$ 15.879,87	R\$ 23.085,00
Rescisão	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1.213,00	R\$ 735,00
Convenios	R\$ 1.245,47	R\$ 556,93	R\$ 1.850,55	R\$ 1.788,45
Material de uso interno	R\$ 2.841,40	R\$ 109,00	R\$ 1.934,00	R\$ 1.137,96
Manutenção	R\$ 169,90	R\$ 0,00	R\$ 1.945,79	R\$ 748,00
Combustível	R\$ 2.456,92	R\$ 1.598,51	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Fretes	R\$ 667,31	R\$ 1.277,00	R\$ 2.840,17	R\$ 342,70
Água / Alimentação	R\$ 79,07	R\$ 563,04	R\$ 518,01	R\$ 221,98
Outras despesas	R\$ 954,78	R\$ 184,68	R\$ 1.168,82	R\$ 1.422,13

**Fonte:** do pesquisador

**4.1.2.3 Outras Despesas**

Nessas despesas estão incluídas despesas de vendas, campanha, tributária, financeiras, pró-labore e participação dos lucros ou retiradas dos proprietários.

As despesas que sofrem maior variação são as despesas de vendas, pois além das despesas fixas como salários e aluguéis, as lojas pagam comissão aos funcionários pelas vendas realizadas. Além disso, todas as lojas pagam comissão proporcional às suas vendas ao shopping e ao guia o que eleva as despesas de acordo com as receitas, porém ao contrário das receitas, que grande parte do pagamento é feita a prazo, as comissões são pagas à vista. As despesas de campanha também possuem variações significativas, que são resultados das ações de marketing que a empresa utiliza para divulgação e propaganda de seus produtos, estas despesas incluem a contratação de modelos e fotógrafos para desenvolvimento dos catálogos e look book, *outdoors* e viagens de divulgação e vendas de seus produtos.

Para divisão dos lucros os membros possuem acordos, onde: R\$ 5.000,00 são retirados mensalmente pelo membro dois, o membro três por administrar a empresa possui um pró-labore também no valor mensal de R\$ 5.000,00 e efetua retiradas extras de acordo com suas necessidades, já o membro um não possui

retiradas fixas e nenhuma participação dos lucros mensais, as retiradas realizadas pelo mesmo ocorrem casualmente, salvo exceções em períodos políticos na qual retira valores maiores com determinada frequência para utilização nas campanhas políticas.

#### Quadros 14: Outras despesas – 2013

	01/01/2013	01/02/2013	01/03/2013	01/04/2013	01/05/2013	01/06/2013
PróLabore	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
Retirada Membro um	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Retirada Membro dois	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
Retiradas Membro três	R\$ 20.000,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Despesas de vendas	R\$ 15.352,38	R\$ 6.768,73	R\$ 14.555,80	R\$ 36.183,85	R\$ 25.351,75	R\$ 21.824,68
Despesas de Campanha	R\$ 5.899,16	R\$ 513,50	R\$ 8.474,97	R\$ 17.718,72	R\$ 5.722,00	R\$ 6.069,00
Despesas Tributárias	R\$ 1.988,65	R\$ 0,00	R\$ 724,96	R\$ 511,71	R\$ 2.006,25	R\$ 1.264,53
Despesas Financeiras	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00

	01/07/2013	01/08/2013	01/09/2013	01/10/2013	01/11/2013	01/12/2013
PróLabore	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
Retirada Membro um	R\$ 10.000,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Retirada Membro dois	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
Retiradas Membro três	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 15.952,39	R\$ 0,00	R\$ 8.000,00	R\$ 200,00
Despesas de vendas	R\$ 15.023,31	R\$ 50.733,10	R\$ 67.040,29	R\$ 41.881,94	R\$ 79.169,88	R\$ 53.550,49
Despesas de Campanha	R\$ 9.572,85	R\$ 23.436,66	R\$ 4.196,48	R\$ 9.649,19	R\$ 1.950,43	R\$ 5.211,07
Despesas Tributárias	R\$ 906,83	R\$ 2.716,66	R\$ 1.252,66	R\$ 0,00	R\$ 2.676,79	R\$ 4.035,05
Despesas Financeiras	R\$ 3.640,79	R\$ 7.016,65	R\$ 7.520,05	R\$ 21,05	R\$ 0,00	R\$ 403,66

Fonte: do pesquisador

#### Quadros 15: Outras despesas – 2014

	01/01/2014	01/02/2014	01/03/2014	01/04/2014
PróLabore	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
Retirada Membro um	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Retirada Membro dois	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
Retiradas Membro três	R\$ 8.924,37	R\$ 1.703,00	R\$ 1.600,00	R\$ 5.930,00
Despesas de vendas	R\$ 53.995,31	R\$ 15.857,39	R\$ 74.646,96	37705,99
Despesas de Campanha	R\$ 1.697,92	R\$ 1.315,92	R\$ 12.574,46	7340,92
Despesas Tributárias	R\$ 1.301,24	R\$ 2.124,49	R\$ 448,21	8024,34
Despesas Financeiras	R\$ 116,40	R\$ 294,88	R\$ 372,29	2093,61

Fonte: do pesquisador

### 4.1.3 Resultados Financeiros

Após análise das receitas e despesas, é possível identificar os resultados financeiros gerados em cada mês do período estipulado. É com base nestes dados que as empresas fazem seus planejamentos.

**Quadros 16: Resultados Financeiros – 2013**

	01/01/2013	01/02/2013	01/03/2013	01/04/2013	01/05/2013	01/06/2013
<b>DIFERENÇA DO PERÍODO</b>	<b>R\$ 5.771,10</b>	<b>-R\$ 15.268,51</b>	<b>R\$ 89.260,89</b>	<b>R\$ 87.591,20</b>	<b>R\$ 104.361,55</b>	<b>R\$ 87.111,58</b>
SALDO INICIAL DE CAIXA	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00
DISPONIBILIDADE ACUMULADA	R\$ 15.771,10	-R\$ 5.268,51	R\$ 99.260,89	R\$ 97.591,20	R\$ 114.361,55	R\$ 97.111,58
NÍVEL DESEJADO DE CAIXA	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00
DEPOSITO BANCÁRIO	-R\$ 4.616,88		-R\$ 71.408,71	-R\$ 141.553,08	-R\$ 225.183,87	-R\$ 295.098,32
EMPRÉSTIMOS A CAPTAR						
APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO	-R\$ 1.154,22		-R\$ 17.852,18	-R\$ 35.388,27	-R\$ 56.295,97	-R\$ 73.774,58
RESERVA PRÓPRIA		R\$ 9.491,64				
AMORTIZAÇÕES						
RESGATES		R\$ 5.776,87	R\$ 0,00	R\$ 89.350,15	R\$ 177.118,29	R\$ 281.761,32
SALDO FINAL DE CAIXA	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00

	01/07/2013	01/08/2013	01/09/2013	01/10/2013	01/11/2013	01/12/2013
<b>DIFERENÇA DO PERÍODO</b>	<b>-R\$ 23.612,07</b>	<b>-R\$ 16.696,06</b>	<b>-R\$ 39.288,01</b>	<b>R\$ 44.853,95</b>	<b>R\$ 5.578,12</b>	<b>R\$ 24.172,61</b>
SALDO INICIAL DE CAIXA	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00
DISPONIBILIDADE ACUMULADA	-R\$ 13.612,07	-R\$ 6.696,06	-R\$ 29.288,01	R\$ 54.853,95	R\$ 15.578,12	R\$ 34.172,61
NÍVEL DESEJADO DE CAIXA	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00
DEPOSITO BANCÁRIO	-R\$ 276.503,76	-R\$ 263.423,42	-R\$ 232.256,44	-R\$ 268.371,85	-R\$ 273.102,72	-R\$ 292.713,91
EMPRÉSTIMOS A CAPTAR						
APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO	-R\$ 69.125,94	-R\$ 65.855,86	-R\$ 58.064,11	-R\$ 67.092,96	-R\$ 68.275,68	-R\$ 73.178,48
RESERVA PRÓPRIA						
AMORTIZAÇÕES						
RESGATES	R\$ 369.241,77	R\$ 345.975,34	R\$ 329.608,55	R\$ 290.610,87	R\$ 335.800,28	R\$ 341.719,78
SALDO FINAL DE CAIXA	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00

Fonte: do pesquisador

**Quadros 17: Resultados Financeiros – 2014**

	01/01/2014	01/02/2014	01/03/2014	01/04/2014
<b>DIFERENÇA DO PERÍODO</b>	<b>R\$ 12.367,68</b>	<b>R\$ 12.509,36</b>	<b>R\$ 95.262,43</b>	<b>R\$ 115.338,74</b>
SALDO INICIAL DE CAIXA	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00
DISPONIBILIDADE ACUMULADA	R\$ 22.367,68	R\$ 22.509,36	R\$ 105.262,43	R\$ 125.338,74
NÍVEL DESEJADO DE CAIXA	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00
DEPOSITO BANCÁRIO	-R\$ 302.900,77	-R\$ 313.211,16	-R\$ 389.734,31	-R\$ 482.395,04
EMPRÉSTIMOS A CAPTAR				
APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO	-R\$ 75.725,19	-R\$ 78.302,79	-R\$ 97.433,58	-R\$ 120.598,76
RESERVA PRÓPRIA				
AMORTIZAÇÕES				
RESGATES	R\$ 366.258,28	R\$ 379.004,59	R\$ 391.905,46	R\$ 487.655,06
SALDO FINAL DE CAIXA	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00

Fonte: do pesquisador

Do resultado obtido em cada período, foi estabelecido que o início de caixa mensal é de R\$ 10.000,00, do mesmo modo estabelece o nível desejado de caixa R\$ 10.000,00, para cumprir seus compromissos iniciais. Após, aplica-se 20% na conta bancária da empresa, e o restante é utilizado como capital de giro, pois se trata de um ciclo sazonal, onde há meses que as receitas diminuem, e para evitar a busca de capital de terceiros a empresa opta por manter esses valores mais elevados como capital de giro.

A aplicação financeira é realizada pela empresa mensalmente a um rendimento médio de 0,5% ao mês. Assim, é possível visualizar no fluxo de caixa no

item correspondente aos resgates os valores aplicados no mês anterior acrescidos do rendimento mensal, percebe-se então que a empresa vem crescendo de forma significativa, e que as quedas em determinados meses não geram desequilíbrios a situação financeira da empresa.

Os valores aplicados são utilizados para fazer investimentos e melhorias na fábrica e reforma nas lojas. Além disso, pode-se perceber no fluxo de caixa que se iniciou no mês de junho de 2013 vendas de mercadorias ponta de estoque, estas vendas foram possíveis devido ao investimento realizado na compra de sua terceira loja, sendo esta no varejo, a qual permitiu a comercialização dos produtos que não possuem mais grade fechada de numeração, e os produtos ponta de estoque que ficavam armazenados. No fluxo de caixa, as vendas de mercadorias pontas de estoque foram aplicadas em novo item, pois são classificados como mercadorias de coleções passadas.

Com os valores disponíveis nas aplicações financeiras, a empresa está analisando as possibilidades de investir em uma nova loja, esta por sua vez, situada também em shopping atacadista da região com o intuito de ampliar sua carteira de clientes.

Analisando o fluxo de caixa realizado no período de janeiro de 2013 a abril de 2014, a diferença de receitas e despesas da empresa foram positivas, com exceção dos meses de fevereiro, julho, agosto e setembro, porém não foi necessário captar empréstimos de terceiros, uma vez que a empresa trabalha com capital de giro suficiente para suprir esses meses. Além disso, é possível verificar que no mês de fevereiro, o capital de giro foi insuficiente, porém isso ocorreu devido ao período analisado iniciar-se em janeiro do mesmo ano. Assim, a empresa não obteve tempo para adquirir capital de giro. Desta forma, optou por fazer um resgate de recursos próprios estabilizando sua situação financeira.

## CONCLUSÃO

Com o surgimento de inúmeras novas organizações e a flexibilização do governo brasileiro para as micro e pequenas empresas, estas estão cada vez mais presentes no mercado. Porém, devido à falta de conhecimento e despreparo dos dirigentes estes encontram dificuldades para gerir a área financeira. Essas micro e pequenas empresas são administradas informalmente, sem nenhuma ferramenta que auxilie na tomada de decisões.

O presente estudo foi realizado em uma empresa no ramo do vestuário atuante no município de Sombrio/SC, realizando uma pesquisa bibliográfica que comprova a veracidade dos dados pesquisados. Neste estudo, pode-se identificar que a administração financeira exerce grande influencia na direção dos objetivos da empresa.

O objetivo do presente estudo foi identificar o problema atual da empresa caracterizado pela ausência de uma ferramenta que auxiliasse na área financeira, assim propondo a implantação de modelo de fluxo de caixa, que é uma ferramenta que possibilita a visualização de toda a movimentação financeira, apresentando os dados de forma detalhada e precisa. Assim, as decisões e os investimentos são realizados de forma mais clara e concisa.

O fluxo de caixa é uma ferramenta importante no processo decisório, pois evidencia o ativo mais importante da empresa o disponível que é responsável por cobrir as necessidades diárias da empresa, e permite uma vida financeira saudável.

A partir da análise dos dados, observou-se que a empresa possui um bom resultado, aparentando índice de liquidez favorável, além de não necessitar de capital de terceiros, possui uma reserva de capital significativa, tornando-a uma empresa estável no mercado, com projeções de crescimento.

Os dados e informações encontravam-se dispostos, sem organização. Assim, não prestavam auxílio no processo de gestão financeira da empresa. Esta característica é comum em grande parte de empresas de pequeno e médio porte, sobretudo naquelas de gestão familiar.

Para cumprir seu propósito a organizadora organizou todos os dados e informações por tipos, criando três blocos: ingressos, desembolsos e gerenciamento.

Após esse trabalho, compactou os blocos, transformando-os no modelo de fluxo de caixa proposto para a gestão financeira da empresa.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.
- BODIE, Zvi; MERTON, Robert C. **Finanças**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.
- BRIGHAM, Eugene F; HOUTON, Joel F. **Fundamentos da moderna administração financeira**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- CAIXETA, Mariara Gomes. **Fluxo de caixa como ferramenta de gestão aplicável às micro e Pequenas empresas de Luziânia-GO**; Artigo apresentado ao Centro Universitário de Desenvolvimento do Centro-Oeste. 2012
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- \_\_\_\_\_, **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Campus, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevire, 2004.
- CLUTTERBUCK, David; CRAINER, Stuart; VELHO, Octavio Alves. **Grandes administradores: homens e mulheres que mudaram o mundo dos negócios**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1993
- DI AUGUSTINI, Carlos Alberto. **Capital de giro: análise das alternativas fontes de financiamentos**. São Paulo: Atlas, 1996.
- DROMS, William G.; PROCIANOY, Jairo L. **Finanças para executivos não financeiro**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- DRUKER, Peter F. **Práticas da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- FRIEDRICH, João. **Fluxo de caixa – sua importância e aplicação nas empresas**. Artigo apresentado ao Curso de Ciências Contábeis UFSM. v.2, 2005. Disponível em:< [www.cascavel.ufsm.br/revistas](http://www.cascavel.ufsm.br/revistas) >. Acesso em: 23 de out 2013.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**. Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.



\_\_\_\_\_, **Princípios de administração financeira**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GITMAN, Lawrence J.; ANCELEVICZ, Jacob. **Princípios de administração financeira**. 3 ed. São Paulo: Harbra, 1984.

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

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. . **Metodologia de pesquisa**. 3. ed São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

HOJI, Masakazu. **Práticas de tesouraria**. São Paulo: Atlas, 2001.

IBGE. **Crescimento do PIB no primeiro trimestre**. [s.l.] 2012. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br>>. Acesso em: 01 set. 2013

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

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. . **Administração financeira**: princípios, fundamentos e práticas brasileiras : aplicações e casos nacionais. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

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

MARTINS, Rosilda Baron. **Metodologia científica**: como tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos. Curitiba, PR: Juruá, 2004.

MASIERO, Gilmar. **Introdução à administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

MATIAS, Alberto Borges (Coord.). **Finanças corporativas de curto prazo**: volume 1: a gestão do valor do capital de giro. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de administração**: Manual compactado das disciplinas TGA e introdução à administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Introdução à administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamentos estratégico:** conceitos, metodologias e praticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_, **Teoria geral da administração:** Uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed São Paulo: Atlas, 2005.

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

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

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

SEBRAE. Micro e pequenas empresas, [s.l.] 2012. Disponível em:  
<<http://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 01 set. 2013

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

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

SOBER. **O setor confecções de vestuário e acessórios: Estratégias competitivas.** [s.l.] 2005. Disponível em  
<<http://www.sober.org.br/palestra/9/530.pdf>>. Acesso em: 01 set. 2013.

STONER, James Arthur Finch,; FREEMAN, R. Edward,. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

VERGARA, Sylvia Constant. . **Métodos de pesquisa em administração.** 2. ed São Paulo: Atlas, 2006.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa:** uma decisão de planejamento e controle financeiro. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

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