

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

ALINE LÚCIO FERNANDES

**PLANEJAMENTO DE FLUXO DE CAIXA EM UMA PEQUENA
EMPRESA DO RAMO DA CONSTRUÇÃO CIVIL NA CIDADE DE CRICIÚMA**

CRICIÚMA

2014

ALINE LÚCIO FERNANDES

**PLANEJAMENTO DO FLUXO DE CAIXA EM UMA PEQUENA
EMPRESA NO RAMO DA CONSTRUÇÃO CIVIL, NA CIDADE DE CRICIÚMA**

Projeto de Relatório de Estágio apresentado para a Disciplina de Orientação do Projeto de Estágio no curso de Secretariado Executivo da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Prof.^a Ma. Jucélia da Silva Abel

CRICIÚMA

2014

ALINE LÚCIO FERNANDES

**PLANEJAMENTO DO FLUXO DE CAIXA EM UMA PEQUENA
EMPRESA NO RAMO DA CONSTRUÇÃO CIVIL, NA CIDADE DE CRICIÚMA**

Projeto de Relatório de Estágio apresentado para a Disciplina de Orientação do Projeto de Estágio no curso de Secretariado Executivo da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 3 de dezembro de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Jucélia da Silva Abel – (Unesc) – Orientadora

Prof. Joelcy Lanzarine – Especialista – Unesc

Prof.^a Nara Palácios Cechella – Especialista – UNESC

**Dedico este trabalho aos meus familiares,
que estiveram comigo em minhas
conquistas.**

AGRADECIMENTOS

A Deus, sempre, em primeiro lugar, por me auxiliar dando forças para não desistir. À minha família, em especial à minha mãe pelo apoio e por tudo o que sempre fez por mim, pela simplicidade, exemplo, amizade e carinho, fundamentais na construção de meu caráter. Ao meu noivo e futuro marido por seu amor e compressão. Não posso esquecer também os colegas de trabalho, que sempre me auxiliaram e estiveram presentes em todos os momentos de aflições.

Ao professor Joelcy que do princípio ao fim foi de suma importância para a realização desse estudo. Aos Professores Kristian, Jucélia e Nara por terem me incentivado a lutar e chegar até o final.

Enfim, quero agradecer a todos os que, de alguma forma, ajudaram-me: agradeço por acreditarem em meu potencial, em minhas ideias, em meus devaneios, principalmente, quando nem eu mais acreditava! Estou me sentindo muito feliz e realizada com os resultados obtidos ao longo deste projeto.

Qualquer que seja sua estratégia, qualquer que seja seu negócio comece de trás para frente.

(Ram Charan)

Orientar os sucessores para o futuro e não apenas para o que deu certo no passado.

(César Souza)

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar os procedimentos do fluxo de caixa feito no setor financeiro de uma pequena empresa no ramo da construção civil situada em Criciúma, Santa Catarina. Os assuntos abordados são: conceito de finanças empresariais, administração de estoque, contas a pagar e contas a receber e planejamento do setor financeiro. A partir dos levantamentos de dados da empresa, percebeu-se as dificuldades na gestão financeira, principalmente no que se refere a controlar as entradas e as saídas de recursos. Por meio das informações retiradas do sistema de software SPSS e do Excel, ficou clara a ausência de um planejamento de fluxo de caixa eficiente. As questões acima citadas podem comprometer a gestão financeira da empresa, além de promover ocorrer conflitos entre o gestor e o setor financeiro. A metodologia utilizada para a realização da pesquisa teve caráter bibliográfico, documental e exploratório com predominância qualitativa e quantitativa. Com base nessas informações, foram sugeridas à empresa algumas ações que visem ao melhoramento dos recursos financeiros e um modelo de orçamento de Fluxo de Caixa planejado, visando à tomada de decisões que proporcionem melhores resultados para a empresa. Para começar planejar os recursos financeiros utilizou uma ferramenta de auxílio, o fluxo de caixa. Segundo o conceito de planejamento, planejar nada mais é que traçar planos e metas no momento da tomada de decisão. Porém planejar com eficiência o fluxo de caixa de uma empresa é primordial um entendimento sobre finanças empresariais. Com base nessas informações, foram sugeridas à empresa algumas ações que visem ao melhoramento dos recursos financeiros e um modelo de orçamento de Fluxo de Caixa mais eficaz, visando a tomada de decisões que proporcionem melhores resultados positivos para a empresa. Entende-se que o fluxo de caixa quando bem planejado atende as necessidades das empresas contribuindo para a sua continuidade no mercado financeiro.

Palavras-chave: Planejamento. Tomada de Decisão, Administração Financeira, Fluxo de Caixa.

RESÚMEN

Este estudio tiene como objetivo analizar los procedimientos de flujo de efectivo logrado en el sector financiero de una pequeña empresa en el negocio de la construcción situada en Criciúma, Santa Catarina. Los temas tratados son: el concepto de finanzas corporativas, gestión de inventarios, cuentas por pagar y cuentas por cobrar y la planificación de la industria financiera. A partir de los datos de la encuesta de la empresa se dio cuenta de las dificultades en la gestión financiera, especialmente en relación con el control de las entradas y salidas de recursos. La información tomada del sistema de software SPSS y Excel mostró una clara falta de planificación de flujo de caja eficiente. Las cuestiones mencionadas anteriormente pueden poner en peligro la gestión financiera de la empresa, y promueve conflictos entre el gestor y el sector financiero se producen. La metodología utilizada para llevar a cabo lo estudio es bibliográfico, documental y exploratorio con predominio cualitativo y cuantitativo. Con base en esta información, la compañía ha sugerido algunas acciones encaminadas a mejorar los recursos financieros y un modelo de planificación de flujo de efectivo, con el objetivo de tomar decisiones que ofrezcan los mejores resultados para el presupuesto de la compañía.

Palabras-clave: Planificación. Toma de Decisiones, Gestión Financiera, de Flujos de Efectivo.

ABSTRACT

This study aims to analyze the procedures of Cash Flow achieved in the financial sector of a small business that works for construction business, located in Criciúma, Santa Catarina. The subjects covered are: the concept of Corporate Finance, Inventory Management, Accounts Payable and accounts receivable. Financial planning industry is another subject that we can find in this study. From the survey data the company realized the difficulties in financial management, especially with regard to controlling the inputs and outputs of resources. Through information taken from SPSS and Excel software system showed a clear lack of planning for efficient cash flow. The issues mentioned above may cause harm for the company's financial management, and promotes conflict between the manager and the financial sector occur. The methodology used to conduct the survey had bibliographical, documentary and exploratory qualitative and quantitative predominance. Based on this information, the company have suggested some actions aimed at improving the financial resources and a model of cash flow planning, aiming at making decisions that deliver the best results for the company budget.

Keywords: Planning. Decision Making, Financial Management, Cash Flow.

LISTA DE TABELA

TABELA 01 – ENTRADA.....	47
TABELA 02 – SAÍDA.....	48
TABELA 03 – Fluxo de Caixa A.....	49
TABELA 04 – Fluxo de Caixa B.....	51
TABELA 05 – Orçamento de Caixa... ..	52

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo De Fluxo De Caixa.....	31
Figura 2 – Ciclo PDCA.....	37
Figura 3 – Ciclo Pdca De Controle De Processos.....	38
Figura 4 – Análise de Entradas Saídas.....	48
Figura 5 – Modelo Contas à pagar e a Receber.....	54
Figura 6 – Modelo Simplificado de Fluxo de Caixa.....	55

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PDCA Planejar, Executar, Checar e Agir

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO -	23
1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA.....	24
1.2 OBJETIVOS	24
1.2.1 Objetivo Geral	24
1.2.2 Objetivos Específicos	24
1.3 JUSTIFICATIVA	24
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	26
2.1 FINANÇAS EMPRESARIAIS	26
2.1.1 A função financeira na empresa	26
2.1.1.1 Realização de análise e planejamento financeiro	27
2.1.1.2 Tomada de decisão de investimentos	27
2.1.1.3 Realização de análise e planejamento financeiro	28
2.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO	29
2.2.1 Relação do Fluxo de Caixa com o planejamento financeiro a curto e a longo prazo	29
2.2.1.1 Administração de caixa	30
2.2.1.2 Administração de estoques	31
2.2.1.3 Administração de contas a receber	32
2.2.1.4 Administração de contas a pagar	34
2.3 FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO	34
2.3.1 Ciclo PDCA	36
3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	41
3.1 AMBIENTE DE TRABALHO.....	41
4 METODOLOGIA	42
4.1 TIPOS DE PESQUISA	42
4.1.1 Pesquisa bibliográfica	43
4.1.2 Pesquisa documental.....	43
4.1.3 Pesquisa exploratória	43
4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA/INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	44
5 APRESENTAÇÃO DAS ANÁLISES DOS DADOS	45
5.1 Métodos	46

5.2 Resultados	47
5.3 APLICAÇÃO DO ORÇAMENTO DE CAIXA SEMESTRAL.....	51
5.4 MODELO FLUXO DE CAIXA.....	54
5.5 MÉTODO DE MELHORIAS	55
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
REFERÊNCIAS.....	59

1 INTRODUÇÃO

Analisar as principais diretrizes de gestão financeira em qualquer empresa é uma atividade relevante para o bom funcionamento da organização. Neste sentido, trataremos, na fundamentação teórica deste trabalho, do conhecimento do faturamento de entrada e de saída de dinheiro, identificando-se os possíveis problemas da empresa. Além de se observarem as dificuldades e as melhorias da organização.

Este projeto é dividido em capítulos. O primeiro deles apresenta o tema, problema encontrado no setor financeiro, objetivos e a justificativa. No segundo capítulo inicia-se a fundamentação teórica sobre planejamento, administração financeira e controle do Fluxo de Caixa.

Em seguida, é relatada a importância do ciclo PDCA, que auxilia o gestor a como planejar, executar, controlar e pôr em prática o orçamento do Fluxo de Caixa da empresa. Neste terceiro capítulo é feita uma proposta de produção de planejamento por meio de uma ferramenta de controle financeiro.

No quarto capítulo será apresentada a fundamentação teórica desenvolvida a partir das pesquisas bibliográfica, exploratória e descritiva, a respeito de temas centrais como: função financeira de uma empresa, relação do fluxo de caixa com o planejamento financeiro, o ciclo PDCA.

O quinto capítulo relata um breve histórico da empresa e o ambiente de trabalho. Teremos então informações como localização e atividades desenvolvidas durante o estágio.

O sexto capítulo apresenta os métodos utilizados pela empresa na gestão administrativa, onde se destacaram alguns pontos negativos. Com base nessas informações, foram sugeridas à empresa algumas ações que visem ao melhoramento dos recursos financeiros e um modelo de orçamento de Fluxo de Caixa mais eficaz, visando à tomada de decisões que proporcionem melhores resultados para a empresa.

Os assuntos abordados neste projeto têm por finalidade, portanto, apresentar o controle e o planejamento do Fluxo de Caixa, sendo possível abordar toda a administração financeira como princípio de Fluxo de Caixa.

1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

Para garantir um bom desempenho da área financeira da empresa é essencial um bom planejamento do Fluxo de Caixa, a fim de se verificar o rendimento da empresa. É preciso que exista um controle diário dentro dos setores, não comprometendo a saúde financeira da empresa, o que não afetaria, conseqüentemente, a tomada de decisões eficazes. De acordo com o planejamento do Fluxo de Caixa, é possível, portanto, entender como estão as finanças da empresa. Sendo assim veremos detalhadamente porque é relevante observar o planejamento do Fluxo de Caixa na empresa.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar aspectos relevantes no planejamento do Fluxo de Caixa para tomada de decisão de uma pequena empresa no ramo da construção civil.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Planejar e controlar a entrada e a saída de dinheiro em curto prazo;
- b) Utilizar recursos para facilitar o Fluxo de Caixa;
- c) Identificar as principais causas das dificuldades financeiras da empresa;
- d) Indicar alternativas de planejamento financeiro para empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

A área financeira de uma empresa tem como prioridade buscar sempre se aperfeiçoar e corrigir as dificuldades presentes dentro do setor. Com foco em melhorias nos resultados é possível ter o acompanhamento diário do Fluxo de Caixa, das entradas e das saídas; é possível visar ao crescimento a curto ou a longo prazo.

Neste caso, o presente estudo justifica-se pela importância do planejamento do Fluxo de Caixa para o processo financeiro dentro da organização. Entende-se que o Fluxo de Caixa envolve sempre tomada de decisões para futuros investimentos, sendo assim, está diretamente a saúde financeira da empresa.

Neste projeto de relatório, apresenta-se o que foi feito na organização em que se deu o estágio, cujo controle aconteceu em um período semestral em 2013, comparando-o ao mesmo semestre do ano seguinte, em relação à entrada e à saída de dinheiro, tendo como objetivo de estudo o planejamento do Fluxo de Caixa.

O Fluxo de Caixa, vale ressaltar, é a base que sustenta a gestão financeira da empresa; com ele, o administrador consegue controlar, organizar e planejar a entrada e a saída do dinheiro, sendo possível obter lucros maiores para a organização. A partir dos dados extraídos da empresa, faz-se um planejamento para a projeção das receitas e das despesas que acontecerão em um determinado período de tempo.

Toda empresa almeja que seu capital investido gere um retorno eficaz, não havendo dificuldades para a organização e não comprometendo resultados futuros. Com isso, o Fluxo de Caixa analisa todos estes dados e procura formas eficazes para os rendimentos no período projetado, analisando, assim, o capital da empresa e verificando qual o potencial de gerar lucros.

Este estudo levantará diagnósticos importantes para apontar problemas diários que podem ocorrer em uma organização. Com base nessas informações, será possível aumentar o conhecimento do planejamento financeiro na empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo explicará os aspectos financeiros relevantes aos recursos e ao real objetivo da importância do planejamento do Fluxo de Caixa.

Os tópicos abaixo apresentarão questões relacionadas à administração financeira para a realização de um planejamento eficaz na empresa pesquisada.

2.1 FINANÇAS EMPRESARIAIS

Finanças empresariais podem ser definidas como o estudo de como a empresa destina seus recursos para que, com isso, obtenha benefícios. A empresa precisa saber administrar sua renda, como aplicá-la e, assim, ver a melhor forma de retorno. Assim, será necessário que o administrador saiba utilizar os recursos para ter bons lucros. As finanças são o meio que os gestores procuram para obtenção de metas e objetivos. (Tempo de Finanças 2014).

Com base nas finanças empresariais, pode ser feito um bom controle no planejamento financeiro e, assim, tomar decisões a fim de melhorar o Fluxo de Caixa da empresa em estudo.

2.1.1 A função financeira na empresa

A função financeira está na responsabilidade do administrador financeiro de dirigir e controlar as finanças.

Conforme Gitman (1997, p. 4):

Os administradores financeiros gerenciam ativamente as finanças de todos os tipos de empresa, financeira ou não financeira, privada ou pública, grande ou pequena, com ou sem fins lucrativos. Eles desempenham uma variedade de tarefas, tais como orçamentos, previsões financeiras, administração do caixa, administração do crédito, análise de investimento e captação de recursos.

Para Hoji (2000), as iniciativas da funcionalidade dos negócios de uma instituição não dependem apenas do administrador financeiro, mas ele pode contribuir com os conhecimentos técnicos de sua área de atuação, disponibilizando a empresa melhores possibilidades de conduzir os negócios.

O administrador financeiro tem que realizar algumas funções básicas para

contribuir com o desenvolvimento real de uma empresa. Abaixo serão citadas essas funções as quais serão desenvolvidas em capítulos próprios:

- Realização de análise e planejamento financeiro;
- Tomada de decisões de investimentos;
- Tomada de decisões de financiamento.

2.1.1.1 Realização de análise e planejamento financeiro

Ao realizar a análise de planejamento financeiro de uma empresa, o gestor deverá converter os dados financeiros em informações para que o setor financeiro consiga analisar se haverá aumento ou diminuição da produtividade. Conforme Ramos e Teixeira (2013, p.4), ter como responsabilidade “é procurar formas para orientar a função financeira das organizações e assim promover sua continuidade analisando então a necessidade da diminuição ou aumento da produtividade e determinando qual forma de finanças adicionais deverá ser executada dentro das organizações”.

Cabe ressaltar, que o Fluxo de Caixa para análise financeira é essencial, pois, por meio dele, o gestor terá o controle do que entra e sai da empresa, com isso, saberá identificar como está a produtividade da organização ao relacionar o Fluxo de Caixa com os dados da análise financeira, como foram citados acima. Ainda de acordo com os mesmos autores (2013, p. 4), pode-se dizer que, enquanto estas atividades geram informações, “com base no regime de competência (que é a data em que a empresa registrou o produto), o segundo precisa aplicá-las com base no regime de caixa”.

Por meio do regime de caixa, o administrador financeiro auxiliará a organização a programar, controlar e planejar o aumento e a diminuição de todo o dinheiro da empresa e, assim, tomar decisões relevantes no momento de analisar a produtividade da organização.

2.1.1.2 Tomada de decisão de investimentos

A tomada de decisão requer análise na aplicação de todos os investimentos que a empresa faz em curto prazo, seja nas compras de materiais

para estoques, nas contas a receber de seus clientes, ou tudo aquilo que a empresa consegue converter em dinheiro com maior rapidez.

Ramos e Teixeira (2013, p. 5) ressaltam:

A composição refere-se ao montante de recursos aplicados em Ativos Circulantes e em Ativos Permanentes (fixos). Depois que a composição estiver definida, o administrador financeiro deve fixar e tentar manter níveis ótimos para cada tipo de Ativo Circulante. Deve também decidir quais são os melhores Ativos Permanentes a adquirir e saber quando os ativos existentes se tornarão obsoletos e precisarão ser modificados, substituídos ou liquidados.

O administrador financeiro deverá conhecer qual é a necessidade da empresa no momento, para poder auxiliá-la na tomada de decisão de investimentos, se a empresa deverá investir em ativos permanentes, ou seja, em novos equipamentos, móveis, utensílios, estes que serão usados por longo tempo, ou, buscar formas de obter dinheiro com maior rapidez como citado acima.

Outra forma de tomada de decisão para a funcionalidade de uma empresa é a tomada de decisão de financiamento, cujo assunto será estudo no tópico a seguir.

2.1.1.3 Realização de análise e planejamento financeiro

A decisão de financiamento é que determinará a melhor forma de fazer os investimentos, se no momento a empresa poderá investir e pagar em curto prazo ou negociar com terceiros a longo prazo, estudar a forma mais adequada de estruturar seu capital, ou seja, poderá investir com capital próprio ou se precisará do auxílio de fornecedores.

Para Ramos e Teixeira (2013, p. 11), “As decisões de financiamento tem o papel de visar todas as operações existentes na empresa e aquelas que ainda serão implantadas. Além de analisar as implicações existentes e futuras na organização”.

Estas questões citadas abaixo, conforme os autores têm como finalidade explicar a estrutura da importância de montar uma empresa, tendo o planejamento como foco:

Qual deveria ser a proporção entre recursos permanentes e temporários? Quanto de recursos próprios e quanto de financiamentos a longo prazo? O reinvestimento de lucros seria suficiente para atender às necessidades de recursos próprios? O mercado reagiria bem ao lançamento de novas ações?

Qual seria o impacto dos custos financeiros provocados pelos financiamentos em longo prazo e pelos empréstimos em curto prazo? Em vez de comprar ativos fixos, não deveríamos arrendá-los? (p.11)

Com base nas ideias do autor, entende-se que, para tomar decisões em um todo, dentro da empresa em estudo, requer do administrador o saber planejar, definir metas e ter como objetivo especificar o crescimento tanto no mercado competitivo, quanto na obtenção de lucros positivos para a organização. O tópico a seguir dará um breve conceito da importância do planejamento financeiro e como esta ferramenta é eficaz quando se relaciona com o planejamento financeiro a curto e a longo prazo.

2.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

A situação econômica nas empresas é um campo cheio de incertezas, devido às crises econômicas que podem vivenciadas a qualquer momento. Com o aumento da concorrência, o planejamento financeiro torna-se uma importante ferramenta de gerenciamento para a sobrevivência da organização.

Planejar estas questões em uma empresa significa como traçar metas, elaborar projetos e ter como objetivo colocar em prática o que foi planejado para que traga resultados positivos nas finanças de uma organização.

A partir desta definição, o administrador poderá fazer um plano estratégico econômico para atingir os objetivos a curto e a longo prazo da empresa de forma mais estruturada. No tópico a seguir, trataremos desta relação, do planejamento financeiro – o Fluxo de Caixa – com o planejamento a curto e longo prazo.

2.2.1 Relação do Fluxo de Caixa com o planejamento financeiro a curto e a longo prazo

O Fluxo de Caixa é uma ferramenta necessária para o bom planejamento financeiro de uma empresa. O autor Zdanowicz (1999, p. 28) ressalta que: “saber o início da cada período, quais as necessidades ou os excedentes dos recursos

financeiros para a tomada de decisão” faz parte do processo de planejamento desta relevante ferramenta.

O período para o Fluxo de Caixa pode ocorrer a curto ou longo prazo. O autor continua a deixar claro que o planejamento em longo prazo dispensa a apresentação de muitos detalhes, pois tem em vista apenas relacionar alterações significativas nos futuros saldos de caixa da empresa.

De acordo com as ações efetuadas pela gerência, deverá resultar de ampliação ou da capacidade da produção e comercialização, modernizar-se através de lançamento de novos produtos para que no futuro a empresa tenha um progresso significativo no saldo financeiro (p. 51).

Porém, para que a empresa tenha ótimos resultados em relação ao Fluxo de Caixa, é necessário planejar o presente, o período em curto prazo. Muitas empresas com menos de um ano de vida quebram sem ao menos enfrentarem crises maiores, apenas por não saberem estruturar o ciclo operacional de caixa.

O planejamento financeiro em curto prazo está relacionado ao capital de giro, o que a empresa necessita para a circulação diária de seus recursos. Com base na relação entre capital de giro e planejamento em curto prazo, Reis e Neto (2001) citam a importância das formas de administração para um controle e planejamento eficaz no setor financeiro de uma empresa:

- Administração de caixa;
- Administração de estoque;
- Administração de contas a receber;
- Administração de contas a pagar.

Estas ações serão citadas a seguir e exemplificadas em tópicos próprios.

2.2.1.1 Administração de caixa

Tem como finalidade coordenar o dinheiro que está disponível no caixa, as contas de banco e o que foi aplicado financeiramente na empresa, além de manter um controle rigoroso sobre o que entra e sai dentro da organização. Para fazer este controle, o administrador financeiro poderá usar como instrumento essencial de tomada de decisão o Fluxo de Caixa.

Segundo Reis e Neto (2001, p. 269), o “Fluxo de Caixa demonstra em detalhes a previsão de entradas e saídas de caixas, com frequência geralmente diária”. O quadro a seguir exemplifica um modelo de Fluxo de Caixa.

Figura 1 – Modelo de Fluxo de Caixa

Discriminação	MÊS: NOVEMBRO – 2000					
	1	2	3	4	5	Total
RECEBIMENTOS						
Vendas a vista						
Recebimentos Duplicatas						
Empréstimos obtidos						
Outros recebimentos						
Total						
DESEMBOLSOS						
Compras a vista						
Pagamento de Duplicatas						
Pagamento de Contratos						
Pagamento de Empréstimos						
Pagamento de pessoal						
Impostos e Taxas						
Outros pagamentos						
Total						
Aumento / Diminuição de caixa						
Saldo de caixa						

Fonte: Zdawowicz (1998, p. 270)

Esta tabela de Fluxo de Caixa, mostrada no quadro anterior, é essencial para desenvolver métodos de competência para atingir o objetivo da administração de caixa. Muitas empresas utilizam ferramentas tecnológicas, como sistemas de *software*, que facilitam ao profissional da área desenvolver o Fluxo de Caixa utilizando os mesmos procedimentos, porém, com maior rapidez e eficácia.

2.2.1.2 Administração de estoques

Para gerenciar o capital de giro, o administrador deverá saber administrar o estoque. Para Reis e Neto (2001, p.270), “Quando há quantidade de produtos em estoque forem maiores que o planejado, significa que há grandes investimentos a serem realizados”.

O administrador financeiro deverá estar sempre atento, afirma o autor, com “os valores desembolsados pela organização com compras e estoques (suprimentos) que são importantes na composição do custo do produto. Porém, a minimização de produtos ou a compra excessiva poderá ocasionar problemas no

fluxo da empresa, ocasionando capital de giro estrangulado, encargos financeiros, e etc. Se a compra for mínima para o estoque, a organização fica estagnada no que se refere às vendas, ocasionando menor retorno (REIS; NETO, 2001, p. 271).

Para Silva (2006), as organizações deveriam investir em seus estoques para suprir sempre a necessidade dos seus clientes. Ele continua afirmando que “os custos com estoques são, possivelmente, recuperáveis, porém, há outros tipos de despesas além do produto em si, como: equipamentos e pessoal, em operação de recepção, embalagens, entre outros”. O investimento em estoque gera lucro, porém, atinge diretamente o caixa da empresa. Conforme Silva (2001, p. 271), o responsável pelo estoque da empresa deverá:

Dimensionar os investimentos em estoque de maneira a compatibilizar a capacidade de caixa com os objetivos de venda, já que estoques excessivos absorvem recursos que poderiam ter outro destino, reduzem a capacidade de lucro da empresa, além de gerar custos financeiros e custos de carregamentos físicos.

Com base nas ideias dos autores referentes à importância do estoque, entende-se que o estoque é um bom investimento para empresa, porém, o responsável por este setor, por meio de um planejamento financeiro, deverá controlar a compra excessiva, pois poderá acarretar prejuízos futuros para a empresa, ou seja, o produto poderá perder a validade, sofrer queda de preços, além de gerar competitividade em relação a preços entre os concorrentes.

Portanto, o estoque deverá ser gerenciado com atenção para que não ocorra a falta de produtos, afetando os clientes e o equilíbrio nas contas a receber da empresa. As contas a receber é um dos itens responsáveis pelo controle e planejamento do que entra e sai da empresa. No tópico a seguir, detalharemos a importância da administração de contas a receber para a organização.

2.2.1.3 Administração de contas a receber

Tem como objetivo controlar as entradas de documentos (notas fiscais, promissórias, títulos, duplicatas e etc.), pois através dos dados extraídos destes documentos possibilitará ao setor financeiro facilidades no controle do recebimento ou pagamento dos mesmos. Os autores Reis e Neto (2001) explicam que estes documentos são as entradas para grande parte das receitas da empresa.

Quando ocorre a falta de giro destes recursos para dar continuação à produção de bens e serviços em um período estabelecido, a empresa busca outros meios de recursos, ou seja, através de empréstimos bancários ou descontos de duplicatas.

Para Silva (2000, p. 28), administração de contas a receber “representa a concessão de créditos aos clientes, gerando o volume de vendas a vista e a prazo”. O autor continua explicando que a forma para deixar os clientes prazerosos no momento da compra é dar possibilidade do pagamento a prazo, além de que, desta forma, ajudará a própria empresa a não ter um aumento de volume de duplicatas a receber ou riscos de inadimplência (p. 28).

É importante entender que o prazo de recebimento de uma duplicata “é medido pelo espaço de tempo médio que as vendas levam para se transforma em disponibilidade de caixa e determina os investimentos em contas a receber” (SILVA, 2000, p. 28).

Muitas organizações usam as vendas a prazo como forma de estratégia para o mercado. Porém, segundo Silva (2001, p. 28), “se essa estratégia não tiver um suporte financeiro, acabará comprometendo a liquidez da empresa”. Ela também poderá ser ruim quando reduz os preços das mercadorias e também quando não tem auxílio financeiro.

O Fluxo de Caixa relacionado com o recebimento a prazo levanta questões importantes, pois envolve o caixa da empresa. Se as vendas feitas, com prazo de recebimentos de 30 dias, obtiverem um atraso de pagamentos já afetará no caixa da empresa, conseqüentemente, o administrador financeiro terá problema para controlar as contas a pagar da organização (SILVA, 2001).

Para a prevenção destes problemas, afirma o autor, “O contas a receber poderão juntar os seus clientes e a data de vencimentos de cada venda, para que o setor financeiro analise tudo que tem a receber, e também a relação de clientes que não pagam no dia proposto pela empresa”.

Esta forma de análise, para Silva (2001), tem como propósito “Identificar clientes em atraso e antecipar eventuais tendências de crescimento nas contas vencidas, fazendo um acompanhamento mensal ou semanal, dependendo da atividade da empresa” (p. 29). Sendo assim, a empresa terá um maior controle de caixa e saberá o momento certo de fazer maiores investimentos.

2.2.1.4 Administração de contas a pagar

Para administrar as contas a pagar, o administrador financeiro deverá levar em conta os fornecedores, prezar pelo bom relacionamento na hora da negociação fará grande diferença, sempre procurar do fornecedor o maior prazo para pagamentos. Os autores Reis e Neto (2000, p. 272) explicam que: “O administrador deverá analisar as datas de vencimentos e fazer previsões desses desembolsos”.

Conforme Zdanowicz (1998, p. 58), desembolsos são:

[...] matérias primas para realização da atividade operacional da entidade; salários e encargos sociais como pagamentos aos funcionários pelos serviços prestados; despesas incertas de fabricação, sendo estes, manutenção da fábrica e gastos que poderão ocorrer sem estarem programados; e despesas operacionais ligadas às operações normais da empresa.

Por meio dos desembolsos, as empresas mantêm as atividades necessárias, porém, a organização deverá controlar as atividades para que não ocorra o endividamento através do acasalamento entre datas de pagamentos e recebimentos, sendo assim, poderá controlar a liquidez da empresa. Nesse caso, a empresa poderá utilizar a ferramenta, o Fluxo de Caixa que visualizará a instituição em um todo, durante um determinado período e, assim, negociar com fornecedores para prolongar os pagamentos das contas sem pagar juros (p. 58).

O tópico a seguir terá como objetivo explicar as ferramentas, orçamento e Fluxo de Caixa, para o planejamento e controle financeiro da empresa em estudo.

2.3 FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO

As ferramentas importantes do planejamento financeiro em uma organização estão ligadas ao demonstrativo projetado e ao orçamento de caixa que tem como objetivo visualizar o alcance de metas de uma instituição.

O orçamento é uma ferramenta de grande importância para apurar, resultados futuros na administração financeira de uma empresa, ele também é uma forma de controle, na qual o próprio administrador consegue visualizar a situação real da empresa e, através do planejamento, alcançar seus objetivos futuros. Segundo Alegria (1996, p. 88):

O sistema orçamentário deve servir de apoio ao processo de planejamento estratégico, pois ainda que pareça que todas as decisões referentes ao futuro da empresa foram traçadas no planejamento estratégico, há muitas decisões que estão relacionadas no plano detalhado que é representado pelo orçamento.

Com base nas ideias do autor, pode-se dizer que o orçamento é muito importante nas organizações, porém, não temos como substituir o planejamento estratégico, pois o orçamento é uma das formas que a empresa tem para administrar a curto prazo, sem esquecer dos planejamentos a longo prazo.

Um sistema de orçamento bem planejado ajudará a empresa a obter vantagens positivas, pois através dele, o profissional terá mais consciência de seu dever na empresa, auxiliará a organização a buscar recursos de fornecedores dentro de seus orçamentos, diminuirá as despesas e buscará formas para que a empresa tenha mais lucros, além de saber o momento certo em que ela poderá investir.

Uma ferramenta imprescindível para o processo decisório, na tomada decisão financeira para planejamento e controle financeiro nas organizações, é o Fluxo de Caixa, que está relacionado ao planejamento a curto e longo prazo. Muitas empresas passam por dificuldades financeiras, pois não planejam e nem controlam o Fluxo de Caixa.

Sá (2000, p.31) explica que: “a ferramenta, Fluxo de Caixa, quando se integra como o produto final conta a pagar e com as contas a receber, causa o Fluxo de Caixa realizado, e na comparação dos mesmos gera o fluxo projetado”.

Através do Fluxo de Caixa projetado, o administrador financeiro conseguirá controlar a entrada e saída do caixa. Sendo assim, melhorará as dificuldades financeiras.

Conforme Rosa & Silva (2002, p. 83):

Por meio do fluxo projetado, o gestor pode programar e acompanhar as entradas e saídas de recursos financeiros, tanto a curto como a longo prazo. É pelo Fluxo de Caixa realizado que o usuário externo pode conhecer e avaliar o comportamento do Fluxo de Caixa de ingressos e desembolsos dos recursos financeiros da empresa em determinado período assim, uma análise segura da situação financeira da empresa.

Segundo Assef (2003, p. 1), o gestor, por meio do Fluxo de Caixa, “mede as necessidades futuras de recursos, a capacidade para pagamento pontual dos compromissos assumidos, bem como a disponibilidade para investimentos”. Porém,

o gestor financeiro é responsável pelo Fluxo de Caixa, projetado em curto prazo de uma empresa. Conforme cita Sá (2006), tem que controlar as compras e verificar corretamente a chegada dos boletos para aquisição dos pagamentos em dia. Sendo assim, não prejudicará o Fluxo de Caixa da empresa.

Portanto, planejar com qualidade o Fluxo de Caixa de uma empresa, requer uma atenção especial em todas as atividades desenvolvidas para tomar decisões sem comprometer sua saúde financeira. Neste caso, o administrador poderá utilizar como ferramenta de apoio financeiro, o ciclo PDCA.

O tópico a seguir explicará o conceito do ciclo PDCA e como a empresa poderá utilizá-lo como apoio para o planejamento financeiro.

2.3.1 Ciclo PDCA

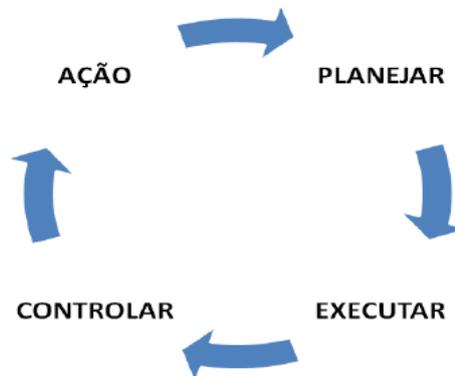
Como fora citado em tópicos anteriores, saber planejar requer tomadas de decisões, não importa qual for o momento, por meio de erros e acertos a empresa vai crescendo financeiramente.

Uma das ferramentas de grande importância para auxiliar a empresa no processo da tomada de decisão para o planejamento financeiro é o ciclo PDCA, que é um método de gerenciar os processos ou os sistemas para atingir as metas atribuídas aos produtos dos sistemas empresariais. (CAMPOS, 1996).

Dentro do ciclo PDCA, pode-se dividir em quatro etapas essenciais para o planejamento do Fluxo de Caixa da empresa em estudo, não esquecendo que o primeiro passo será definir as metas a serem atingidas em curto prazo.

Cada sigla tem uma definição, as quais poderão ser visualizadas na figura a seguir:

Figura 2: Ciclo PDCA



Fonte: Ritzman (2008, p. 105)

O Ciclo poderá ser utilizado para avaliação de melhorias contínuas para a empresa, juntamente com os seus funcionários (MARSHALL; JÚNIOR, 2006).

No momento de fazer uma avaliação ou solucionar o problema da empresa, considera-se que cada sigla tem um significado específico. De acordo com autor Ritzman (2008 p. 105):

Planejar: A equipe seleciona um processo que precisa de melhoria.

Executar: A equipe programa o plano e controla o progresso.

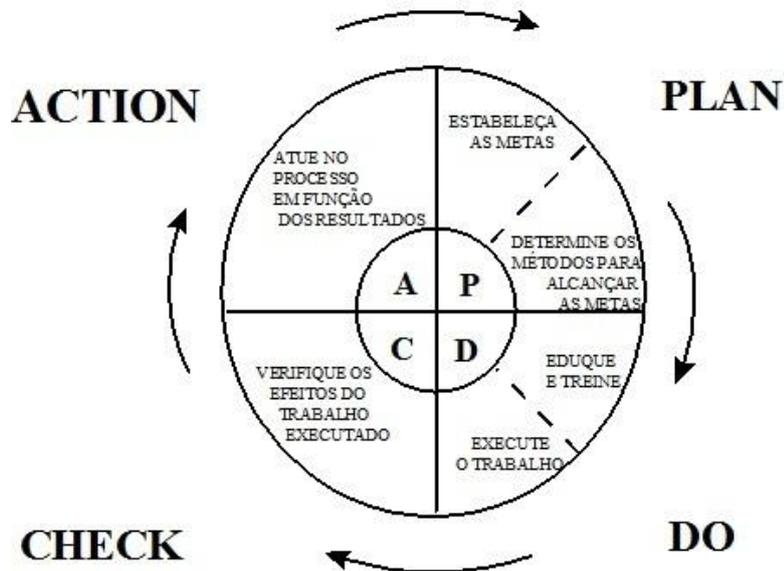
Controlar: A equipe analisa os dados colhidos durante o passo executar, a fim de constatar com que precisão os resultados correspondem às metas estabelecidas no passo planejar.

Ação: Se os resultados forem positivos, a equipe documentará o processo revisado, a fim de torná-lo um procedimento padronizado para que todos possam utilizá-lo.

Como pode observar o ciclo PDCA, utilizam-se métodos para a melhoria da organização. Conforme Campos (2004), por meio do ciclo, o administrador tem a possibilidade de melhorar as atividades da empresa, além de igualizar as informações controle de qualidade, evitar erros quando forem analisar estas informações e fazer com que elas se tornarem mais fáceis de entender.

A figura a seguir exemplifica o modelo de controle de processo por meio do ciclo PDCA, para melhorias contínuas de uma organização.

Figura 3: CICLO PDCA DE CONTROLE DE PROCESSOS



Fonte: Campos (2004, p. 23)

Como fora citado acima, o ciclo PDCA será dividido em quatro etapas, sendo a primeira delas o P planejamento, o administrador financeiro poderá desenvolver a partir do planejamento, as atividades, as quais serão desenvolvidas ou planejadas como formas de melhoria para o controle do Fluxo de Caixa da empresa.

Para Campos (2004), o P planejamento é dividido em cinco etapas:

- Identificar qual é o problema que ocorre na administração financeira da empresa;
- Estipular metas a serem atingidas;
- Analisar a causa do problema;
- Analisar o fenômeno;
- Fazer planos para a melhoria do fluxo.

Desenvolvendo a primeira etapa do planejamento, o administrador passa para o método D (fazer). Este método dará ao administrador a possibilidade de executar aquilo que fora planejado.

Para Campos (2008): o Método D (fazer) deverá ser colocado em prática quando tiver o consentimento de todas as pessoas envolvidas. A partir da execução dos planos, deverão ser anotados todos os resultados, sejam positivos ou negativos,

para eliminar questionamentos futuros que poderão surgir durante a execução e, assim, continuar a próxima etapa do ciclo PDCA.

Com base no método D (fazer) do ciclo PDCA, pode-se verificar tudo aquilo que está prejudicando o Fluxo de Caixa da empresa em estudo. O mesmo autor continua explicando que o administrador deverá analisar:

- Os equipamentos da empresa: a depreciação dos equipamentos, gasto com manutenção, etc..

- Matéria-prima: acúmulo no estoque, a qualidade da matéria-prima, etc...

Para que o administrador financeiro tenha um controle do que entra e sai da empresa, deverá ter acesso a todas as atividades de cada setor e controlá-las com maior eficiência.

Desenvolvendo a segunda etapa, o administrador financeiro passa para o método C (verificar). Neste método, o administrador financeiro terá como base os resultados obtidos no planejamento financeiro e, a partir daí, verificar se o que fora planejado atingirá os setores da empresa e, se atingir, o problema poderá ser superado e se as ações executadas foram eficazes para tornarem-se padrão na organização. Melo (2014) explica que no processo de verificação, deverão ser comparados os resultados, as listagens de efeito e verificar se poderá ser dada a continuidade da ação.

Na etapa da comparação dos resultados, o método C (verificar) trará a empresa em estudo, dados importantes para o controle financeiro, ou seja, auxiliará a mesma a comparar os resultados obtidos em um período de tempo e, assim, tomar decisões para que os resultados sejam eficazes para a empresa.

O último método do ciclo PDCA é conhecido pela forma de padronizar as ações executadas no método anterior, tendo como objetivo a melhoria dos resultados. Este método, conhecido como A (atuar), terá como base os resultados positivos obtidos em cada etapa do ciclo e, assim, padronizar para que seja sempre efetuado do mesmo modo na empresa. Conforme Andrade (2001), em um processo de padronizar, o gestor altera o padrão ou faz algumas alterações daquilo que já havia sido executado.

Ao relacionar a empresa em estudo, os itens fundamentais para o desenvolvimento do planejamento do Fluxo de Caixa estão no modo de como planejar, como será efetuado o ciclo PDCA, quais setores estarão envolvidos e qual é a causa-problema.

Esse processo poderá ser efetuado, como fora citado anteriormente, por meio do Método de Melhorias. Quando a empresa chegar a um padrão de excelência, terá a necessidade de continuar a executar métodos de melhorias para poder competir com grandes empresas.

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa é uma locadora de equipamentos do ramo da construção civil, situada na cidade de Criciúma. Iniciou suas atividades em 2002, tendo como principais equipamentos marteleiros, betoneiras, compactadores, andaimes, entre outros.

A empresa destaca-se devido à grande quantidade de máquinas que possui, em torno de 700 e também pelo estoque de peças de betoneiras, já que a empresa é a única da região que faz manutenção das mesmas.

Recentemente está buscando novos mercados e parceiros, trabalhando com novos produtos, estreitando relacionamento com fornecedores e fortalecendo sua marca e suas vendas, trabalhando já no comércio de equipamentos novos para as construtoras de Santa Catarina visando à qualidade do atendimento e projetando a conquista de novos clientes.

3.1 AMBIENTE DE TRABALHO

O estágio será realizado no setor financeiro de uma locadora de equipamentos para construção civil de Criciúma, dentre as atividades realizadas estão o controle de entrada e de saída do dinheiro da empresa, relatório diário do Fluxo de Caixa, planejamento em curto prazo.

O setor financeiro é que controla o Fluxo de Caixa, o qual atende às necessidades da empresa. Atualmente, conta com apoio de um funcionário responsável pelos recebimentos/pagamentos, entre outras funções destinadas a ele.

A empresa possui equipamentos apropriados para o desenvolvimento das funções, tais como: computadores, impressoras, fax, mesas, cadeiras, arquivos. Conta, também, com um *software* completo, que possibilita controlar o setor financeiro da empresa, facilitando ao profissional agilidade na hora de repassar informações para o controle de caixa.

4 METODOLOGIA

A metodologia, para Andrade (2007, p. 119), “são formas de métodos que levam a busca do conhecimento”.

Com base no raciocínio de Andrade e outros autores, serão apresentadas, neste projeto, formas de pesquisa para a sua elaboração, tendo como foco identificar a característica de cada pesquisa realizada deste trabalho e sua metodologia.

4.1 TIPOS DE PESQUISA

A pesquisa a ser realizada tem como objetivo buscar sugestões de melhorias no planejamento financeiro da empresa no ramo da construção civil, a qual foi estudada.

Quanto à abordagem, será uma pesquisa bibliográfica, qualitativa e exploratória, em que se procuram formas para atingir os objetivos proposto neste trabalho.

Para Gil (1996, p. 19), a pesquisa pode ser definida “como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar resposta aos problemas que são propostos”. Ela é necessária quando se procuram informações e não são suficientemente encontradas, ou quando a informação está desorganizada e não pode ser utilizada para solucionar o problema.

A forma de abordagem do pesquisador foi por meio do método qualitativo, que tem como função estudar as partes envolvidas, sendo por meio das formas aplicadas pelo estudo. Essa forma de pesquisa dá, por sua vez, disponibilidade ao pesquisador de ir até o local e desenvolver maiores detalhes sobre o assunto estudado, além de auxiliar o pesquisador por meio de materiais como jornais, e-mails uma explicação aprofundada (CRESWELL, 2007). Já o método quantitativo é um recurso que apresenta ferramentas para tomada de decisão gerencial da empresa, em formas de números.

Estas pesquisas caracterizam-se como pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa exploratória as quais serão citadas abaixo.

4.1.1 Pesquisa bibliográfica

A fundamentação de um projeto depende de assuntos que foram desenvolvidos, a partir de materiais bibliográficos, livros e artigos científicos (GIL, 1996). Por meio do auxílio científico, aumenta a capacidade de finalizar o trabalho, pois assim, é possível aumentar o conhecimento e a capacidade de produção. Há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas (GIL, 2006, p. 48).

Segundo Gil (1996, p. 50), a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Apesar de a pesquisa bibliográfica trazer benefício ao pesquisador, ela necessita de cuidados, pois poderá comprometer a qualidade da pesquisa, por isso, é importante analisar cada informação e procurar em fontes diversas assuntos relacionados à pesquisa em si (p. 51).

Por meio da pesquisa bibliográfica, é possível aumentar a capacidade de desenvolver novas técnicas e conhecimentos para a realização da mesma.

4.1.2 Pesquisa documental

Esta pesquisa está relacionada à forma de pesquisa bibliográfica, porém, diferencia-se na forma de busca. Segundo Gil (1996, p.51), a diferença entre ambas está relacionada na fonte:

Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de matérias que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

Vale ressaltar que o objetivo principal deste estudo é facilitar a tomada de decisão, analisando, por intermédio de levantamentos de informações, a real situação financeira da empresa.

4.1.3 Pesquisa exploratória

Esta pesquisa possibilita ao pesquisador, informações mais claras sobre o assunto e a construção de hipóteses, podendo assim, ter mais intimidade com o problema (Gil, 1996).

O objetivo da pesquisa exploratória, segundo Mattar (1993,p.86), “visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de uma pesquisa perspectiva”.

Considerando-se essas afirmações, a pesquisa exploratória busca identificar estratégias adotadas pela empresa.

4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA/INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Foi definida como amostra uma análise composta de um período mensal de seis meses, em 2013, comparado ao mesmo semestre do ano seguinte, em relação à entrada e à saída de dinheiro, tendo como objetivo de estudo o planejamento do Fluxo de Caixa em uma micro empresa do ramo da construção civil, de onde foram removidos os dados necessários para a execução e a construção do mesmo, além de possibilitar ao administrador financeiro enxergar de forma mais precisa as entradas e a saída do caixa, evitando desembolsos desnecessários. Assim, poder-se-á melhorar a situação financeira da empresa.

A forma de amostra dependeu de uma análise geral da instituição, desde a movimentação financeira até os recursos operacionais, como a compra excessiva (estoque), a análise de contas a pagar e contas a receber, visando a melhorias e a um maior planejamento. O objetivo desta análise foi o de propor à empresa em estudo a utilização do ciclo PDCA, para as melhorias contínuas no controle financeiro da empresa.

Reforçando a amostra, com base em documentos emitidos pela responsável financeira da empresa, fora analisado o Fluxo de Caixa da empresa em dois períodos, ou seja, de janeiro a junho de 2013 e de janeiro a junho de 2014, por meio de dados contábeis, notas fiscais, sistema de *software*, planilhas eletrônicas, de forma tanto analítica como sintética, tendo como foco a entrada e a saída do dinheiro, visando à elaboração de um planejamento e o Fluxo de Caixa.

Em relação à população, Vergara (2003, p. 50) explica a definição de população como:

[...] entende-se aqui por população não o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, más um conjunto de elementos

(empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem características que serão objetos de estudos.

Os dados extraídos e analisados deram-se de forma quali-quantitativa, expressos por meio de tabelas para mostrar ao leitor os dados de uma forma mais clara para o entendimento.

O método escolhido para a realização do projeto não gera detalhadamente a realidade da empresa, pois, por se tratar da situação financeira, o administrador financeiro omitiu alguns dados para que não prejudicasse a mesma no mercado competitivo.

5 APRESENTAÇÃO DAS ANÁLISES DOS DADOS

Um dos problemas percebido na empresa é a falta de um planejamento do Fluxo de Caixa que venha suprir as necessidades da mesma, talvez o maior dos problemas, pois se o gestor souber planejar as entradas e saídas diariamente ele estará otimizando seu tempo, e tomando uma decisão imediata e eficaz.

Para poder analisar o problema da falta de planejamento do caixa, foi preciso, primeiramente, entender um pouco sobre o que seria função financeira da empresa, todas as necessidades relacionadas à entrada e saídas dos recursos financeiros, o porquê da importância de analisar os investimentos em equipamentos em estoque, as contas a pagar e a receber, pois de nada adianta o gestor planejar o fluxo de caixa, sem registrar as faturas a serem pagas e nem acompanhar diariamente se os pagamentos de seus clientes estão em dia. Toda empresa tem a necessidade de um modelo de planejamento eficaz, na empresa em estudo a área que mais precisa que aplique o modelo de Fluxo de Caixa, é o setor financeiro. Entende-se toda empresa deve se preocupar em manter uma reserva financeira para imprevistos que venham a surgir. Previsões futuras são de extrema importância para que a empresa não seja pega de surpresa.

A organização faz qualquer pessoa ou instituição ter uma visão das coisas que podem vir a acontecer, quem planeja já tem um segundo plano para algo que venha a dar errado. Acredito que as propostas contribuirão para melhorar o funcionamento geral da empresa tanto com os colaboradores como solucionar este problema do planejamento do Fluxo de Caixa. Portanto, proponho à empresa que

aceite e coloque em prática o que foi dito e faça uma análise das mudanças para verificar os resultados.

5.1 Métodos

A análise de dados do Fluxo de Caixa da empresa investigada foi realizada, inicialmente, por meio da construção de um banco de dados no *software* Microsoft Excel versão 2010 e, em seguida, pela elaboração de um banco de dados no *software IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* versão 21.0. Os testes estatísticos foram realizados com um nível de significância $\alpha = 0,05$ e confiança de 95%.

A partir dos dados gerados pelos *softwares* descritos acima, foram construídas tabelas com auxílio do *software* Microsoft Word versão 2010 e gráficos com auxílio do *software* Microsoft Excel versão 2010, para melhor síntese e apresentação dos resultados.

As variáveis quantitativas (entradas e saídas em reais (R\$)) foram investigadas quanto à normalidade por meio da aplicação do teste de Shapiro-Wilk.

O teste de Shapiro-Wilk serve para verificar se uma distribuição de escores possui distribuição normal. Valores significativos ($p < \alpha$) revelam desvios da normalidade. Como esse teste é afetado por amostras grandes, recomenda-se que o mesmo seja utilizado em amostras de pequenas dimensões ($n < 30$) (FIELD, 2009; MAROCO, 2003).

A comparação entre os valores médios de entrada e saída por mês de acordo com o ano (2013 e 2014) foi realizada por meio da aplicação do teste U de Mann-Whitney.

Esse teste não paramétrico serve para comparar duas populações quanto à sua centralidade, e deve ser empregado na análise de comparação de médias como alternativa ao teste paramétrico, quando os dados não cumprirem os pressupostos de normalidade e homocedasticidade para o uso deste último (STENVENSON, 2001; BRUNI, 2007; COSTA NETO, 1981).

A partir dos dados extraídos dos testes Shapiro-wilk e U Mann Whitney, chega-se ao resultado preciso sobre a necessidade de um planejamento financeiro na empresa em estudo.

5.2 Resultados

As empresas em qualquer momento de sua trajetória podem vir sofrer com a falta de gestão adequada na entrada e saída de recursos financeiros. Por meio da análise feita neste projeto, pode-se aplicar os resultados obtidos não apenas na empresa em estudo, mas no mercado em geral. O termo conhecido com Fluxo de Caixa que, conforme o referencial teórico, disponibiliza à gestão, controlar o Contas a Pagar e Contas a Receber, podendo administrar melhor seus recursos futuramente.

Na tabela a seguir, temos exemplos do Fluxo de Caixa, da empresa em estudo, onde fora analisado o que era previsto e o que fora realizado em um período de seis meses.

TABELA 01. ENTRADA

	2013	2014	Valor -p
JANEIRO	1665,99 (919,00-2,966)	2052,00(747,00-4517,75)	0,394
FEVEREIRO	2425,00 (1202,50-4956,00)	2918,50(1496,00-4053,50)	0,566
MARÇO	3412,25 (1400,75-5387,25)	2679,00(1095,00-4784,50)	0,657
ABRIL	2135,00 (1322,16-3467,50)	2801,00(1788,00-5383,50)	0,124
MAIO	1860,00(1017,50-4561,00)	3205,25(1276,75-4557,50)	0,364
JUNHO	3030,00(1421,00-5059,63)	1983,00(1706,00-4802,00)	0,701

Tabela elaborada pela autora.

Embora possam ser observadas diferenças entre os valores medianos de cada mês, nos diferentes anos, e que, nos meses de março e junho tenham entrado mais recursos financeiros no ano de 2013 comparado ao ano de 2014, não há evidências de que esses achados sejam estatisticamente significativos, ou seja, é mais provável que tenham ocorrido ao acaso, do que seja uma característica dos meses e períodos observados ($p > 0,05$).

TABELA02. SAÍDA

	2013	2014	Valor- p
JANEIRO	1470,16(610,58-2639,61)	1032,75(462,13-1840,64)	0,356
FEVEREIRO	937,25(387,15-1847,71)	1193,63(368,62-2111,46)	0,716
MARÇO	990,34(534,91-1726,03)	1623,39(347,90-2428,26)	0,554
ABRIL	1484,41(413,89-2559,82)	1434,00(804,01-3209,08)	0,396
MAIO	1406,93(674,29-2949,15)	1676,97(511,46-3151,83)	0,384
JUNHO	1734,35(749,81-3331,53)	1810,42(899,35-2255,41)	0,848

Tabela elaborada pela autora.

De acordo com os dados apresentados na Tabela 2, percebe-se que nos meses de fevereiro e junho, também ocorreu um aumento de saída de recursos financeiros, comparados os anos estudados, porém, estatisticamente, não afetou diretamente o caixa da empresa, pois ela ainda continuou com saldo positivo.

Para saber se ocorreu mais entradas do que saídas dos recursos financeiros da empresa, foram analisados, com base nos testes estatísticos, as movimentações financeiras realizadas no primeiro semestre de 2013 e 2014.

Figura 4 – Análise de Entradas e Saídas

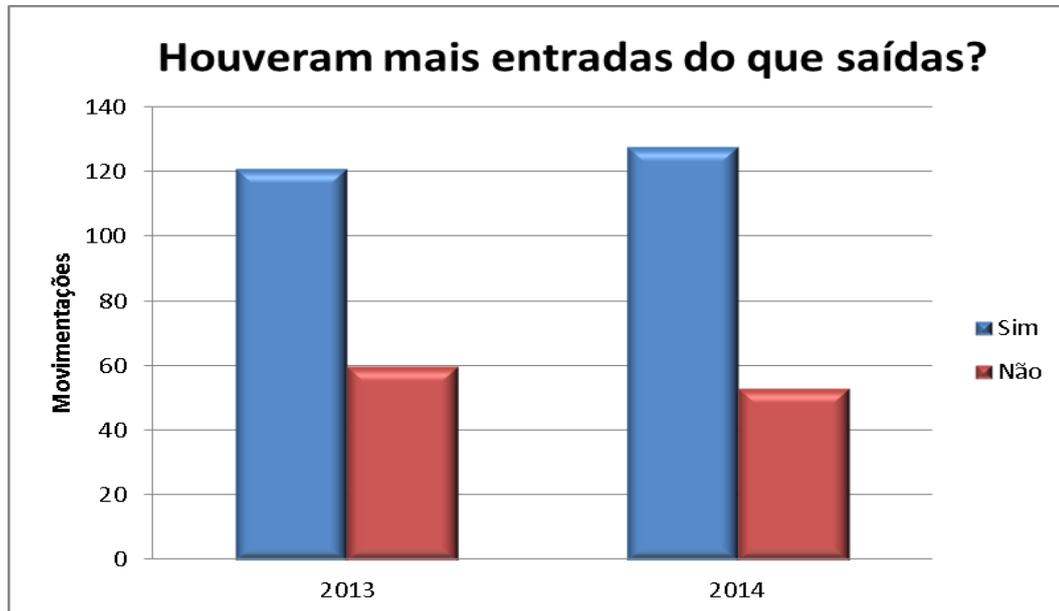


Figura Elaborada pela autora

Pode-se observar que no ano de 2013, do total de movimentações realizadas no primeiro semestre (n = 181), 66,85% (n = 121), houve saldo positivo, enquanto o ano de 2014, que resultou também em um total de 181 movimentações, 70,72% (n = 128) ocorreu saldo positivo, o que resulta em uma melhora de 3,87% no desempenho da empresa nesse quesito. Apesar da empresa em estudo conseguir

honrar com seus compromissos em curto prazo, conforme nos apresenta o referencial teórico, as movimentações de aumento de 3,87 % do caixa, comparados ao primeiro semestre de 2013 e 2014, financeiramente não trouxe um aumento significativo para que possibilitasse ao gestor, investimentos maiores em estoques e compras de equipamentos que levassem a dar conta de seus compromissos a longo prazo.

Sem fazer um planejamento do caixa mensal, o gestor da empresa em estudo, ao longo dos anos utilizou os recursos financeiros excessivamente, sem coordenar o caixa da empresa. O que a empresa tinha em curto prazo para poder efetuar os pagamentos, foram utilizados em compras de equipamentos, despesas pessoais, excesso de estoques, acarretando conflito interno entre o setor financeiro e o gestor da empresa no momento da tomada decisões.

Outro fator importante é a falta de planejamento do caixa, o próprio gestor não separa as despesas da empresa como a despesas pessoais. Entende-se que toda empresa, para manter-se estável, precisa ter um fundo de reserva própria para que, quando eventuais acontecimentos venham a surgir, o caixa da empresa não sofra desequilíbrios. Já que o Fluxo de Caixa da empresa em estudo não é bem planejado, poderá prejudicar a empresa quando surgirem necessidades imediatas.

Com os dados adquiridos por meio das informações do setor financeiro, foi possível perceber a falta dos dados necessários para um bom planejamento do Fluxo de Caixa.

Ao analisar a entrada e saída da empresa em estudo, destaca-se a locação de equipamento como a maior fonte para as entradas de recursos financeiros da empresa, porém, a manutenção de equipamentos causa, para o caixa da empresa, despesas maiores.

TABELA 3 – Fluxo de Caixa A

ENTRADA	PREVISTO	REALIZADO
Locação de equipamentos	157.000,00	157.000,00
TOTAL ENTRADAS		
SAIDA	PREVISTO	REALIZADO
Manutenção de equipamentos	58.000,00	112.156,00
TOTAL DE SAIDAS		

Tabela elaborada pela autora.

Entende-se o que era previsto daquele determinado período para a entrada de recursos financeiros foi realizado, porém, como o esperado da empresa era que o total da saída de recursos com a manutenção de equipamentos fosse R\$ 58.000,00, ocorreu um gasto de R\$ 112.156,00, foi necessário retirar do caixa mais R\$ 45.000,00 aproximadamente, ou seja, mais que o esperado. Conseqüentemente, a empresa não poderá investir em novos equipamentos neste período, pois será necessário analisar o equipamento que está sendo consertado com frequência para saber se o mesmo está trazendo lucro ou se já está depreciado para que não afete nos próximos períodos o caixa da empresa.

Outro fator interessante é o Pró-Labore, pagamento do gestor, o qual não aparece como despesas financeiras, o mesmo não tem o hábito de justificar quando a retirada do dinheiro era maior que o planejado daquele período.

Apesar da empresa em estudo possuir um *software* para controle diário das contas a pagar e contas a receber, o responsável pelo setor financeiro tem pouco conhecimento, além de utilizar pouco o Fluxo de Caixa como ferramenta gerencial na empresa. O objetivo da pesquisa é mostrar para a instituição em estudo que a chance de crescimento da entrada e saída dos recursos financeiros é muita, se houver um bom planejamento.

Conforme o referencial teórico, o que falta para a empresa, para um crescimento maior é saber planejar o Fluxo de Caixa que, nada mais é que fazer operações do caixa em um período de tempo, como foi mostrado neste projeto, ou orçar as operações que serão feitas no caixa da empresa.

O modelo a seguir foi projetado para poder visualizar a situação da empresa e, assim, controlar as entradas e saídas dos recursos financeiros, a fim de que a empresa planeje seu caixa a longo prazo para orçamentos futuros.

TABELA 4 – Fluxo de Caixa B

ENTRADA	PREVISTO	REALIZADO
Vendas a Vista		
Cheque pré		
Locação de equipamentos	157.000,00	157.000,00
Outros		
TOTAL ENTRADAS		
SAIDA	PREVISTO	REALIZADO
Fornecedores		
Salários		
Manutenção de equipamentos	58.000,00	112.156,00
Informática		
Telefone		
Combustível		
Veículos		
Software		
Honorário Contador		
Energia elétrica		
Frete		
Água		
Jornais e revista		
Pró-Labore		

Tabela elaborada pela autora.

Embora seja um modelo simples, fica fácil visualizar e controlar entradas e totais de saídas, facilitando o planejamento orçamentário para os próximos anos.

5.3 APLICAÇÃO DO ORÇAMENTO DE CAIXA SEMESTRAL

Por meio da análise do faturamento anual da empresa, conforme o que foi repassado à contabilidade no final do ano anterior, a empresa fará um planejamento semestral. Este tipo de orçamento criará um comportamento de postura de autocorreção mais rápido para descobrir onde estão os problemas, além de auxiliar a gestão, verificar o que deu errado no período anterior do planejamento e o que poderia ser feito de modo diferente em um planejamento futuro.

O saldo inicial da empresa varia em torno de R\$ 600.000,00 mil reais. A partir do saldo inicial, começa-se a orçar mais ou menos o que a empresa gastou em custos fixos e variáveis e o que sobraria seria para investimentos em máquinas, estoque, treinamento para o setor financeiro, Pró-Labore.

A seguir, um modelo de orçamento para o planejamento do caixa semestral da empresa em estudo.

TABELA 5 – Orçamento de Caixa

Empresa X						
Orçamento de Caixa						
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
Saldo inicial						
Origens						
Vendas a Vista						
Vendas a prazo						
Empréstimos bancários						
Outras						
Aplicações						
Salários e Encargos						
Pagamentos de fornecedores						
Aplicações financeiras						
Outras						
Saldo Final						

Fonte: PASSARELLI (2003 p. 261)

Este modelo de orçamento será feito no período de três a seis meses. Ao mesmo tempo em que fazermos o orçamento, planejam-se as entradas e saídas, identificando deficiência de recursos financeiros antecipadamente e, assim, projetando investimentos futuros, minimizando a estocagem de equipamentos, impondo um limite de gastos fixos, determinando um valor X de Pró-Labore ao gestor, estimulando um valor mensal à reserva de caixa para eventuais problemas futuros.

Para começar a planejar o fluxo de caixa, a empresa em estudo deverá analisar o contas a pagar e o contas a receber lançando corretamente no sistema de planejamento orçamentário, conforme proposto acima.

A empresa deverá estipular condições de pagamentos aos seus clientes, desconto de pagamento a vista ou valor real a prazo. A partir do momento em que a empresa aluga um equipamento, o faturamento deverá ser a partir da data da locação, não após a entrega do produto, pois conseqüentemente, a empresa ficará

além dos 30 dias , mais 30 com o faturamento sem receber, em um período então a mais do que o esperado.

Se a empresa tem condições de vender a vista, ou com parcelas menores, conseqüentemente a empresa terá menos risco no momento de receber o pagamento.

Conforme Moreira (1992), cerca de 0,1% das vendas a prazo não é recebida, levando a empresa a ter perda no caixa.

A partir desta análise, o gestor da empresa em estudo acatou a necessidade de estipular um limite de credito, tanto no caso pessoa física, quanto jurídica, além de utilizar um sistema de proteção ao crédito para correr menos risco na hora de liberá-lo a novos clientes.

Outro fator que foi analisado e lançado na proposta de orçamento, conforme nos apresenta o referencial teórico, é o contas a pagar. A empresa deverá estipular datas para efetuar os pagamentos aos seus fornecedores, tentar negociar da melhor forma possível, com maior prazo de pagamento e alteração de boleto para evitar juros, contas que envolvem bancos devem ser prioridade como pagamento. É preciso também um esforço no sentido de pagar as contas fixas em dia, lançando do sistema de caixa da empresa para que não ocorra esquecimentos. O modelo a seguir apresenta como a empresa em estudo poderá controlar a contas a pagar e a conta a receber.

respectivas datas e o orçamento de caixa, permitindo ao administrador financeiro analisar as ações que poderão ser implementadas para o uso de caixa, evitando gastos excessivos, no momento em que o planejamento orçamentário apontar insuficiência de recursos financeiros.

Figura 6 – Modelo Simplificado de Fluxo de Caixa

Realizado Projetado	Previsão de entradas e recebimentos							
	%	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov
Vendas	100%							
Recebimentos a vista								
Recebimentos a 30 d								
Recebimentos a 60 d								
Inadimplência e atrasos								
Recuperação de atrasos em 30 dias								
Recuperação de atrasos em 60 dias								
Total das entradas de caixa previstas								
	%	Previsão de pagamentos						
		Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov
Compras								
A Vista								
A 30 dias								
A 60 dias								
Aluguéis								
Salários								
Encargos (mes seguinte)								
Recolhimento ICMS (Compras - recuperação ICMS S/Vendas)								
PIS + COFINS								
IR e CSLL (34% s/ Lucro Tributável-deb. Mes seg)								
Amortização de empréstimos								
Juros s empréstimos								
Novos investimentos								
Distribuição de Resultados prevista								
Total das saídas de caixa previstas								
CPMF (0.38% s/débitos previstos) INEXISTENTE ATUALMENTE								
Orçamento de caixa		Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov
Caixa mínimo para as operações de mês								
Total das entradas de caixa previstas								
Total das saídas de caixa previstas								
Fluxo líquido de caixa do mês								
Saldo inicial de caixa								
Saldo final de caixa								
Menos Caixa mínimo								
Saldo de caixa (excedente OU necessidade de financiamento)								

Fonte: (Lamb 2009)

5.5 MÉTODO DE MELHORIAS

A partir das propostas dadas, com a apresentação de melhorias por meio de um planejamento financeiro. Foi determinado na empresa um fluxo de caixa correto, com os dados das entradas e saídas lançados no sistema para orçamentos futuros, conforme a figura acima, gerando um plano de ação para o controle dos

gastos excessivos de equipamentos e despesas pessoais não lançadas no sistema de caixa da empresa.

Por meio do método conhecido como ciclo PDCA, foi possível identificar o problema, a falta de planejamento das entradas e saídas dos recursos financeiros. Na execução foram apresentadas propostas para a melhoria do fluxo de caixa. Por meio de dados estatísticos foi possível chegar e verificar uma análise mais detalhada do problema obtendo resultados esperados para começar o planejamento financeiro e, a partir dos resultados obtidos com os orçamentos futuros, a empresa poderá controlar o fluxo de caixa no momento da tomada de decisão.

Se no primeiro semestre de orçamento não obtiverem resultados desejados, utiliza-se a última sigla do PDCA investigue as causas do problema e agir para prevenir e corrigir os problemas encontrados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer deste relatório, buscaram-se informações que viessem fornecer argumentos necessários para apresentar uma possível mudança com a intenção de suprir as necessidades da empresa.

Por meio da pesquisa aplicada, foi possível compreender um pouco do que se passa dentro de uma organização e de como é feita a gestão administrativa.

Abordaram-se, também, as funções de um administrador, para que ele venha a executar sua gestão de maneira planejada, organizada mantendo sua liderança e tendo controle necessário para gerir a empresa através da ferramenta do ciclo PDCA.

Ao levantar informações para identificar o faturamento líquido médio da empresa, foi possível identificar as falhas de parte financeira, que em muito influenciam em seu funcionamento geral. Apresenta-se então como sugestão o controle diário do Fluxo de Caixa para melhores investimentos na empresa, a fim de que ela venha se organizar financeiramente da melhor forma possível e possa cumprir seus compromissos.

Diante da proposta, o gestor levou em consideração a necessidade do orçamento e acatou as ideias propostas ao longo da análise apresentada deste projeto.

Um dos principais objetivos das empresas é a geração do lucro (embora muitas tenham também outro tipo de norte), para tanto, procurou-se neste trabalho levantar informações que identificam deficiências na gestão administrativa. O intuito nesse processo é analisar esse cenário e propor um plano de ações que, além de apontar caminhos mais simples, criará diferenciais competitivos e, com isso, a empresa poderá tomar suas decisões e fazer seus investimentos com a certeza de estar utilizando uma ótima ferramenta de gestão que é o Fluxo de Caixa bem planejado.

Com o modelo apresentado foi possível montar um fluxo de caixa com todas as informações necessárias para o controle das entradas e saídas do caixa com o intuito de começar a planeja-lo com mais eficiência.

O intuito nesse processo é analisar esse cenário e propor um plano de ações que, além de apontar caminhos mais fáceis e corretos, criará diferencial competitivo e, com isso, a empresa poderá tomar suas decisões e fazer seus

investimentos, com a certeza de estar utilizando uma ótima ferramenta de gestão que é o Fluxo de Caixa bem planejado.

Conforme Dolabela (2006), não há como ter uma certeza concreta do sucesso de um empreendimento, porém, podem-se buscar elementos que minimizem o risco e não a sua eliminação.

REFERÊNCIAS

ADMINISTRADORES. Disponível em:

<<https://www.administradores.com.br/producao-academica/planejamento-financeiro/5546/download/>>. Acesso: 23 maio 2014.

ALEGRIA, Ana Isabel zardoya. **La funcion de control a traves de los presupuestos**: aplicación a la empresa multinacional. Madrid: Icac, 1996.

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese**.

ASSEF Roberto. **Guia Prático de administração financeira**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CALCULANDO DÍVIDAS. Disponível em: <<http://www.calculandodividas.com.br/2011/02/o-planejamento-financeiro-de-curto.html>>. Acesso: 03/04/2014.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia. 8. Ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2004.

CRESWELL, jonh W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativos e quantitativo e misto. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. Porto al , rs artmed, 2007.

DISPONÍVEL em: <http://professoralexandrecustodio.blogspot.com.br/2011/09/modelo-de-formulario-para-contas-pagar.html> - acessado dia 29-10

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa** 15.ed São Paulo: Cultura Editores Associados, 2006.

HOJI, Masakazu **Administração financeira: uma abordagem pratica: matemática financeira aplicada , estratégica financeiras , analise , planejamento e controle financeiro**. São Paulo: Atlas 1999.

GIL, Antonio Carlos, 1946- **Como elaborar projetos de pesquisa** / Antonio Carlos Gil. -3 ed. São Paulo: Atlas, 1991. Bibliográfica ISBN 85-224-0724-X.

GROPPELLI, A. **Administração financeira** por A.A. Groppelli e Ehsan Nikbakht; tradução Celio Knipel Moreira. 2. ed.- São Paulo; Saraiva 2002.

Magno, Elvis

<http://pt.slideshare.net/ElvisMagno/cap-1-e-2-introduo-estatsticas-basica>.

MARSHALL JUNIOR, Isnard. et. al. **Gestão da qualidade**. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

PLANEJAMENTO FINANCEIRO PDF. Disponível em:
 <file:///C:/Users/aline/Downloads/planejamento-financeiro.pdf>. Acesso:
 10/04/2014.

RAMOS, João Florêncio Vieira; TEIXEIRA, Paulo Henrique. **Gestão de Finanças Empresariais**©. Livro eletrônico: Portal Tributário® Editora e Maph Editora. Disponível em www.portaldecontabilidade.com.br/obras.htm
 Acessado em: 29/05/2014_____

REIS, Carlos Donato. \ Jose Vittorato Neto, Carlos. Donato Reis – São Paulo: Edicta, 2000. Revista 657. 05. **Titulo RBC: Revista Brasileira de Contabilidade.**

ROSA, P.M; SILVA, A.T. **Fluxo de Caixa** – instrumento de planejamento e controle financeiro e base de apoio ao processo decisório. RBC. Conselho Federal de Contabilidade, ano XXXI, N. 135, maio –jun. 2002.

SÁ, Carlos Alexandre. **Gerenciamento do Fluxo de Caixa**. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o Fluxo de Caixa das empresas**- guia prático e objetivo de apoio aos executivos 2. ed São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, José Pereira Da. **Análise Financeira das Empresas**. 8 ed. São Paulo: ed. Atlas, 2006.

SLACK, NIGEL; et al. **Administração da Produção**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2006.

STEVENSON, W.J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Atlas 1981.

TEDE. Disponível em: www.tede.udesc.br. Acesso: 20/05/2014.

TEMPO DE FINANÇAS. Disponível no site em:
 <<http://tempodefinancas.webnode.com.br/livro-de-visitas/finan%C3%A7as%20-%20conceito/>>. Acesso: 20/05/2014.

TRABALHOS FEITOS. Disponível em:
<http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Finan%C3%A7as-Empresariais/1020784.html>. Acesso: 15/04/2014.

UNIFAE. Disponível em:
 <<http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/gestao/financas.pdf>>. Acesso:
 20/05/2014.

VERGARA Sylvia Constat. **Projetos e Relatórios de Pesquisas em Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa uma decisão de planejamento e controle financeiro**. São Paulo: D.C. Luzzato, 1998).