

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

INDIAMARA COVRE

**A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS FINANCEIROS NA GESTÃO
DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
MICRO EMPRESA COMERCIAL DA REGIÃO DE CRICIÚMA – SC**

CRICIÚMA

2014

INDIAMARA COVRE

**A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS FINANCEIROS NA GESTÃO
DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
MICRO EMPRESA COMERCIAL DA REGIÃO DE CRICIÚMA – SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Luiz Henrique Tibúrcio Daufembach

**CRICIÚMA
2014**

INDIAMARA COVRE

**A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS FINANCEIROS NA GESTÃO
DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
MICRO EMPRESA COMERCIAL DA REGIÃO DE CRICIÚMA – SC**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em contabilidade financeira.

Criciúma, 03 de dezembro de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Luiz Henrique Tibúrcio Daufembach - Especialista - (UNESC) - Orientador

Prof. Clayton Schueroff -Especialista - (UNESC) - Examinador

Dedico este trabalho a minha família, pelo amor incondicional e pelo apoio sem limites. A vocês, meus eternos agradecimentos.

AGRADECIMENTOS

Se não fosse a permissão de Deus e o apoio de pessoas tão especiais em minha vida, a conclusão desta etapa não teria sido possível. A estes meus eternos agradecimentos.

Primeiramente, agradeço a Deus, pois sem ele eu nada seria. Agradeço por sua misericórdia infinita, por me guiar e me acompanhar em cada passo que dou. Obrigado Senhor, a minha vida é tua, que seja feita a vossa vontade.

Aos meus pais, que são tudo em minha vida. Como agradece-los por tanto amor, dedicação e apoio. Como agradecer tudo o que fizeram e fazem por mim. Obrigado mãe, por fazer suas as minhas preocupações. Obrigado pai, por ser meu porto seguro. Amo vocês de todo meu coração. Sem vocês nada disso teria sido possível, não tenho palavras para descrever minha gratidão e admiração por vocês.

Aos meus irmãos, por me fazerem tão feliz, por serem antes de tudo meus grandes amigos de todas as horas, por me aceitarem, me entenderem e me amarem do jeito que sou. Não tenho palavras para descrever o amor que sinto por vocês. Obrigado por tudo!

Aos meus avós, pelos exemplos de fé e de vida. Pelas incansáveis orações, apoio e por estarem presentes nos momentos mais importantes de minha vida. Obrigado por tanto amor.

Ao meu namorado, que antes de tudo é meu grande amigo, pela sua paciência, conselhos e apoio. Por me aceitar do jeito que sou e por me fazer tão feliz e completa. Te admiro pela pessoa que és, Te amo de todo meu coração. Obrigado por tudo!

As minhas amigas, Francine, Maiara, Tamires, Tatiane e Vilciolene por tornarem este caminho percorrido mais fácil, pelos sorrisos, preocupações e conselhos compartilhados, nunca vou esquece-las.

Ao meu Orientador Luiz Henrique, pela dedicação, apoio, paciência e por ter me ajudado a tornar este trabalho realidade. Não tenho palavras para agradecer. Obrigado por tudo!

A todos os professores do curso de ciências contábeis da UNESC, a equipe do SEBRAE e a todos que contribuíram de alguma forma para conclusão deste trabalho. Muito Obrigado.

**“Não é suficiente fazer o seu melhor;
primeiro, é preciso saber exatamente o que
fazer para depois dar o seu melhor.”**

Joseph Juran

RESUMO

COVRE, Indiamara. **A importância dos controles internos financeiros na gestão das micro e pequenas empresas:** um estudo de caso em uma micro empresa comercial da região de Criciúma – SC. 2014. 66 p. Monografia (Ciências Contábeis) – Departamento de Ciências Contábeis, Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, 2014.

As micro e pequenas empresas possuem papel significativo na economia do país. Apesar de serem responsáveis por grande parte da geração da riqueza do comércio brasileiro, diversos aspectos influenciam no desaparecimento destas ainda no primeiro ano de vida, dentre tantos fatores, a falta de gestão financeira e de eficientes controles internos que demonstrem todas as operações financeiras da organização. No atual contexto econômico, para que uma empresa possa se firmar e desenvolver-se no mercado é necessário conhecer e sua realidade, sendo a gestão aliada de eficientes controles internos, excelentes ferramentas de apoio para auxílio ao desenvolvimento das micro e pequenas empresas no mercado. Diante ao exposto, o intuito deste estudo está em evidenciar a importância dos controles internos financeiros na gestão das micro e pequenas empresas no mercado. Assim, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva e exploratória, de natureza qualitativa. Utilizou-se levantamento bibliográfico, que apresentará caracterizações e conceitos de acordo com diversos autores da área. Após elucidar o tema abordado, demonstra-se um caso prático realizado em uma micro empresa comercial da região de Criciúma - SC, por meio de um levantamento dos procedimentos utilizados pela mesma, seguido da sugestão de controles relevantes que contribuam para gestão financeira e conseqüentemente o desenvolvimento da empresa. Com o desencadear deste estudo, verificou-se a importância dos pequenos negócios para o desenvolvimento do país, e quão necessários são os controles internos para a correta gestão financeira e a relevância desta para continuidade e crescimento das organizações. Com isso, este trabalho buscou ainda contribuir de forma teórica e prática para os pequenos negócios, através dos conceitos e controles apresentados que estão adaptados para as empresas de menor porte.

Palavras-chave: Micro e pequenas empresas. Gestão Financeira. Controles Internos. Desenvolvimento. Continuidade.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Definição dos Pequenos Negócios	16
Figura 2 - Definição do Ciclo PDCA	21
Figura 3 - Princípios do capital de giro	24
Figura 4 - Tipos de Prazos Médios.....	27
Figura 6 - Definição do Ciclo Operacional.....	28
Figura 5 - Definição do Ciclo Econômico	29
Figura 7 - Definição do Ciclo Financeiro	30
Figura 8 - Conceito de Tesouraria para MPE'S	32
Figura 9 - Funções e Atividades da Tesouraria.....	33
Figura 10 - Controles Internos para Tesouraria.....	34
Figura 11 - Tipos de Atividades.....	36
Figura 12 - 5C's da Concessão de Crédito	38
Figura 13 - Divisão de Funções da Empresa ABC	45
Figura 14 - Fluxo de Processos de Concessão de Crédito	49
Figura 15 - Procedimentos de Cobrança.....	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Controle de Contas a Receber	50
Tabela 2 - Controle de Contas a Pagar	51
Tabela 3 - Fluxo de Caixa	52

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CPC	Comitê de Pronunciamentos Contábeis
CPF	Cadastro de Pessoa Física
CRC	Conselho Regional de Contabilidade
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBRACON	Instituto dos Auditores Independentes do Brasil
MG	Minas Gerais
MPE'S	Micro e Pequenas Empresas
PIB	Produto Interno Bruto
RG	Registro Geral
R2	Revisão 2
SC	Santa Catarina
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SP	São Paulo
SPC	Serviço de Proteção ao Crédito

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA E PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS	12
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 DEFINIÇÃO DE MICRO E PEQUENA EMPRESA.....	15
2.2 GESTÃO FINANCEIRA.....	17
2.2.1 Definição e Objetivos da Gestão Financeira	17
2.2.2 Importância para Micro e Pequena Empresa	18
2.2.3 Classificação e Funções da Gestão Financeira	19
2.2.4 Gestor Financeiro	20
2.2.5 Ciclo PDCA	21
2.3 ADMINISTRAÇÃO DE CAPITAL DE GIRO.....	22
2.3.1 Definição e Objetivos da Administração do Capital de Giro	23
2.3.2 Planejamento e Controle do Capital de Giro	24
2.3.3 Necessidade de Capital de Giro	25
2.3.4 Ciclos de Atividades	26
2.3.4.1 Ciclo Operacional	27
2.3.4.2 Ciclo Econômico.....	28
2.3.4.3 Ciclo Financeiro.....	29
2.3.5 Reserva de Capital de Giro	30
2.4 PRÁTICAS DE TESOURARIA	31
2.4.1 Definição e Objetivos da Tesouraria	31
2.4.2 Funções e Atividades da Tesouraria	32
2.4.3 Controles Internos da Tesouraria	33
2.5 FLUXO DE CAIXA.....	34
2.5.1 Demonstração do Fluxo de Caixa	35
2.6 POLÍTICAS DE CRÉDITO E COBRANÇA.....	38
2.6.1 Planejamento de Créditos e Cobrança	38
2.6.2 Administração das Contas a Receber	39
2.7 ADMINISTRAÇÃO DO CONTAS A PAGAR	40
3 METODOLOGIA	42
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	42

3.2 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS.....	43
4 ESTUDO DE CASO	44
4.1 CARACTERIZAÇÕES DA EMPRESA.....	44
4.2 LEVANTAMENTO DOS PROCEDIMENTOS UTILIZADOS PELA EMPRESA ..	45
4.2.1 Processo de Vendas	46
4.2.2 Controle de Contas a Receber	46
4.2.2.1 Cobrança.....	46
4.2.3 Contas a Pagar	47
4.2.4 Controle do Caixa.....	47
4.3 PROPOSTAS DE MELHORIAS NA GESTÃO DA EMPRESA ABC POR MEIO DE CONTROLES INTERNOS.....	47
4.3.1 Controle de Contas a Receber.....	48
4.3.2 Controle de Contas a Pagar.....	50
4.3.3 Fluxo de Caixa	51
4.3.4 Controle de Tesouraria	52
4.4 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO	53
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS.....	57
APÊNDICES	61
APÊNDICE A – FICHA CADASTRAL	62
APÊNDICE B – FICHA DE ATUALIZAÇÃO CADASTRAL	63
APÊNDICE C – CONTROLE DE INADIMPLÊNCIA.....	64
APÊNDICE D – CONTROLE DE CAIXA	65

1 INTRODUÇÃO

Com as frequentes mudanças no cenário mundial, a gestão de uma organização é diretamente afetada. Com isso, para permanecer no mercado é necessário estar atento as inovações, concorrência, custos, dentre outros fatores. Diante deste cenário, as micro e pequenas empresas podem ficar desamparadas devido a diversos problemas, mas principalmente, por não contarem com uma adequada gestão financeira e com a utilização de eficientes controles internos, que a demonstrem a realidade da organização.

Neste estudo busca-se demonstrar a importância da gestão financeira e dos seus controles internos para uma micro ou pequena empresa, pois torna-se cada vez mais essencial buscar suporte que possibilite essas organizações permanecer e se desenvolver no mercado. Além disso, busca-se identificar por meio de um estudo de caso em uma micro empresa comercial da região de Criciúma – SC, quais os controles internos mais apropriados a sua realidade e que auxiliem na gestão financeira da mesma.

A composição deste capítulo consiste em evidenciar o tema e o problema que serão abordados neste estudo, demonstrando a importância da gestão financeira e de seus controles internos para as micros e pequenas empresas. Serão abordados ainda os objetivos geral e específicos, e a justificativa deste estudo.

1.1 TEMA E PROBLEMA

O atual cenário empresarial é marcado pela concorrência assídua entre as empresas. Este ambiente globalizado vem ocasionando cada vez mais mudanças sociais, culturais e econômicas, com isso, a estabilidade de uma organização no mercado passa a depender, dentre tantos fatores, da correta apuração de informações que permitam que os gestores de uma organização conheçam-na e explore seus potenciais para se adaptar a estas constantes transformações.

Diante deste panorama, a gestão financeira apoiada de seus controles internos vem apurar as operações diárias de uma organização, transformando-as em informações, e analisando como, quando e de que forma usá-las, direcionando assim a empresa para o destino onde se deseja chegar. Entretanto, mesmo sendo de extrema importância, de acordo com diversos estudos a aplicação da gestão

financeira e de eficientes dos controles internos são muito recentes entre as micro e pequenas empresas, onde na maioria das vezes são administradas de forma rudimentar pelos seus fundadores, que acabam usufruindo de controles que não apresentam padrão e total veracidade das informações.

As micro e pequenas empresas regulamentadas pela Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, ocupam uma posição significativa no cenário econômico nacional. Entretanto, de acordo com dados estatísticos do SEBRAE - SC (2005), muitas das 400 mil empresas abertas anualmente, sendo 93% micro ou de pequeno porte, deixam de funcionar já nos primeiros anos de existência. Isso devido a múltiplos fatores, dentre eles, conforme apontam pesquisas do SEBRAE - SP (2009), está o comportamento pouco desenvolvido do empreendedor, a falta de planejamento, a gestão deficiente do negócio, a insuficiência política e problemas pessoais dos proprietários. Destaca-se ainda como fator que influencia diretamente na competitividade dos pequenos negócios, a administração incipiente que muitas vezes não apresentam total credibilidade, ocasionando a falta de disponibilidade de capital de giro para poder investir e se manter firme no mercado.

Diante das considerações expostas, busca-se responder a seguinte questão: De que forma a aplicação dos controles internos podem contribuir para a gestão financeira, de modo a auxiliarem para o desenvolvimento e permanência das micro e pequenas empresas no mercado?

1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

O objetivo geral deste estudo está direcionado em evidenciar de que forma a aplicação dos controles internos podem contribuir para a gestão financeira, de modo a auxiliarem para o desenvolvimento e permanência das micro e pequenas empresas no mercado.

Para alcançar o objetivo geral deste estudo têm-se os seguintes objetivos específicos:

- Conceituar gestão financeira;
- Evidenciar a importância da gestão financeira e dos controles internos para o desenvolvimento e permanência das micro e pequenas empresas no mercado;

- Analisar os controles internos financeiros e procedimentos utilizados pela empresa em estudo;
- Propor melhorias na gestão financeira e procedimentos para a empresa em estudo;
- Elaborar controles internos relevantes para gestão financeira e desenvolvimento da empresa no mercado.

1.3 JUSTIFICATIVA

Conforme dados estatísticos do IBGE (2013), as micro e pequenas empresas representam 25% do PIB do país, sendo responsáveis por 60% dos 94 milhões de empregos gerados, entretanto 36% das empresas abertas anualmente, deixam de funcionar já no seu ano primário de existência. Diante deste contexto, este estudo visa contribuir para redução dessa estatística, por meio da evidenciação da importância dos controles internos para a gestão financeira, e a contribuição gerada para o desenvolvimento e permanências dessas organizações no mercado.

A relevância desta pesquisa está na evidenciação da importância da gestão financeira e dos seus controles internos para as micro e pequenas empresas, por meio de um estudo de caso em uma micro empresa comercial da região de Criciúma - SC, visto que com as frequentes mudanças no mercado é necessário buscar meios que possam tornar possível a competitividade e o desenvolvimento das organizações no mercado.

Neste estudo, busca-se contribuir de forma teórica em relação ao tema abordado, tendo em vista que se dispõe de muita literatura sobre gestão financeira e controles internos, porém direcionados a micro e pequenas empresas ainda é muito pouco explorado, visto que uma pequena organização não possui divisão de setores e funções, sendo na maioria dos casos administrado e cogitado pelos próprios fundadores.

Este estudo visa ainda, servir como apoio e orientação para micros empresários no que diz respeito à gestão e controles internos, visto que muitas dessas organizações não dispõem de recursos para contratar uma assessoria que auxiliem sua administração.

Diante da importância na economia do país, as empresas de menor porte ainda ficam repudiadas em relação há diversos fatores, como a carga tributária, poder de barganha com fornecedores pelo fato de não comprarem lotes tão grandes como as empresas de maior porte, não podendo muitas vezes competir com o preço e conseqüentemente dificultando seu desenvolvimento, e principalmente pela direta concorrência, pois com a inserção de novas empresas no ambiente competitivo, as empresas precisam manter-se atrativas e inovadoras para que possa continuar seu processo de desenvolvimento. Assim, a principal justificativa deste estudo está em disponibilizar conceitos teóricos e procedimentos internos que sejam de simples compreensão e aplicação no dia a dia das empresas de menor porte, contribuindo para o desenvolvimento das mesmas, que conseqüentemente colaboraram para o crescimento do país.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para compreender melhor o tema escolhido para este estudo, buscou-se na literatura existente, as caracterizações e conceitos que norteiam o assunto, onde sua apreciação foi fundamental e balizadora para concluir o estudo de caso proposto, que será apresentado no capítulo 4.

Este capítulo tem por objetivo, conceituar micro e pequena empresa, evidenciar os conceitos básicos de gestão financeira, tesouraria e controles internos para micro e pequena empresa, enfatizando sua importância no auxílio ao desenvolvimento e permanência dessas organizações no mercado.

2.1 DEFINIÇÃO DE MICRO E PEQUENA EMPRESA

De acordo com Souza (2008), uma empresa pode ser considerada como micro ou pequena de acordo com número de funcionários, ramo de negócio, receita bruta auferida, dentre outros. Na concepção do governo, o enquadramento de micro, pequena ou ainda média empresa se dá pelos aspectos quantitativos, sendo alguns destes o volume de vendas e quantidade de mão de obra utilizada.

No Brasil, as micro e pequenas empresas estão definidas no estatuto da Microempresa (Lei 7.256/84), e seu enquadramento perante a união se dá pelo volume de vendas e serviços, forma jurídica, ramo de negócio em que está inserido o pequeno empreendimento. (Santos, 2009, p.26)

De acordo com SEBRAE - SC (2013), a Lei Complementar 123/2006, denominada Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, os pequenos negócios podem ser divididos conforme demonstra a figura 1:

Figura 1 - Definição dos Pequenos Negócios

Microempreendedor Individual	• Faturamento até R\$ 60 mil;
Microempresa	• Faturamento até R\$ 360 mil;
Empresa de Pequeno Porte	• Faturamento entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões;
Pequeno Produtor Rural	• Propriedade com até 4 módulos fiscais ou faturamento de até R\$ 3,6 milhões.

Fonte: Adaptado de SEBRAE - SC (2013)

Conforme o art. 3º da Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, os pequenos negócios podem ser definidas como:

Art.3º Para os efeitos desta Lei Complementar consideram-se micro empresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário [...]; I - no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) [...]; II - no caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

Contudo, apesar de fundamental para a economia do país, de acordo com dados do SEBRAE - SC (2013), a taxa de mortalidade de empresas nos dois primeiros anos de atividades é de 26,9% no país, ou seja, mais de ¼ dos empreendimentos no Brasil não sobrevivem ao terceiro ano de atividade, sendo uma das principais causas do fechamento de uma pequena empresa a falta de planejamento prévio, o comportamento do empreendedor e a falta de gestão e controle de suas operações.

Contudo, a gestão financeira acompanhada de seus controles internos podem reduzir estas estatísticas, pois além de apurar as informações diárias de uma organização, oferece meios de análises e planejamentos, possibilitando ainda, a escolha de melhores decisões que possam auxiliar no desenvolvimento da empresa, esse tema será abordado no tópico a seguir.

2.2 GESTÃO FINANCEIRA

Com o atual cenário mundial, a gestão financeira torna-se cada vez mais necessária. Devido as habituais exigências e mudanças globais, para que uma organização permaneça no mercado é necessário conhecer sua realidade e possuir eficiente controle de suas operações, para que assim atenda e se adapte as constantes mudanças do cenário mundial, sendo assim, a gestão financeira vem proporcionar formas de controles e apuração de informações, que cotribuem de forma positiva à organização.

2.2.1 Definição e Objetivos da Gestão Financeira

A gestão financeira é um campo responsável por gerar, analisar e interpretar informações financeiras, de modo a contribuir para o crescimento de uma organização, para Gitman (2010, p. 8) a gestão financeira é a “arte e a ciência de administrar o dinheiro”.

Conforme Gropelli e Nikbakht (2010, p 35), “finanças é a aplicação de princípios e métodos econômicos e financeiros que visam maximizar a riqueza ou valor de um negócio”. Para Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2010, p.10), “administração financeira é a arte e a ciência de administrar recursos financeiros para maximizar a riqueza dos acionistas”, podendo ser exercida nas mais diversas organizações sejam elas indústria, comércio, serviços, empresas públicas ou privadas, voltadas ou não para fins lucrativos.

Contudo, para a eficiente aplicação desta ciência é primordial que a organização conheça o ambiente em que está inserida, visto que para possuir administração eficaz, é necessário atender também as exigências de mercado. Ao administrar os recursos financeiros de uma entidade à gestão financeira visa maximizar o valor de ações ou de negócio, captar recursos e definir onde aplicar, sendo responsável pela saúde econômico-financeira e pela credibilidade desta no mercado, evidenciando ainda a necessidade de se tomar decisões que possam trazer fluxos futuro de caixa.

Sanvicente (2007) enfatiza que a gestão financeira deve buscar a maximização da rentabilidade desde que não comprometa a liquidez da empresa, com isso verifica-se quão importante é a gestão e a análise financeira nas diversas

áreas e nos procedimentos de uma empresa, para que todo o processo possa ocorrer de forma eficaz.

A eficiente gestão financeira é fator determinante no desenvolvimento de qualquer empresa, a correta apuração e análise de informações pode muitas vezes prever e evitar a situação de falência. Diante disto, esta ciência vem a ser uma grande ferramenta para as pequenas empresas, visto que muitas encerram suas atividades pela falta de conhecimento das informações financeiras que influenciam diretamente no desenvolvimento do negócio.

2.2.2 Importância para Micro e Pequena Empresa

Para sucesso de qualquer organização é necessário conhecer sua realidade de modo a poder competir de forma segura e vantajosa no mercado, com isso é formidável que as organizações, inclusive as de menor porte usufruam da uma correta gestão, pois esta permite juntamente de seus controles internos o domínio, análise, planejamento e informações financeiras para uma eficiente tomada de decisão.

Conforme Souza (2009), um dos maiores problemas em relação à gestão de uma micro ou pequena empresa está na falta do conhecimento do gestor, que na maioria dos casos é o próprio fundador; em relação a adequada obtenção e análise de suas informações. Souza (2009, p.16) caracteriza a gestão utilizada pela maioria dos fundadores de pequenas empresas:

Em alguns momentos desconhecem a correta formação de preço de venda, não conhecem o valor monetário do ponto de equilíbrio da atividade, e não sabem qual é a necessidade de capital de giro, entre várias indagações, e se algum controle possuem, sobre aferição de resultado, nem sempre é feito dentro de um padrão técnico correto.

Para Silva (2007) a aplicação da gestão financeira depende do porte da empresa, pois em micro e pequenas empresas existe a falta de um órgão específico para gerenciar as operações financeiras. Sendo assim, esta ciência torna-se cada vez mais excelente apoio para as empresas de menor porte, pois estas na maioria dos casos não possuem um controle efetivo para conhecer sua realidade, e quando possuem não usufruem de uma análise financeira que possa fornecer meios de

tomar decisões corretas no momento apropriado e avantajado. De acordo com Santos (2001, p. 11):

Durante anos, a administração financeira de pequena e média empresa foi meramente executiva, consistindo basicamente em receber e pagar e, por isso, era considerada uma simples extensão da administração geral. Esse quadro mudou surgindo maiores exigências para as funções financeiras em virtude da crescente complexidade da economia brasileira e da expansão e sofisticação de nosso mercado financeiro.

Diante ao exposto, a gestão financeira pode contribuir para a permanência dos pequenos negócios, visto que oferece meios de controles que evidenciam a situação da organização e meios de análise para tomada de decisão que traga resultados positivos a organização. Isso porque permite-se ser adaptada a realidade de qualquer empresa a partir das diversas funções que envolve, este assunto será abordado no tópico a seguir.

2.2.3 Classificação e Funções da Gestão Financeira

As funções financeiras de curto prazo envolvem as operações diárias de uma empresa, como administração do caixa, crédito, contas a receber e a pagar, dos estoques e dos financiamentos de curto prazo. Para que as operações de uma empresa possa ocorrer de forma normal é necessário dispor de recursos suficientes para saldar seus compromissos. De acordo Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2010, p. 6):

As funções da gestão financeira é administrar o caixa, créditos e cobranças, riscos, decisões de financiamento, de investimentos, planejamento e controle financeiro, relações com acionistas e investidores, e relações com os bancos.

Rigo e Cherobim (2010) ressaltam ainda que a função financeira possui a finalidade de assessorar a empresa como um todo, para eficiente gestão financeira é importante que a organização mantenha sempre uma contabilidade correta e atualizada, visto que as empresas individuais respondem de forma ilimitada com seus bens, e que muitos relatórios contábeis auxiliam a análise no momento da tomada de decisão.

De acordo com Maximiano (2008, p. 9), “a função financeira cuida do dinheiro da organização”. Tendo como objetivo principal proteger e utilizar de forma eficiente os recursos financeiros. Sanvicente (2007), ressalta que uma das maneiras

de identificar a função financeira em uma empresa é verificar as áreas que exigem tomada de decisão, e verificar quais os problemas com que estão envolvidos.

Diante deste cenário, evidencia-se a importância crescente da gestão financeira para os pequenos negócios, visto que para alcance do sucesso empresarial é necessário cada vez mais utilizar práticas financeiras apropriadas. Para Santos (2001), um grande problema nas empresas de micro e pequeno porte é a falta da administração do capital de giro, o que muitas vezes pode ocasionar a falência de uma organização.

Com isso, para eficiente aplicação da gestão financeira é fundamental entender o papel do administrador financeiro, que é o responsável por levantar e analisar as informações financeiras, de modo a contribuir para o desenvolvimento empresarial, sendo este tema abordado no tópico a seguir.

2.2.4 Gestor Financeiro

As decisões tomadas por uma empresa são primordiais para o seu desenvolvimento e permanência no mercado, com isso o papel do administrador financeiro influenciará diretamente no desenvolvimento da mesma. Conforme ressaltado por Souza (2014), a principal função do administrador financeiro está em aumentar o valor da empresa e na geração de lucro tendo como grande desafio encontrar o equilíbrio entre liquidez, risco e retorno.

A área de administração financeira das empresas está relacionada à análise de investimentos, estrutura de capital e administração do capital de giro. Assim, o administrador financeiro decide onde investir os recursos da empresa, como financiar as necessidades de investimentos e administração do caixa. (Souza 2014, p.7)

De acordo com Karkotli (2008), o gestor financeiro deve periodicamente conferir e avaliar os resultados de seus controles, para que possa efetuar as correções que sejam necessárias. Cabe ao gestor financeiro coordenar as áreas que subdivide a administração, formular políticas, supervisionar e executar atividades necessárias na diretoria da empresa. Para Souza (2014), o administrador financeiro toma decisões sobre o volume de recursos captados para financiar a empresa, as fontes de recursos com menor custo e os tipos de financiamentos mais adequados para a empresa possibilitando perspectivas financeiras.

Deste modo, o gestor financeiro contribui de forma positiva para aplicação da gestão financeira da empresa, porém para contribuição ao alcance da eficiência da mesma é necessário também observar os métodos de organização, onde estabelecerão diretrizes de como fazer e executar o planejamento estabelecido.

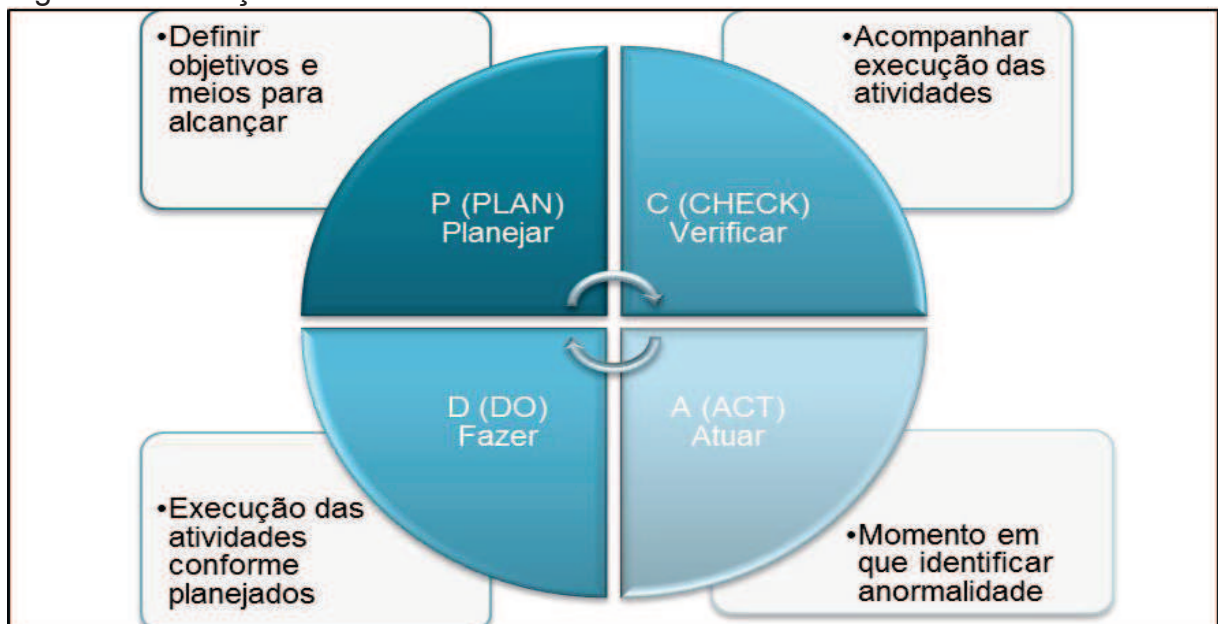
2.2.5 Ciclo PDCA

A organização dos processos internos de uma empresa contribui de forma positiva para o alcance dos objetivos almejados e para resultados cada vez mais eficientes. Para Silva, Marçal e Costa (2008), o ciclo PDCA faz parte das normas de gestão, sendo essencial para o sucesso de uma organização, pois pode ser utilizado em todos os portes e setores de uma empresa.

De acordo com Chiavenato (2005), a organização de uma empresa proporciona meios e recursos para seu planejamento, refletindo como poderá ser alcançada suas metas. Sendo um processo de alocar trabalho e engajar os membros da empresa para que caminhem de forma estruturada ao alcance dos objetivos organizacionais.

Conforme Maximiano (2008), para que a gestão seja realizada de forma eficiente é necessário planejar, fazer, verificar e atuar, sendo este método de melhorias chamado de PDCA. A figura 2 apresenta o conceito de ciclo PDCA:

Figura 2 - Definição do Ciclo PDCA



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2005)

Chiavenato (2005) ressalta ainda as funções desse método de melhoria:

- Planejamento: é a primeira função administrativa pelo fato de indicar as diretrizes a serem seguidas, definindo através de métodos ou planos para as ações necessárias a alcançar os objetivos da empresa.
- Organização: atribui tarefas em equipes ou departamentos, alocando recursos necessários a esta, para que possa por em prática o planejamento.
- Direção: é a função administrativa por motivar e ativar as pessoas a alcançarem o objetivo da organização.
- Controle: faz o acompanhamento, monitoramento e avaliação do desempenho organizacional para verificar se tudo está ocorrendo conforme o planejamento, de forma que mantenha a empresa no caminho adequado para o alcance dos objetivos, possibilitando correções necessárias.

Diante ao exposto, o ciclo PDCA é uma ferramenta de melhoria que visa contribuir na busca de melhores resultados, encontrando as causas que originam problemas e buscando ações corretivas e eficazes para o desenvolvimento de uma empresa.

Além da organização de uma empresa, dentre tantos outros fatores, a sobrevivência de uma empresa e o normal funcionamento de suas operações diárias dependerá diretamente do capital de giro, que consiste principalmente em preservar a liquidez e tratar da rentabilidade da empresa no qual será abordado no tópico a seguir.

2.3 ADMINISTRAÇÃO DE CAPITAL DE GIRO

A adequada administração do capital de giro contribui de forma positiva para o desenvolvimento de uma organização, visto que qualquer instituição necessita de recursos financeiros para se manter em atividade. Para Souza (2014), a gestão do capital de giro está em administrar os ativos e passivos em curto prazo de modo a contribuir para que as operações diárias de uma empresa possam ocorrer normalmente, buscando ainda evitar possíveis faltas no caixa da organização.

2.3.1 Definição e Objetivos da Administração do Capital de Giro

De acordo com Vieira (2005), a expressão capital de giro pode ser definida como o montante investido no ativo circulante, diferentemente do capital circulante líquido que se caracteriza por ser a diferença entre ativo circulante e passivo circulante. Para Karkotli (2008, p.10):

Toda a administração do ativo é importante, pois deve-se ter em mente os objetivos simultâneos da administração financeira: liquidez e rentabilidade. Para que seja possível um pronto pagamento das obrigações de curto prazo, é necessário sempre manter um saldo adequado de caixa, proceder as cobranças de valores a receber direcionar convenientemente os estoques e avaliar os demais itens do ativo, para que se tenha o autofinanciamento do ciclo operacional da empresa.

O capital de giro é o recurso que autofinancia a atividade principal de uma organização, permitindo a mesma adquirir bens ou serviços mantendo a sua principal fonte operacional. Segundo Santos (2001), a necessidade de capital de giro de uma empresa depende muito das características de seu processo de produção ou de operação. Souza (2014, p. 77) ressalta que:

A administração do capital de giro está relacionada à administração de ativos (estoques e clientes) e passivos (fornecedores e impostos a pagar) de curto prazo, a geração de caixa suficiente para as operações e de decisões sobre o capital de giro, envolvendo os volumes adequados de caixa e estoque, os prazos de venda aos clientes e a captação de recursos a curto prazo.

Para Assaf Neto e Silva (2002), o capital de giro é essencial para as operações diárias de uma organização, visto que todos os dias a empresa possui compromissos financeiros, exigindo assim uma eficaz administração, que possa eliminar eventuais problemas que venham a ocasionar a falta demasiada de capital de giro e conseqüentemente a insolvência da instituição.

Deste modo, o eficiente planejamento e controle do capital de giro contribuem de forma significativa para a perenidade de uma organização, principalmente quando se trata de uma micro ou pequena organização, que muitas vezes não possuem recursos para investir ou suprir uma falha de caixa. Para Moraes Filho (2013), o estudo sobre o capital de giro direcionada a micro ou pequena empresa ainda é muito escasso no país, dificultando ainda mais o desenvolvimento dos pequenos negócios, entretanto, com as constantes mudanças do mercado o principal suporte para uma pequena organização é a correta utilização da administração do seu capital de giro.

Com isso, é necessário além de administrar; planejar e controlar seu capital de giro, de modo a evitar possíveis faltas que podem afetar a saúde de uma organização.

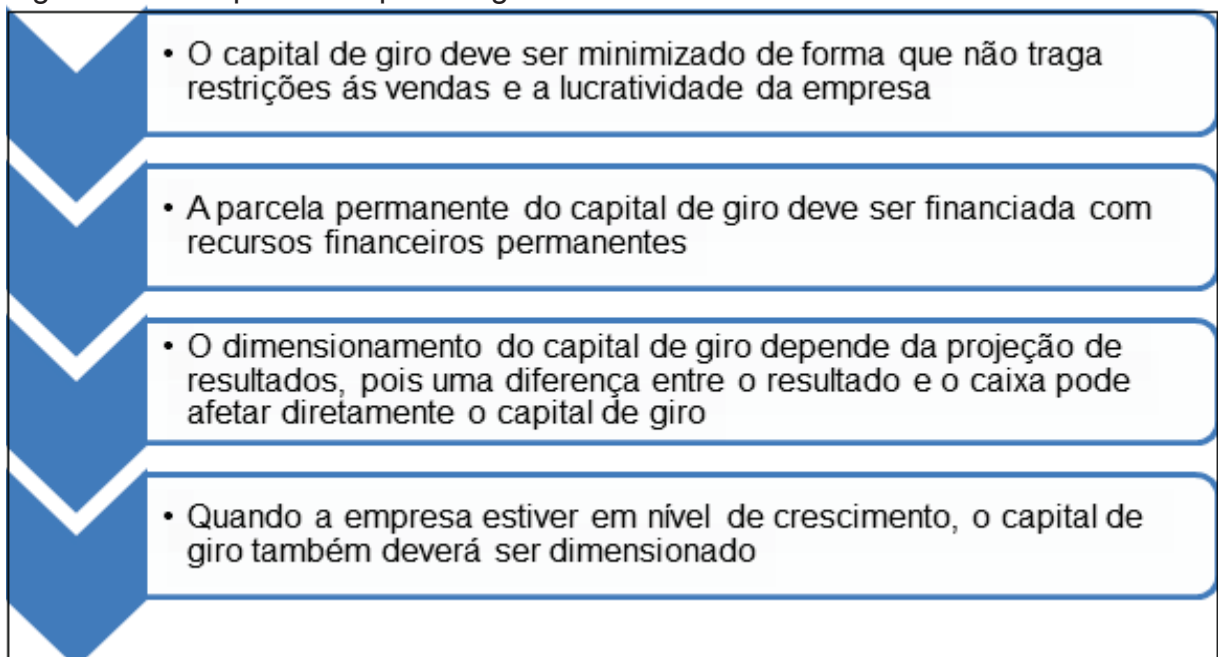
2.3.2 Planejamento e Controle do Capital de Giro

Para que possa ser evitada a insuficiência do capital de giro é essencial que a organização possua um planejamento dos seus ciclos econômicos, financeiros e operacionais, podendo assim saber o momento da entrada de seus direitos, para então planejar o momento de saldar suas obrigações. A falta de um planejamento e controle do capital de giro pode impactar diretamente na saúde financeira da organização. Conforme Souza (2009, p.135):

Diminuindo o capital de giro próprio, há uma tendência natural de as pequenas empresas, captarem recursos junto aos bancos, considerados onerosos, vindo a causar impactos negativos nos resultados da empresa, através de encargos financeiros.

Para Santos (2001), a correta administração do capital de giro e o controle de sua necessidade é um grande desafio à organização, em relação a sua dimensão a empresa deve observar certos princípios, que segundo o autor são:

Figura 3 - Princípios do capital de giro



Fonte: Adaptado de Santos (2001)

De acordo com Santos (2009), há uma grande preocupação por parte dos dirigentes de empresas de pequeno porte em relação ao capital de giro, pois a análise eficaz sobre a fonte e utilização dos recursos auxiliam de forma positiva a empresa, que através dessas informações poderá saber as melhores alternativas de investimentos, quais as maneiras que o capital de giro líquido poderá aumentar, dentre outros.

Deste modo, a eficaz administração do capital de giro, pode prever e evitar a falta de capital, para que assim as operações da empresa possam ocorrer normalmente sem ocasionar prejuízos para a organização. Contudo, ainda assim é necessário atentar-se a possíveis falhas que levam a necessitar de capital de giro, este tema será abordado o tópico a seguir.

2.3.3 Necessidade de Capital de Giro

A gestão falha do capital de giro de uma organização pode ocasionar a falta de recursos para seguimento normal de suas operações, levando a organização a necessitar de capital de giro para manter suas operações em continuidade, que muitas vezes é suprida através de empréstimos bancários, cujo as taxas são muito altas e quando ocorrido demasiadamente, pode levar uma empresa a falência

Para Vieira (2005, p.11), “a necessidade de capital aparece quando no ciclo financeiro as saídas operacionais ocorrem antes das entradas de caixa [...]”, sendo decorrente da defasagem entre as entradas e as saídas de caixa, por isso o acompanhamento e planejamento dos ciclos podem fazer grande diferença.

Assaf Neto e Silva (2002) ressaltam que, quando a atividade operacional da empresa apresentar um fluxo de saídas mais rápido que de entradas, haverá nesta operação uma necessidade de capital, que pode ser apurado pela diferença entre os ativos e passivos circulantes.

De acordo com Souza (2014), a necessidade de capital de giro pode ser permanente quando a empresa possui nível de produção e venda durante o exercício, acontecendo apenas oscilações em alguns períodos, ou sazonal quando a empresa possui suas operações concentradas em alguns períodos do exercício social.

Diante da falta de capital de giro, para que se torne possível continuar a operação normal da empresa é necessário realizar investimentos que são influenciados pelo ciclo financeiro da empresa.

Além da influência do ciclo financeiro e operacional, o investimento em giro depende também do volume de negócios da empresa, ou seja, de suas vendas. Em verdade, quanto maior o crescimento das vendas, mais elevadas se apresentam as necessidades de recursos aplicados em ativos circulantes operacionais (duplicatas a receber, estoques, etc.). Assaf Neto e Silva (2002, p.64)

A necessidade de capital de giro quando não contida pode levar uma organização a falência, com isso o planejamento dos ciclos é essencial, pois quando em harmonia podem impedir a necessidade de capital de giro, e conseqüentemente à insolvência da organização. Deste modo o planejamento dos ciclos de atividades, que serão apresentados o tópico a seguir, possuem papel importantíssimo nas operações de uma organização, principalmente para as pequenas organizações cujo capital de giro é fonte limitada.

2.3.4 Ciclos de Atividades

De acordo com Padoveze (2011, p.20), os ciclos são representados “pelos momentos de realização dos eventos principais, em termos de transcorrer de tempo”. Quanto maior o ciclo, maior a necessidade de recursos econômicos necessários para a manutenção das atividades, com isso torna-se primordial a gestão do tempo:

Há uma necessidade constante de tentar abreviar o tempo de execução das tarefas e atividades, objetivando maior produtividade dos recursos [...] bem como sua otimização econômica, consumindo menor quantidade de recursos econômicos e, conseqüentemente, tendo menor necessidade de capital e dos custos financeiros envolvidos para obtenção desse capital. (Padoveze, 2001, p. 196)

Para Souza (2014), o eficiente planejamento dos ciclos de atividade depende muito dos prazos médios de renovação de estoques, de produção, pagamentos de fornecedores e recebimentos de vendas que devem ser administrados de modo que não ocorra falta de capital de giro em uma organização. A figura 4 demonstra o conceito dos prazos médios:

Figura 4 - Tipos de Prazos Médios

Prazo médio de renovação de estoque	<ul style="list-style-type: none"> • Representa o tempo médio que os produtos ficam parados no estoque ao longo do ano, desde a entrada da matéria prima até a saída do produto acabado. Quanto menor melhor.
Prazo médio de produção	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionado diretamente as indústrias, período entre a compra e a elaboração do produto acabado. Quanto menor melhor.
Prazo de pagamento dos fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Prazo que a empresa obtém para pagar suas compras, quanto maior melhor, portanto não deve interferir na relação com o fornecedor.
Prazo médio de recebimento das vendas	<ul style="list-style-type: none"> • Quanto menor melhor. Pois menor será a necessidade de financiamento de recursos financeiros. Pois é o tempo que leva para receber sua venda do cliente.

Fonte: Adaptado de Souza (2014)

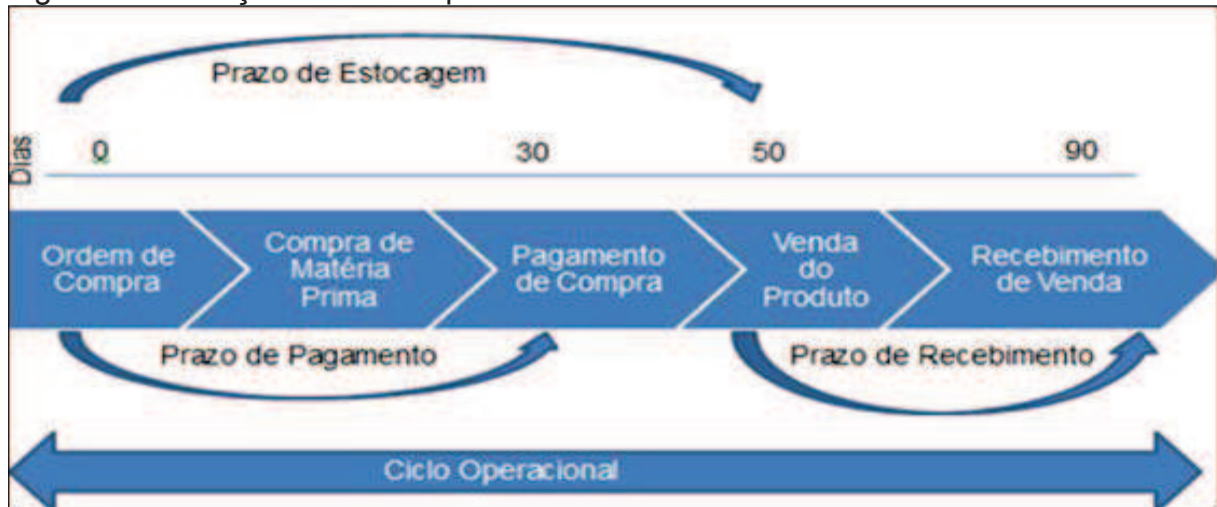
Deste modo, a compreensão do ciclo completo de cada atividade torna-se essencial para a gestão do capital de giro, pois a função de cada um interfere nas operações como um todo, esses ciclos podem ser expressos em: operacional, econômico e financeiro, e serão apresentados no tópico a seguir.

2.3.4.1 Ciclo Operacional

De acordo com Santos (2001), o ciclo operacional é o tempo ocorrido entre os eventos operacionais de uma organização, sendo eles, a exemplo de uma empresa comercial a compra de um produto até a sua chegada à organização, o pagamento do fornecedor, a venda e o recebimento desta venda.

A administração deste ciclo é essencial devido à duração de cada fase, que tem influência sobre o volume de recursos financeiros consumidos ou imobilizados na operação da empresa. A Figura 6 ilustra o conceito de ciclo operacional:

Figura 6 - Definição do Ciclo Operacional



Fonte: Adaptado de Santos (2001)

De acordo com Souza (2014), o ciclo operacional determina o curto e o longo prazo para a empresa, que é quando se espera que seja realizado ou pretende que seja vendido ou consumido no ciclo operacional da empresa, ou seja, em até 12 meses após a data do balanço. Deste modo, os períodos inferiores ao ciclo operacional da empresa são considerados curto prazo ou circulante, e períodos maiores longo prazo ou não circulante. Porém, quando o ciclo operacional da empresa é inferior a um ano, prevalece a duração do exercício social como parâmetro de curto e longo prazo.

Assim a duração do ciclo operacional é afetada por fatores como operação e produção pelas suas práticas comerciais e financeiras, que envolvem os prazos de pagamentos e recebimentos.

O ciclo operacional é constituído ainda pelo ciclo econômico, que está relacionado com o tempo que a matéria prima ou produto fica parado no estoque, esse tema será abordado no tópico a seguir.

2.3.4.2 Ciclo Econômico

Conforme Padoveze (2011), o ciclo econômico inicia-se com a compra de matéria prima de uma organização e encerra-se com a venda do produto fabricado, ou seja, evidencia os eventos econômicos no momento em que eles acontecem, apurando o resultado do desempenho das atividades. Caracterizando-se pelo

processo de consumo de recursos, produção e entrega do produto ou serviço. A figura 5 ilustra a definição do ciclo econômico:

Figura 5 - Definição do Ciclo Econômico



Fonte: Adaptado de Padoveze (2011)

Para Silva (2006, p.16), “o ciclo econômico constitui-se pelo prazo decorrido entre as entradas de matérias-primas ou compras e as saídas de produtos acabados ou vendas [...]”. Contudo, para o normal funcionamento das atividades da organização, além de planejar e acompanhar o ciclo econômico é necessário controlar o ciclo financeiro, que possui grande impacto nas operações diárias da organização, podendo evitar a falta de capital de giro, controlando para que as saídas operacionais não ocorram antes das entradas sendo este assunto explorado no próximo tópico.

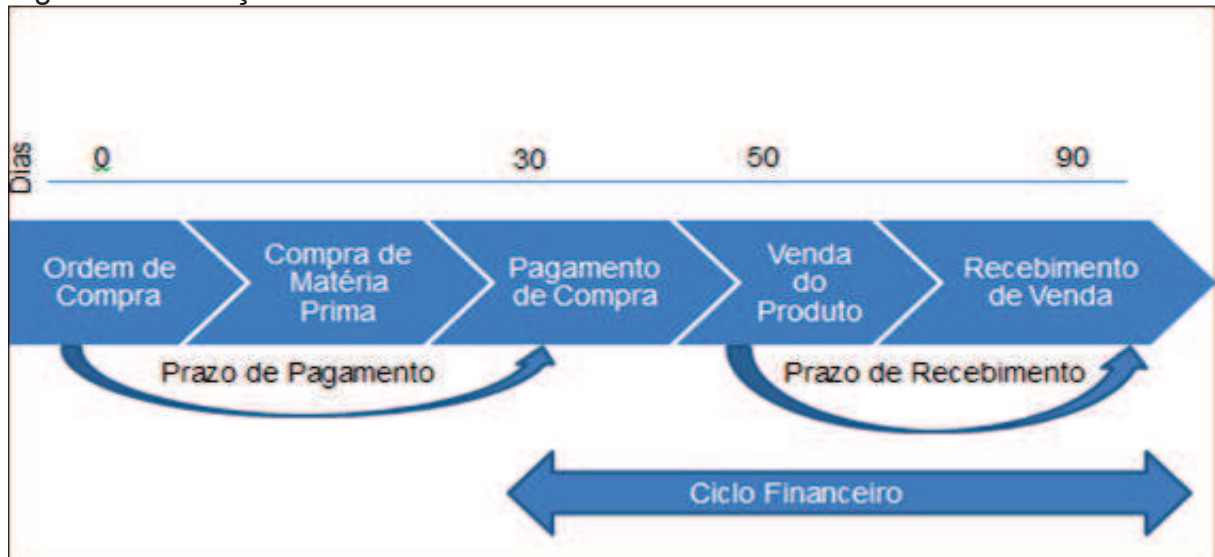
2.3.4.3 Ciclo Financeiro

Para Souza (2014, p. 24), “o ciclo financeiro também conhecido como ciclo de caixa, representa a quantidade de dias de faturamento que uma empresa necessita para atender seus compromissos operacionais”.

De acordo com Santos (2001), ciclo financeiro é a duração de cada fase de um acontecimento financeiro ocorrido no ciclo operacional, sendo representado pelos pagamentos de fornecedores e pelo recebimento de vendas. Como as empresas possuem prazos diferentes o ciclo financeiro é determinado por meio dos prazos médios, que para serem calculados devem considerar as variáveis de prazos médios de pagamento de fornecedores, prazo médio de fabricação ou estocagem, e

o prazo médio de recebimento das vendas. A figura 7 apresenta a definição ciclo financeiro:

Figura 7 - Definição do Ciclo Financeiro



Fonte: Adaptado de Santos (2001)

Conforme Souza (2014), a gestão do ciclo financeiro passa pela redução dos investimentos em estoques verificando para não afetar perdas de vendas ou atraso de materiais, pela manutenção de controles eficientes sobre as contas a receber, concessão de crédito e política de cobrança, e negociação de prazos mais longos com fornecedores.

O ciclo financeiro deve ser elaborado com bastante precaução visto que interfere de maneira direta na disponibilidade do capital de giro, que é essencial para o funcionamento das atividades da empresa.

Sendo assim, quanto mais eficiente for à gestão dos ciclos de atividades melhor a empresa poderá se prevenir com reservas de capital para possíveis problemas que possam ocorrer no andamento das atividades da empresa, assunto este que será abordado no tópico a seguir.

2.3.5 Reserva de Capital de Giro

De acordo com Santos (2001), o capital de giro está sujeito a incertezas, e por este motivo a empresa deve manter uma reserva financeira para enfrentar os eventuais problemas que poderão surgir, quanto maior a reserva financeira alocada

á manutenção do capital de giro, menor as possibilidade de crises financeiras. Santos (2001, p.30) afirma que “quanto maior a proteção dada ao capital de giro sob a forma de manutenção de uma reserva financeira, menor seria a rentabilidade empresarial sobre o total dos recursos financeiros empregados”.

Caso a organização decida investir em suas atividades a fim, e opte por não fazer nenhuma reserva para o capital de giro, estará expondo-se a um risco financeiro, porém poderá dispor-se de alternativas como, por exemplo, o encurtamento de seu ciclo financeiro. A reserva de capital de giro poderá ainda ser provisionada através do acompanhamento dos relatórios da área de tesouraria, pois as ferramentas oferecidas por ela podem provisionar pagamentos de valores a vencer, será este o próximo assunto a ser abordado.

2.4 PRÁTICAS DE TESOURARIA

A tesouraria é uma das principais áreas de uma organização, a geração de suas informações visa contribuir para o aumento dos recursos de uma entidade. De acordo com Hoji (2000), direta ou indiretamente todos os departamentos de uma empresa possuem algum vínculo com a tesouraria, pois praticamente todos os atos praticados são finalizados como contas a pagar ou a receber.

2.4.1 Definição e Objetivos da Tesouraria

De acordo com Silva (2006, p.20), “tesouraria é a área da empresa que administra os fluxos financeiros”, sendo de extrema importância por estar ligada a todos os recursos financeiros.

Para Hoji (2001), a tesouraria é um dos principais órgãos de suporte de uma organização, apesar de não ter a finalidade principal de gerar lucro, deve estar estruturado de forma a agregar valores e contribuir para geração de lucro.

A finalidade básica da tesouraria destacada por Hoji (2001, p.86) está em assegurar “os recursos e instrumentos financeiros necessários para a manutenção e viabilização dos negócios da empresa”.

Para Olinquevitch e Santi Filho (2004), a tesouraria eficiente deve ser utilizada levando em consideração suas particularidades, principalmente em relação as suas contas, pois não estão relacionadas diretamente com as atividades

operacionais da empresa, ou seja, quando ocorridas vão direto para o fluxo de caixa e não necessariamente retornam para o ativo e o passivo circulante.

São muitos os conceitos elencados para tesouraria. A figura esquemática abaixo demonstra o conceito de tesouraria para micro e pequena empresa:

Figura 8 - Conceito de Tesouraria para MPE'S



Fonte: Adaptado de Hoji (2000)

Conforme Silva (2006), para que uma empresa possa se desenvolver, deve não só se ater apenas as atividades de tesouraria, mas se comprometer com os seguintes aspectos:

- Coordenar o fluxo de caixa, atingindo os resultados esperados;
- Buscar oportunidades de aplicação de recursos nas atividades operacionais;
- Analisar as ações tomadas, e verificar o impacto nos resultados financeiros e econômicos;
- Considerar o fluxo de caixa como importante instrumento de gestão.

Com isso, a tesouraria visa através de suas informações prestar suporte a empresa de modo a poder agregar valor a mesma e por estar ligada a praticamente todas as áreas da empresa, possui funções e atividades específicas para cada uma delas, que serão abordadas no tópico seguinte.

2.4.2 Funções e Atividades da Tesouraria

De acordo com Silva (2006), o objetivo da tesouraria resume-se em administrar os recursos e instrumentos financeiros fundamentais para assegurar o

equilíbrio financeiro. Silva (2006) destaca as principais funções e atividades da tesouraria como sendo:

Figura 9 - Funções e Atividades da Tesouraria

<p>Administração de Caixa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controlar os recursos disponíveis em bancos e em caixa • Elaborar e analisar a demonstração do fluxo de caixa realizado • Planejar e executar ações para suprir insuficiências de caixa • Planejar e executar ações para maximizar as sobras de caixa • Analisar alternativas de financiamentos de capital de giro • Analisar antecipações de recebimentos e pagamentos • Planejamento Financeiro
<p>Elaborar projeção de fluxo de caixa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planejar, controlar e analisar as despesas financeiras • Estabelecer política de aplicação financeira • Estabelecer política de financiamentos
<p>Crédito e Contas a Receber</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisar os cadastros dos clientes e estabelecer limites de créditos • Cobrar e receber duplicatas nos respectivos vencimentos
<p>Contas a Pagar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer políticas de pagamentos • Controlar adiantamentos a fornecedores • Controlar abatimentos e devoluções de mercadorias • Controlar e liberar pagamentos a fornecedores

Fonte: Adaptado de Silva (2006)

De acordo com Zanchin (2002) as funções e atividades da tesouraria das grandes em relação às pequenas organizações se diferem muito devido à realidade de cada uma, porém é um instrumento de gestão essencial independente do porte da empresa.

2.4.3 Controles Internos da Tesouraria

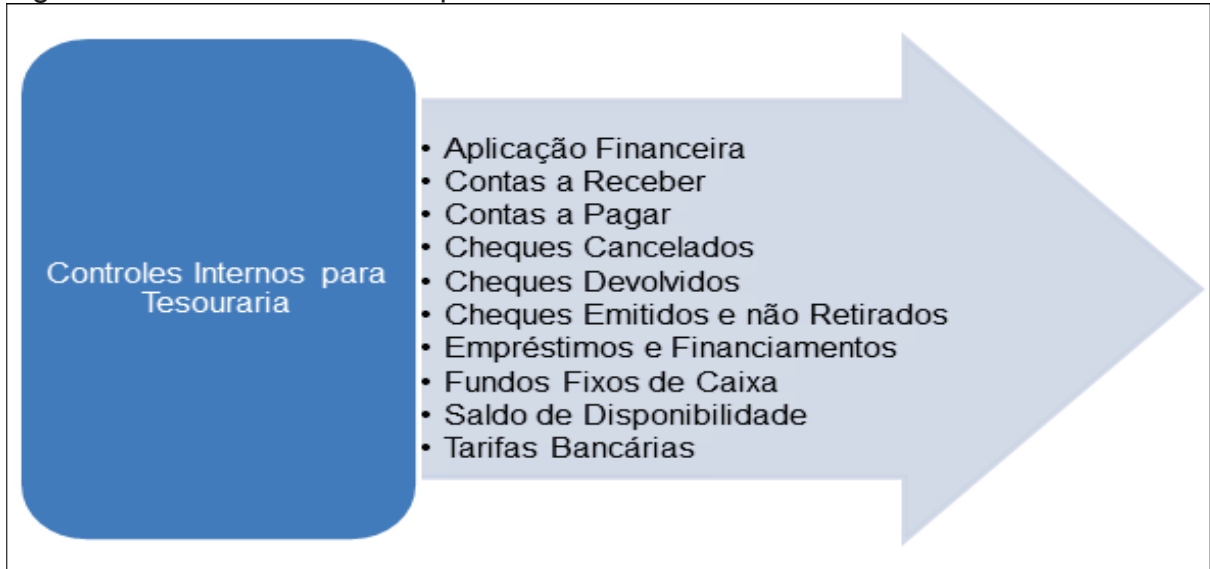
Segundo Migliavacca (2004), controle interno é um conjunto de métodos e procedimentos que são desenvolvidos para ajudar a controlar as operações de uma organização, ressaltando ainda que:

Controle interno define-se como o planejamento organizacional e todos os métodos e procedimentos adotados dentro de uma empresa, a fim de salvaguardar seus ativos, verificar a adequação e o suporte dos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a aderência às políticas definidas pela direção. MIGLIAVACCA (2004, P.17)

De acordo com CRC SP/IBRACON (2000), o sistema de controles internos de uma tesouraria deve objetivar a fidedignidade dos saldos das entradas e saídas dos recursos monetários da empresa.

Para Hoji (2001), os principais controles internos da área de tesouraria podem ser caracterizados como:

Figura 10 - Controles Internos para Tesouraria



Fonte: Adaptado de Hoji (2001)

Por tratar da parte monetária da empresa, para segurança das informações geradas pelos controles internos é importante segregar funções, esta medida acompanhada de eficientes controles internos podem assegurar cada vez mais a saúde financeira da organização.

A grande maioria de erros ou desfalques intencionais em operações de pagamentos e recebimentos, e também na guarda de valores, é cometida em razão do acúmulo de funções incompatíveis e da falta de "verificação interna". CRC SP/IBRACON (2000, p.46)

Para Crepaldi (2011), a importância dos controles internos consiste em garantir a continuidade do fluxo de operações da empresa, pois gira em torno dos aspectos administrativos. Com isso, os controles internos independente da área em que estejam inserido, vem contribuir para fidedignidade das informações e evitar possíveis fraudes que possam afetar a saúde financeira da empresa.

2.5 FLUXO DE CAIXA

De acordo com Hoji (2001), o fluxo de caixa representa as entradas e saídas de dinheiro ao longo de um período. Podendo ser representado de forma

analítica ou gráfica, sendo um dos controles internos mais importantes para a organização.

2.5.1 Demonstração do Fluxo de Caixa

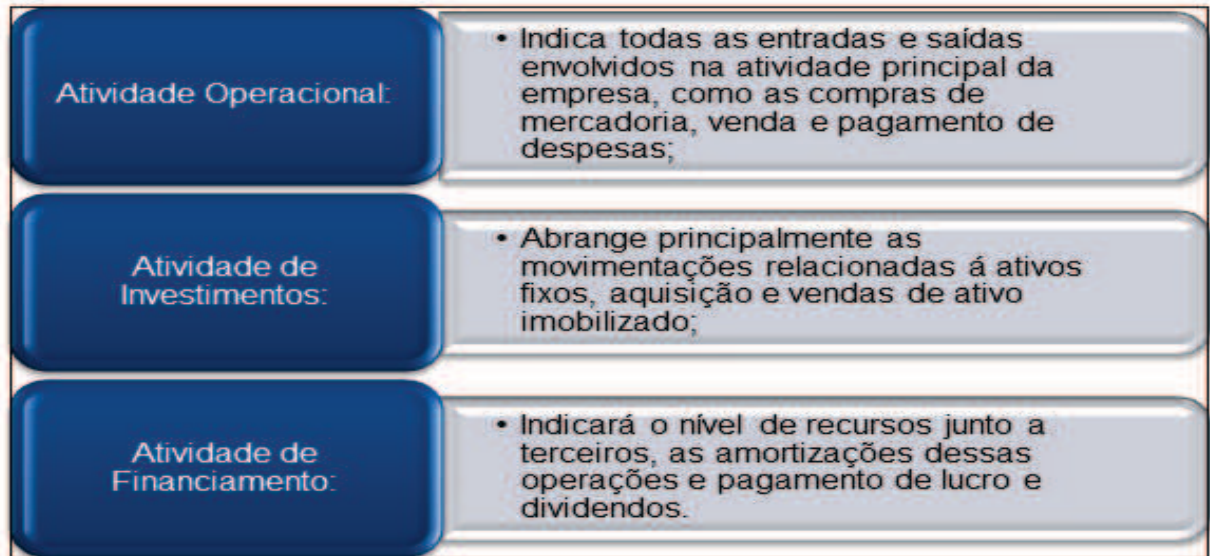
Conforme Souza (2009), a demonstração do fluxo de caixa tornou-se obrigatória para grandes empresas e sociedades por ações conforme a Lei 11.638/07, contudo, as pequenas empresas tem neste relatório uma importante ferramenta de gestão, que pode ser adaptada a sua realidade. Para Santos (2009, p.130):

[...]a pequena empresa tem neste relatório um forte instrumento de gestão, e ela (a demonstração) poderá ser elaborada com base nos próprios controles [...], entre eles: o controle de caixa – controle de Banco Conta Movimento – controle de Aplicação Financeira.

De acordo com Karkotli (2008), para implantar o fluxo de caixa em uma empresa de pequeno porte é necessário organizar e acompanhar os dados obtidos, pois quando realizado de maneira eficiente permite planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de uma organização para determinado período.

Para Souza (2014), o fluxo de caixa é o principal instrumento da gestão financeira, pois planeja, controla e analisa as receitas, despesas e os investimentos, considerando o período projetado. A partir da elaboração do fluxo de caixa, é possível verificar e planejar excedentes ou escassez de caixa. De acordo com o mesmo autor, o fluxo de caixa deve conter três separações, sendo estas demonstradas na figura 11:

Figura 11 - Tipos de Atividades



Fonte: Adaptado de Souza (2014)

Conforme com o CPC 03 (R2) - Demonstração dos Fluxos de Caixa, a empresa deve apresentar os fluxos de caixa do período classificados por atividades operacionais, de investimentos e financiamento, de forma a proporcionar informações que permitam aos usuários avaliar o impacto de tais atividades sobre a posição financeira da entidade e o montante de caixa e equivalente de caixa. Conforme Silva (2006, p.11), o fluxo de caixa:

Pode-se também dizer que consiste em uma representação gráfica (planilha) e cronológica de entradas (ingresso) e saídas (desembolsos) de recursos monetários, o que permite ás empresas suas programações financeiras e operacionais, projetadas para certo período projetado.

Conforme Souza (2014) existem dois métodos para elaboração do fluxo de caixa, sendo eles: direto e indireto. O método direto consiste em informações sobre recebimentos e pagamentos obtidos dos registros contábeis, variações de estoques, contas a receber e a pagar, dentre outros. Por sua vez, o método indireto, é determinado partindo do lucro contábil acrescido das despesas não desembolsáveis, eliminando das receitas não recebidas, e considerando variações no capital de giro.

Santos (2001) contribui dizendo que, o fluxo de caixa é um instrumento capaz de traduzir em valores e datas os diversos dados gerados pelos demais controles e relatórios de informações da empresa.

O fluxo de caixa, por não ser obrigatoriedade para as empresas de menor porte, poderá ser contábil que é o definido pela legislação, com padrões e métodos a seguir, ou financeiro que não carece da separação por atividades como o primeiro, e pode ser estruturado com as entradas e saídas das operações diárias da organização.

Diante disto, além da elaboração do fluxo de caixa é necessário planejar e controlar os dados obtidos para que possam contribuir com a continuidade da organização. Para Matarazzo (2010, p.233), “muitas empresas vão à falência por não saberem administrar seu fluxo de caixa”.

Planejar e controlar bem um fluxo de caixa é tão essencial quanto a elaboração do mesmo, pois é necessário saber utilizar as informações geradas a favor da organização. De acordo com Assaf Neto e Silva (2006), o objetivo fundamental da gestão do fluxo de caixa está em oferecer maior rapidez às entradas de caixa em relação aos desembolsos, otimizando a posição financeira da empresa e suas obrigações correntes.

A administração do caixa de uma empresa é fundamental, através dela os gestores poderão saber efetivamente o valor disponível, podendo desta forma organizar suas contas a pagar, e também analisar uma possível aplicação por parte dos sócios ou necessidade de financiamento para que as atividades diárias possam ocorrer de forma normal. Para Hoji (2001), a gestão eficaz do caixa contribui de maneira direta para a maximização do lucro das empresas.

Para Santos (2001), as informações de caixa apresentadas pela contabilidade, que utiliza o princípio da competência, apresenta uma defasagem entre o resultado contábil e a efetiva situação de caixa da empresa, com isso cabe a gestão eficaz do caixa informar o verdadeiro valor disponível ou em necessidade.

Conforme Morante e Jorge (2007), o planejamento de caixa consiste em estabelecer com antecedência, as decisões financeiras que virão a ser tomadas, e um orçamento diário de caixa que é uma projeção das entradas e saídas para um período seguinte ao de sua elaboração.

A gestão e planejamento de caixa é uma medida principal para que se possa manter em funcionamento normal as atividades de uma empresa, porém, é necessário ainda possuir políticas de créditos eficientes de modo a contribuírem com a redução de devedores, e conseqüentemente com desenvolvimento saudável da organização.

2.6 POLÍTICAS DE CRÉDITO E COBRANÇA

Estabelecer uma política de crédito que ofereça segurança é primordial para qualquer organização. Conforme Silva (2006) é necessário possuir uma política de créditos bem definida, visto que uma política de créditos liberal aumenta o volume de vendas, porém exige maior rigidez na cobrança; e uma concessão de crédito feita de forma rígida diminui as perdas com inadimplência, porém por outro lado pode reduzir as vendas. Com isso, na definição de uma política de crédito deve-se também considerar além da estrutura de custos e despesas, o aumento da necessidade de capital de giro.

2.6.1 Planejamento de Créditos e Cobrança

Para que uma organização possa se manter assídua no mercado é necessário receber o crédito cedido á seus clientes, para isso é necessário contar com políticas de créditos que forneçam a empresa mais segurança em suas operações de vendas.

De acordo com Morante e Jorge (2007), é necessário possuir segurança nas técnicas de concessão de crédito, e para isso é necessário adotar os 5C's, criados por Weston e Brigham, em seu livro Managerial finance, sendo esses apresentados na figura 12:

Figura 12 - 5C's da Concessão de Crédito

<p>1. Caráter:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Refere-se à integridade ou qualidade moral em que se traduz a honestidade do pagamento das transações comerciais;
<p>2. Condições:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Refere-se a condição de pagar, levando em consideração o ambiente econômico e sua organização;
<p>3. Capital:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Condições materiais que o cliente dispõe;
<p>4. Colateral:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantia de bens pessoais que o cliente oferecerá na hipótese do negócio fracassar;
<p>5. Capacidade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Refere-se ao potencial do solicitante para quitar o crédito solicitado.

Fonte: Adaptado de Morante e Jorge apud Weston e Brigham (2007)

De acordo com Silva (2006) para os clientes novos, os documentos que devem ser analisados na concessão de crédito são:

- Ficha cadastral: fixar limite de crédito
- Investigação clientes: verificar seu conceito junto às instituições financeiras e fornecedores.
- Estimativa de probabilidade de pagamento do cliente, com base nos itens anteriores,
- Aprovação de pedido: decisão de aceitar ou não, e limite de crédito, que não é regra, mas no método tradicional fixar 25 a 30 % da renda líquida ou garantia do patrimônio disponível do cliente.

É necessário buscar eficiência no plano de concessão de crédito, porém a empresa sempre correrá risco em relação a pagadores inadimplentes. Diante disto, Santos (2001) ressalta que, a política de cobrança deve ser implantada em conjunto com a política de crédito. Não devendo facilitar a concessão de crédito para posteriormente, ter de aplicar rigidez na cobrança. Se já for esperada a dificuldade de cobrança no ato da concessão do crédito a determinados clientes, a avaliação do crédito deverá ser mais rigorosa. Conforme Silva (2006), parte da inadimplência é devido à pressa que se analisa o cadastro de um cliente, estabelecendo um limite na pressa de fechar a venda.

Definido o processo de concessão de crédito e cobrança é necessário saber administrar as contas a receber, para que assim as atividades da organização possam se desenvolver normalmente, esse será o assunto abordado no próximo tópico.

2.6.2 Administração das Contas a Receber

De acordo com Martins et al (2013), as contas a receber representam um dos mais importantes ativos das empresas, não são o objeto principal, porém habituais e essenciais a suas atividades. Para Silva (2006), contas a receber é a concessão de crédito aos clientes, gerando volume de vendas à vista e a prazo. Contudo, a conta a prazo satisfaz o cliente, pois se fosse à vista não realizaria a compra, porém gera a empresa custos, principalmente financeiros, com o aumento de duplicatas a receber e de riscos de inadimplência. Quando se possui uma política de crédito adequada, ela fornece elementos de concessão de crédito a um cliente,

aumentando as vendas e reduzindo custos de financiamentos, cobrança e perdas com inadimplência.

Hoji (2001) destaca que as contas a receber são geradas pelas vendas a prazo, que são feitas após a concessão de crédito, sendo essenciais para aumentar o nível de operações e o giro dos estoques, porém devem ser feitas com cuidado a ponto de tornar-se um valor não recebível. Com isso, de acordo com Assaf Neto e Silva (2002), uma opção de aumentar o capital de giro em um tempo mais curto, é oferecer aos clientes a concessão de desconto, influenciando esta ação também em relação ao aumento de volume de vendas, redução de risco de insolvência.

Hoji (2001) ressalta que é necessário atentar-se a situação de clientes antigos e tradicionais, devendo sempre manter seus cadastros atualizados, verificar a pontualidade nos pagamentos e a situação perante o comércio. Podendo as informações do cliente perante a situação no comércio, serem obtidas por intermédio de entidades como o Serviço de Proteção ao Crédito.

Diante ao exposto, verifica-se a importância da gestão das contas a receber visto que por ser um ativo tão importante para a organização deve ser planejado de modo a se tornar um valor não recebível. É necessário ainda que a empresa tenha controle sobre suas obrigações a saldar, pois somente assim poderá dispor de prazos mais alongados, esse tema será o próximo assunto a ser abordado.

2.7 ADMINISTRAÇÃO DO CONTAS A PAGAR

Além de administrar as contas a receber, é fundamental que uma empresa honre seus compromissos. De acordo com Reis e Vittorato Neto (2001), o contas a pagar deve funcionar em perfeita harmonia com o contas a receber, pois somente honrando seus compromissos a empresa poderá obter fornecedores e credores, que poderão aumentar seu prazo de pagamento.

De acordo com Souza (2006), a administração do contas a pagar consiste em obter melhores condições de prazos com fornecedores, compensação entre prazo e desconto, possibilidade de renegociação de contratos de longo prazo, sendo seu princípio básico quitar contas apenas no dia do vencimento. Ao aumentar seu prazo de pagamento aumenta sua capacidade de caixa, que pode ser investida em estoque e no contas a receber, podendo aumentar seu volume de vendas.

Conforme CRC-SP/IBRACON (2000), a correta gestão do contas a pagar deve garantir a segurança de que nenhum pagamento seja efetuado em duplicidade.

Para Reis e Vittorato Neto (2001), a principal função da administração do contas a pagar está em assegurar todos os pagamentos sejam realizados após a constatação e autenticidade da contratação, efetivação e validação, para que assim se possa evitar possíveis fraudes. Os autores ressaltam ainda que, a missão das contas a pagar é tentar obter de fornecedores e credores, um prazo maior com menos custo, além de acompanhar o vencimento das contas.

Diante disto percebe-se quão importante é a gestão do contas a pagar quanto a receber, visto que ambas são atividades fundamentais a qualquer empresa, pois a organização quanto aos prazos de uma e outra permitem a entidade prevenir-se de possíveis problemas que possam ocorrer, bem como através da aplicação ou reserva de recursos.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo será abordado a metodologia utilizada para este estudo, tais como as tipologias quanto aos objetivos, procedimentos, pesquisa e abordagem do problema, apresentando ainda a forma de levantamento de dados do estudo de caso.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Para o desenvolvimento deste estudo torna-se necessário a definição dos procedimentos metodológicos que serão adotados para se realizar a pesquisa e alcançar os objetivos traçados.

Com o propósito de ter maior aprofundamento no tema, a metodologia utilizada define-se como descritiva, pois visa caracterizar e demonstrar a importância da gestão financeira e de seus controles internos para permanência e desenvolvimento no mercado das micro e pequenas empresas. Conforme Sampieri, Collado e Lucio (2006, p. 99):

Os estudos descritivos procuram especificar as propriedades, as características e os perfis importantes de pessoas, grupos, comunidades ou qualquer outro fenômeno que se submeta a análise. Eles medem avaliam ou coletam dados sobre diversos aspectos, dimensões ou componentes do fenômeno a ser pesquisado.

A gestão financeira e dos controles internos de forma ampla é um tema bastante explorado, porém escasso quando direcionado a aplicação em micro e pequenas empresas, pois sua linguagem e muito de seus conceitos são direcionados principalmente a organizações de porte maior. Sendo assim a metodologia deste trabalho define-se como pesquisa exploratória, que segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006) caracteriza-se por “examinar um tema ou problema de pesquisa pouco estudado do qual se tem muitas dúvidas ou que não foi abordado antes”.

Quanto aos procedimentos utilizados no desenvolvimento deste estudo, enquadra-se a pesquisa bibliográfica visto que a fundamentação teórica é o ponto de partida de qualquer estudo, pois para que se explore algo é necessário buscar conhecimento e conceitos sobre o tema. Para o desenvolvimento dessa pesquisa

bibliográfica utilizou-se materiais publicados, como: livros, artigos científicos, revistas, *internet*, entre outros, que serviram para o embasamento teórico ao trabalho. Marconi e Lakatos (2001, p.43) destacam que:

Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto, com objetivo de permitir[...] o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações.

Será utilizado ainda o estudo de caso, onde se visa aprofundar a importância da gestão financeira e evidenciar quais os controles internos mais pertinentes a empresa em estudo. Para Yin (2005, p.19) “utiliza-se estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo”.

A abordagem do problema é qualitativa, pois se busca analisar as variáveis que precisam ser adequadas as micro e pequenas empresas em relação a gestão financeira e controles internos. Pereira (2001) classifica dado qualitativo como estratégia de classificação de um fenômeno fixando premissas, e analisando seu comportamento em relação a outros eventos.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS

Para elaboração do estudo de caso, a coleta de dados será através do acompanhamento dos procedimentos utilizados pela empresa em estudo. Assim, será observado a rotina da organização, os controles internos utilizados e análise das informações. Para Nardi (2014), a pesquisa observacional é aquela que acontece por meio da coleta de dados sem influenciar os eventos.

Após análise dos dados, será disponibilizado á empresa propostas de controles internos e utilização das informações como auxílio ao desenvolvimento no mercado. Silva e Grigolo (2002) ressaltam que a pesquisa sobre a empresa, de forma participativa, caracteriza-se pela interação dos pesquisadores com os membros das situações investigadas, não sendo neste processo exigido uma ação.

Deste modo, com este trabalho, busca-se contribuir a partir da apresentação de controles internos contribuir com a perpetuidade e desenvolvimento das micro e pequenas empresas no ambiente comercial, de forma a se tornarem cada vez mais participativa na economia do país.

4 ESTUDO DE CASO

Na fundamentação teórica deste estudo, buscou-se conceituações e a verificação da importância da gestão financeira e dos seus controles internos para micro e pequenas empresas. Sendo assim, neste capítulo, será apresentado o estudo de caso, tal como a empresa em estudo, que para preservar sua imagem será chamada de ABC, os procedimentos financeiros internos por ela utilizados, e uma proposta de gestão financeira através da utilização de controles internos, buscando deste modo a contribuir com o desenvolvimento desta entidade no mercado e servir de apoio para demais empresas que precisem implantar controles internos para melhor gestão financeira de seus negócios.

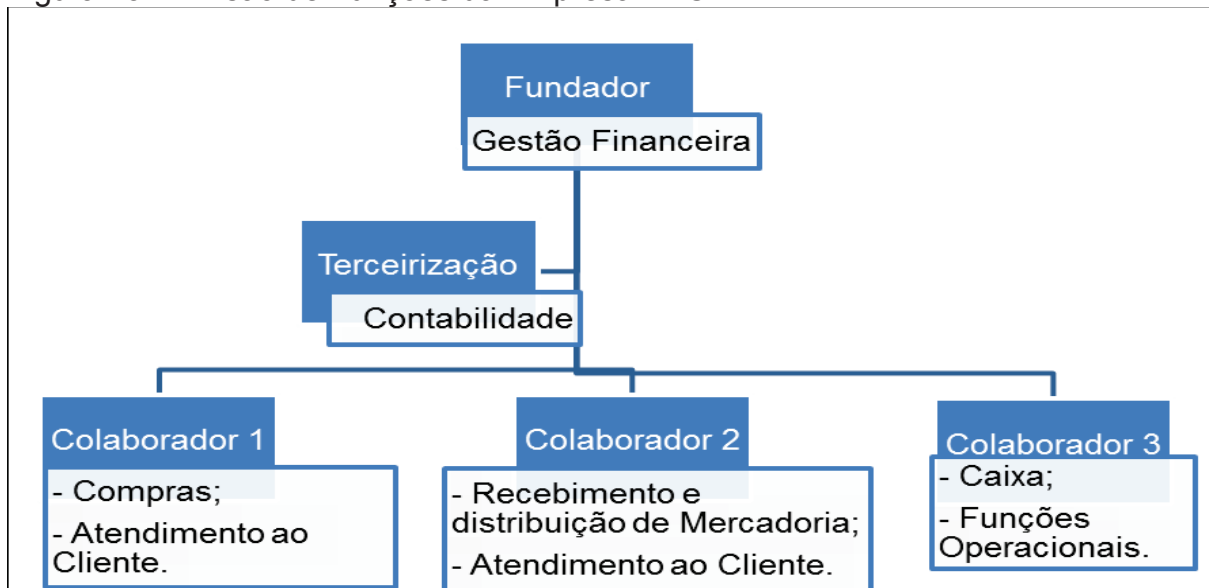
4.1 CARACTERIZAÇÕES DA EMPRESA

O empreendimento ABC localizado na região de Criciúma – SC é uma micro empresa do ramo de comércio varejista de artigos de mercearia, que iniciou suas atividades em 1990, entretanto o atual proprietário passou a assumir o negócio a partir de 1996 com o objetivo de aproveitar o nicho de comércio no local, que se encontrava distante dos grandes mercados da região e oferecer praticidade e conforto a seus clientes, pelo fato de que na época o transporte público não atendia o bairro onde é estabelecido, apenas bairros vizinhos.

Atualmente a empresa é composta pelos departamentos de padaria, alimentos, higiene e limpeza, materiais de construção, açougue, bebidas e laticínio, frutas e verduras, além de brinquedos e eletrônicos. Atende á clientes do bairro onde é estabelecida e de bairros vizinhos, sendo as vendas 40% á vista e 60% á prazo.

A ABC é uma empresa familiar, sendo suas funções divididas entre os colaboradores conforme demonstra a figura 13:

Figura 13 - Divisão de Funções da Empresa ABC



Fonte: Elaborado pela autora

A ilustração acima demonstra as funções existentes na empresa e a forma como se distribui entre os colaboradores, sendo elas subdivididas em compras, que se realiza através do contato direto com o vendedor com dias específicos de visitas na empresa; recebimento de mercadoria que se caracteriza pela conferência no ato da entrega do produto á empresa; a definição de preços e a distribuição dos mesmos nas prateleiras; atendimento ao cliente prestando suporte ao mesmo em todos os departamentos do estabelecimento, caixa e funções operacionais que se caracteriza pelo pagamento de boletos em bancos, auxílio no atendimento ao cliente, fechamento das contas dos clientes no final do mês.

Contudo, apesar de ampla experiência no ramo a empresa ABC enfrenta alguns problemas em relação a controles financeiros, não possuindo ainda procedimentos que registrem os fatos financeiros da organização. Nos tópicos a seguir serão apresentados os procedimentos utilizados pela organização.

4.2 LEVANTAMENTO DOS PROCEDIMENTOS UTILIZADOS PELA EMPRESA

Para realização do estudo de caso deste trabalho, e conseqüentemente para proposta de controles financeiros à empresa ABC, buscou-se os procedimentos utilizados nas áreas de controle e administração de vendas, contas a receber, contas a pagar e caixa.

4.2.1 Processo de Vendas

A empresa ABC não possui um procedimento específico para vendas a prazo, pelo fato da maioria dos clientes que frequentam o estabelecimento serem em grande parte os mesmos devido à pequena região que atendem, este processo se concretiza através da confiança pelo cliente, que após frequentar o estabelecimento continuamente, abre sua conta. Não sendo solicitado documentos pessoais para abertura da conta e nem mesmo estabelecido um limite de crédito.

O registro das vendas a prazo divide-se em dois tipos, para clientes que realizam compras no valor de até R\$ 200,00 ao mês o registro ocorre em um controle interno da empresa constando apenas o nome e valor da compra do cliente, sem qualquer assinatura do mesmo; e para clientes que realizam compras acima deste valor em carnês, sendo a via da empresa assinado pelo cliente.

4.2.2 Controle de Contas a Receber

As contas a receber são administradas pelo fundador, que no final de cada mês faz a apuração do valor a ser recebido, registrando-o em um caderno. Ao final de todos os recebimentos é feito um confronto no valor que se tinha a receber com o que se foi recebido, visto que quando do atraso de uma conta não há procedimentos de aplicação de juros, o mesmo é estabelecido de acordo com o tempo do cliente no estabelecimento e o valor de sua compra. A empresa não trabalha com cheques e bancos.

Ao acompanhar as contas a receber da empresa, verificou-se a quantidade expressiva de clientes inadimplentes, todavia não há um procedimento para análise e concessão de crédito, nem mesmo um procedimento de cobrança para tais clientes.

4.2.2.1 Cobrança

Possuir um processo de concessão de crédito eficiente e que promova segurança é primordial para a saúde financeira de uma organização. Pelo fato da empresa ABC não solicitar no ato da abertura da conta documentos pessoais tais como RG, CPF e comprovante de residência que são documentos necessários para

se obter meios de cobranças e até mesmo consultar a situação do cliente perante ao comércio antes mesmo da concessão de crédito, acaba possuindo um número elevado de clientes inadimplentes. A empresa não possui procedimentos específicos e seguros de cobranças, ocorrendo esta através da cobrança por contato direto com o cliente, não havendo repactuação entre as partes após a quitação do débito.

4.2.3 Contas a Pagar

As contas a pagar da empresa ABC não obedecem a um controle interno específico, grande parte de suas compras são pagas á vista, no momento do recebimento da mercadoria e as contas a prazo pagas na data do vencimento. Não há um controle que possa auxiliar e demonstrar ao gestor a situação do capital de giro no dia dos respectivos pagamentos.

4.2.4 Controle do Caixa

A empresa não possui procedimentos que permitam saber o quanto foi recebido e o quanto foi pago diariamente. O controle de caixa da empresa ABC ocorre pela apuração do valor em cédulas disponível em caixa no final do expediente, desconsiderando o troco disponibilizado em caixa no início do dia.

Em relação às moedas, que são significantes no capital de giro da empresa, não há um controle diário específico, a apuração faz-se através da contagem de moedas quando alcançado um montante acumulado de vários dias, porém esse valor não é controlado em nenhum relatório.

4.3 PROPOSTAS DE MELHORIAS NA GESTÃO DA EMPRESA ABC POR MEIO DE CONTROLES INTERNOS

Ao acompanhar as atividades da empresa ABC para desenvolvimento deste trabalho, foi evidenciado a ausência de alguns procedimentos e controles internos que demonstrem a situação financeira da organização e que promovam segurança á mesma no recebimento de suas contas, sendo assim, os tópicos a seguir apresentarão propostas de melhorias, de modo a alcançar o objetivo geral

deste estudo, que busca através das ferramentas financeiras contribuir para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas no mercado.

4.3.1 Controle de Contas a Receber

Pelo fato de a empresa ABC possuir maior parte das vendas a prazo, há algumas considerações a serem feitas, sendo elas:

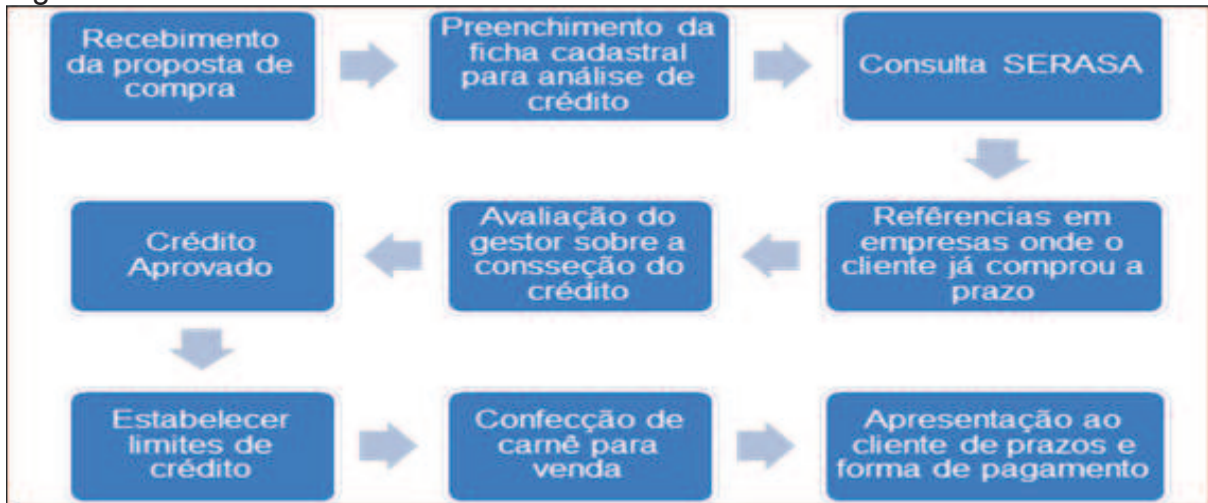
1) Solicitação de documentos pessoais na abertura da contas: como não há solicitação de documentos pessoais no momento da concessão de crédito, solicitar a documentação pessoal de todos os clientes que compram a prazo, pois caso se tornem a ser inadimplente a empresa terá meios de cobranças e também parâmetros para se estabelecer limites de créditos através da solicitação da remuneração mensal do cliente conforme sugere a ficha cadastral, no apêndice A deste trabalho.

2) Atualização de dados dos clientes antigos: pelo fato de a empresa ABC trabalhar embasado na confiança de seus consumidores, de modo a não constranger seus clientes mais antigos, sugere-se promover uma promoção, estratégia de coleta de dados recomendada pelo SEBRAE - MG (2007), de modo a apanhar os dados necessários desses clientes, recomendando-se registrá-los em uma ficha de atualização cadastral (apêndice B deste trabalho), sendo aconselhado os dados como endereço e contatos, atualizados no mínimo uma vez ao ano.

3) Para aumentar a segurança da empresa em relação a possíveis clientes inadimplentes, sugere-se a adoção de carnês onde uma via fica com o cliente e uma com a empresa, incluindo neste carnê uma confissão de dívida semelhante ao de uma nota promissória.

4) Adoção de políticas de crédito e cobranças: A política de créditos e cobranças da empresa deve ser demonstrada de forma bem clara ao cliente que deseja comprar a prazo, porém atentando-se de modo a não constrange-lo. Como a empresa ABC não possui políticas estabelecidas para estas etapas, e considerando o grande número de inadimplências sugere-se convênio com SERASA, e a utilização dos passos demonstrados no fluxo do processo de concessão de crédito abaixo:

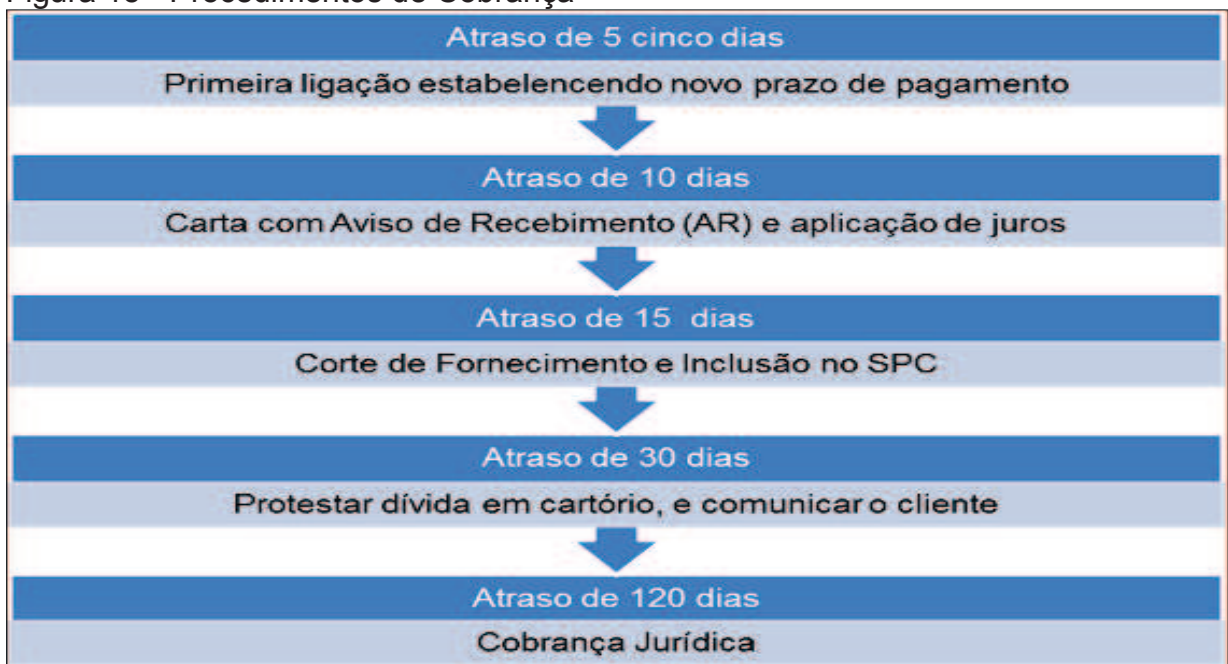
Figura 14 - Fluxo de Processos de Concessão de Crédito



Fonte: Elaborado pela autora

O limite de crédito estabelecido para novos clientes de acordo com SEBRAE - MG (2007) deve ser de 30% da renda bruta mensal. Ao acompanhar a empresa, notou-se a quantidade significativa de clientes inadimplentes, assim, para que a empresa possa controlar os clientes que estão com suas contas em atraso de modo a não aumentarem suas dívidas e não se tornarem inadimplentes, sugere-se o controle dos mesmos em uma planilha apresentada no apêndice C deste trabalho, aliado aos procedimentos de cobranças apresentados na figura 15:

Figura 15 - Procedimentos de Cobrança



Fonte: Elaborado pela autora

5) Controle das vendas á prazo: a empresa ABC possui apenas controle das contas a prazo recebidas, sugere-se assim o controle dessas contas a receber, através da tabela 1 apresentada a seguir:

Tabela 1 - Controle de Contas a Receber

		Empresa: ABC			Mês: Outubro de 2014						
		*Controle de Contas a Receber			Recebimento						
	Data	Cliente	Venct.	Valor	Data	Valor	Desconto	Juros	Total	Obs.	
1º Quinzena	01/10/2014	Cliente A	10/11/2014	774,10	01/10/2014	774,10			774,10		
	01/10/2014	Cliente C	10/11/2014	650,00	01/10/2014	650,00			650,00		
	Total dia 01/10/14			1.424,10	Total dia 01/10/14			1.424,10			
	02/10/2014	Cliente C	10/11/2014	657,00	02/10/2014	657,00			657,00		
	02/10/2014	Cliente D	10/11/2014	390,00	02/10/2014	390,00			390,00		
	02/10/2014	Cliente E	10/11/2014	890,00	02/10/2014	890,00			890,00		
	Total dia 02/10/14			1.937,00	Total dia 02/10/14			1.937,00			
	03/10/2014	Cliente F	10/11/2014	415,00	03/10/2014	415,00			415,00		
	03/10/2014	Cliente G	10/11/2014	390,00	03/10/2014	390,00			390,00		
	Total dia 03/10/14			805,00	Total dia 03/10/14			805,00			
	05/10/2014	Cliente H	10/11/2014	971,50	05/10/2014	971,50			971,50		
	Total dia 05/10/14			971,50	Total dia 05/10/14			971,50			
	08/10/2014	Cliente I	10/11/2014	635,00	08/10/2014	635,00			635,00		
	Total dia 08/10/14			635,00	Total dia 08/10/14			635,00			
	09/10/2014	Cliente J	10/11/2014	661,67	09/10/2014	661,67			661,67		
Total dia 09/10/14			661,67	Total dia 09/10/14			661,67				
Total dia 1º á 15º de out. de 2014			6.434,27	Total dia 1º á 15º de out. de 2014			6.434,27				
2º Quinzena	16/10/2014	Cliente K	15/10/2014	1.596,40	16/10/2014	1.596,40			1.596,40		
	Total dia 16/10/14			1.596,40	Total dia 16/10/14			1.596,40			
	17/10/2014	Cliente M	15/10/2014	1.110,00	17/10/2014	1.110,00			1.110,00		
	17/10/2014	Cliente N	15/10/2014	685,45	17/10/2014	685,45			685,45		
	17/10/2014	Cliente L	15/10/2014	897,67	17/10/2014	897,67			897,67		
	Total dia 17/10/14			2.693,12	Total dia 17/10/14			2.693,12			
Total dia 16º á 31º de out. de 2014			4.289,52	Total dia 16º á 31º de out. de 2014			4.289,52				
Total Mês de Outubro de 2014			10.723,79	Total Mês de Outubro de 2014			10.723,79				

Fonte: Adaptado de SEBRAE - SC (2012)

O controle acima apresentado está preenchido com valores reais da empresa ABC a título de experiência, demonstrando o quanto foi recebido por dia, e caso não recebido, possibilitando a empresa tomar as providencias de cobrança dos clientes.

Contudo, tão importante quanto o recebimento de contas, é o pagamento de suas obrigações, vistos que estas são essenciais para o desenvolvimento normal da organização.

4.3.2 Controle de Contas a Pagar

Na empresa ABC, não há um controle específico de contas a pagar, nem mesmo um relatório que disponibilize uma previsão de como estará o capital de giro disponível no dia do pagamento, com isso sugere-se o acompanhamento das contas a pagar como também das contas pagas á vista, conforme a tabela 2 abaixo:

Tabela 2 - Controle de Contas a Pagar

Empresa: ABC				Mês: Outubro de 2014					
Controle de Contas a Pagar				Pagamento					
Data	Identificação	Venct.	Valor	Data	Valor	Desconto	Juros	Total	Obs.
31/09/2014	Pró Labore	05/10/2014	3.000,00	05/10/2014	3.000,00			3.000,00	
31/09/2014	Fornecedor I	05/10/2014	489,00	05/10/2014	489,00			489,00	
31/09/2014	Funcionários	05/10/2014	2.925,72	05/10/2014	2.925,72			2.925,72	
Total			6.414,72	Total dia 05/10/14				6.414,72	
31/09/2014	FGTS	08/10/2014	243,03	08/10/2014	243,03			243,03	
Total			243,03	Total dia 08/10/14				243,03	
31/09/2014	Energia Elétrica	10/10/2014	431,70	10/10/2014	431,70			431,70	
31/09/2014	Telefone	10/10/2014	50,00	10/10/2014	50,00			50,00	
31/09/2014	Serviços de Contabilidade	10/10/2014	390,00	10/10/2014	390,00			390,00	
Total			871,70	Total dia 10/10/14				871,70	
31/09/2014	Água	15/10/2014	168,75	15/10/2014	168,75			168,75	
Total			168,75	Total dia 15/10/14				168,75	
31/09/2014	Impostos	20/10/2014	189,00	20/10/2014	189,00			189,00	
31/09/2014	Previdência social	20/10/2014	564,05	20/10/2014	564,05			564,05	
Total			753,05	Total dia 20/10/14				753,05	
Total Mês			8.451,25	Total Mês				8.451,25	

Fonte: Adaptado de SEBRAE - SC (2012)

Os dados acima apresentados na tabela são valores reais da empresa ABC apurados a título de experiência, demonstrando as contas a pagar da empresa, de modo a possibilitar a empresa uma programação para o dia do vencimento, de modo a evitar possíveis falhas no capital de giro.

4.3.3 Fluxo de Caixa

A empresa ABC não possui um controle específico do caixa, o único controle é averiguar o valor em caixa no final do dia sem observar os valores pagos pela empresa, sendo assim sugere-se a adoção de uma planilha onde demonstra toda movimentação realizada no dia, ou em um determinado período, conforme demonstra a tabela 3 abaixo:

Tabela 3 - Fluxo de Caixa

PREVISÃO DO FLUXO DE CAIXA						
Mês:	TOTAL		1ª QUINZENA		2ª QUINZENA	
	REALIZADO	PREVISÃO	REALIZADO	PREVISÃO	REALIZADO	PREVISÃO
ENTRADAS						
Contas a receber-vendas a prazo	R\$ 10.723,79	R\$ 12.000,00	R\$ 6.434,27	R\$ 7.200,00	R\$ 4.289,52	R\$ 1.715,81
Vendas à vista	R\$ 4.234,07	R\$ 5.500,00	R\$ 2.540,44	R\$ 3.300,00	R\$ 1.693,63	R\$ 677,45
TOTAL DAS ENTRADAS	R\$ 14.957,86	R\$ 17.500,00	R\$ 8.974,71	R\$ 10.500,00	R\$ 5.983,15	R\$ 2.393,26
SAÍDAS						
Água	R\$ 168,75	R\$ 180,00	R\$ 168,75	R\$ 180,00		
Despesas diversas						
Energia elétrica	R\$ 431,70	R\$ 500,00	R\$ 431,70	R\$ 450,00		
Férias						
FGTS	R\$ 234,03	R\$ 234,03	R\$ 234,03	R\$ 234,03		
Fornecedores	R\$ 4.200,00	R\$ 5.000,00	R\$ 2.520,00	R\$ 3.000,00	R\$ 1.680,00	R\$ 2.000,00
Folha de pagamento	R\$ 2.925,72	R\$ 2.925,72	R\$ 2.925,72	R\$ 1.755,43		
Impostos s/ vendas	R\$ 189,00	R\$ 225,00			R\$ 189,00	R\$ 225,00
Previdência Social	R\$ 564,05	R\$ 564,05			R\$ 564,05	R\$ 564,05
Pró - Labore	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00		
Reserva de Capital(5% Entradas)	R\$ 747,89	R\$ 1.750,00	R\$ 448,74	R\$ 1.050,00	R\$ 299,16	R\$ 700,00
Serviços de contabilidade	R\$ 390,00	R\$ 390,00			R\$ 390,00	R\$ 390,00
Telefone	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00		
13º salário						
TOTAL DAS SAÍDAS	R\$ 12.901,14	R\$ 14.818,80	R\$ 9.778,94	R\$ 9.719,46	R\$ 3.122,21	R\$ 3.879,05
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	R\$ 2.056,72	R\$ 2.681,20	-R\$ 804,23	R\$ 780,54	R\$ 2.860,94	-R\$ 1.485,79
2 SALDO ANTERIOR	R\$ 3.000,00	R\$ 5.056,72	R\$ 3.000,00	R\$ 2.195,77	R\$ 2.195,77	R\$ 5.056,72
3 SALDO ACUMULADO (1+2)	R\$ 5.056,72	R\$ 7.737,92	R\$ 2.195,77	R\$ 2.976,31	R\$ 5.056,72	R\$ 3.570,93
4 NECESSIDADE DE EMPRÉSTIMOS						
5 SALDO FINAL (3+4)	R\$ 5.056,72	R\$ 7.737,92	R\$ 2.195,77	R\$ 2.976,31	R\$ 5.056,72	R\$ 3.570,93

Fonte: Adaptado de SEBRAE - SC (2012)

Os valores apresentados no fluxo de caixa acima são valores reais da empresa em estudo do último mês a título de experiência. Para que possa ser evitada a falta de capital de giro, sugere-se realizar uma reserva de 10% das entradas da empresa, pois caso ocorra algum imprevisto não afetar as atividades normais da empresa.

4.3.4 Controle de Tesouraria

Para que a empresa conheça sua realidade financeira, a apuração do caixa é fundamental, e notando-se a ausência de procedimentos que controlasse o caixa na empresa ABC, sugere-se o seguinte:

1) Controle diário das cédulas e moedas disponível em caixa informando o valor apurado no livro de caixa, apêndice D, deste trabalho, desta forma a empresa saberá todas as operações realizadas no dia;

2) Controle das moedas: fazer contagem diária, separando em pacotes de valores específicos para pagamento de fornecedores, visto que a maioria das compras da empresa são pagas à vista;

3) Retirada do sócio: por ser uma empresa familiar, o princípio da entidade não é obedecido, com isso as contas da família são pagas com o dinheiro do caixa da empresa, com isso sugere-se uma retirada mensal para suprir as necessidades da família, que deverá constar no relatório de contas a pagar e fluxo de caixa.

4.4 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

No desencadear deste estudo de caso, verificou-se a importância da gestão financeira e da implantação de controles internos como auxílio ao desenvolvimento de uma micro ou pequena empresa no mercado.

Ao acompanhar a empresa ABC verificou-se como a falta de procedimentos influenciava de maneira direta em relação ao desenvolvimento da mesma, visto que a falta de conhecimento do valor disponível impedia o gestor de ponderar situações alternativas que pudessem auxiliar o desenvolvimento da mesma, como por exemplo, aumento do ambiente físico, oferecendo mais produtos e serviços e até mesmo a possibilidade da abertura de uma filial.

Constatou-se ainda, como simples procedimentos e implantação de controles que não causam custo algum a entidade podem reduzir a inadimplência, mostrar ao gestor como está a saúde financeira da empresa, e também realizar investimentos na mesma com pouco mais de confiança.

Durante a pesquisa teórica relacionada às micro e pequenas empresas, foi evidenciado quanto comum nessas organizações é a falta de controles internos financeiros e como esse fator era responsável pelo bloqueio do desenvolvimento e até mesmo pelo fechamento de muitas destas. Na prática verificou-se realmente como apesar de simples e sem custo, inicialmente há falta de confiança por parte do gestor em relação aos dados apresentados em uma planilha e o dia a dia do seu negócio.

No decorrer da aplicação a título de experiência dos controles internos propostos notou-se interesse no gestor em analisar os dados apurados e questioná-los de modo a buscar as fraquezas com intuito de melhorar seus resultados, que reconheceu o quanto simples controles podem trazer grandes resultados aos negócios. Após a utilização de controles internos que auxiliem na gestão da

organização, sugere-se ainda a implantação de um sistema que auxiliará no controle de estoque, além de demonstrar a apuração dos dados lançados no que diz respeito a vendas e compras á vista e prazo, além daquelas que a empresa achar necessário para sua gestão.

Deste modo, a empresa apresentou interesse em continuar aperfeiçoando os controles propostos e instituir novos procedimentos para as demais áreas existentes, de modo a conhecer realmente os valores gerados em suas operações e continuar sendo competitivo e se desenvolvendo no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para o sucesso de qualquer organização, é primordial o uso de ferramentas que demonstrem o resultado de suas operações, de modo a auxiliar no desenvolvimento e assiduidade das mesmas.

A gestão financeira e o uso de eficientes controles internos, conforme abordado neste trabalho de conclusão de curso são essenciais, pois reflete a real situação financeira da organização. A falta desses controles conforme demonstrado podem acarretar no fechamento de muitas empresas, principalmente micro e pequenas empresas, que por muitas vezes acabam sendo administradas de forma rudimentar pelos seus fundadores, não apurando a real situação da empresa.

O desenvolvimento deste trabalho permitiu ainda verificar o quão simples procedimentos que não causam custo algum a organização auxiliam até mesmo na redução de inadimplências, pois por meio de um simples cadastro pode proporcionar a empresa mais segurança na hora da concessão de crédito e da cobrança.

Entende-se que os objetivos propostos foram alcançados, visto que procurou-se evidenciar de que forma a aplicação dos controles internos podem contribuir para a gestão financeira de uma micro ou pequena empresa, de modo a auxiliarem para o desenvolvimento e permanência das mesmas no mercado, sendo esta importância demonstrada através da fundamentação teórica e dos dados estatísticos apresentados. Objetivou-se ainda no início deste trabalho, conceituar gestão financeira, o que foi alcançado através da apresentação de definições de diversos autores e especialistas da área.

No decorrer deste trabalho realizou-se ainda um estudo de caso, onde proporcionou o alcance dos demais objetivos propostos, sendo estes, a análise dos procedimentos utilizados pela empresa, realizado através do levantamento dos dados descritos e analisados e a apresentação de uma proposta de melhoria na gestão financeira, nos procedimentos da empresa e a implantação de controles relevantes à gestão da empresa, que se concretizou através da implantação dos controles internos financeiros, sendo eles os controles de contas a pagar e a receber, fluxo de caixa, controle diário de caixa e ficha cadastral para concessão de crédito.

Com isso, conclui-se que a adoção pela empresa dos controles sugeridos auxiliará de forma positiva no desenvolvimento e assiduidade da mesma, visto que

com estas ferramentas terá controle principalmente do seu capital de giro, que é peça fundamental para as atividades da entidade e que deste modo poderá ser avaliado de forma correta, podendo ser investido no crescimento da mesma ou na abertura de uma filial.

Neste sentido, espera-se ter contribuído para a gestão desta e demais micro e pequenas empresas. Com a adoção dos procedimentos propostos, conclui-se que a empresa possui ferramentas que proporcionarão a mesma mais organização, planejamento, controle e segurança em suas operações, podendo ser este um grande diferencial competitivo que proporcionará o alcance dos objetivos da empresa.

REFERÊNCIAS

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

ARCHER, Stephen H. D'AMBROSIO, Charles A. **Administração Financeira**. 1.ed. São Paulo: Atlas.

BRASIL, República Federativa do. **Lei complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006**. Disponível em: www.receita.fazenda.gov.br/ acesso em 20 ABRIL 2014.

CPC- Comitê de Pronunciamentos Contábeis. **CPC 03 (R2) – Demonstração dos Fluxos de Caixa**. Disponível em: <http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=34>. Acesso em: 14. Set.2014.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria**. São Paulo: Atlas, 2000. (Coleção seminários CRC-SP/IBRACON)

CHIAVENATO, Idalberto. **ADMINISTRAÇÃO NOS NOVOS TEMPOS**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: Teoria e prática**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. 12.ed. São Paulo: Pearsom Prentice Hall, 2010.

GROPELLI, Angelica A. NIKBAKHT, Ehson. **Administração Financeira**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

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

HOJI, Masakazu. **Práticas de Tesouraria**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/>. Acesso em: 21 Mar. 2014.

KARKOTLI, Gilson R. **Administração Financeira**. 1.ed. Curitiba: Vozes, 2008.

LEMES JUNIOR, Antônio Barbosa. RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração financeira: Princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade. Lokatos, Eva Maria. **Metodologia de trabalho**

científico. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MIGLIAVACCCA, Paulo N. **Controles internos nas organizações: Fraudes. Corrupção. Ineficiências**. 2 ed. São Paulo: Edicta, 2004.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanço: Abordagem Gerencial**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesár Amauru. **Introdução á administração**. 7.ed.São Paulo: Atlas, 2008.

MORAES, Marcos Gonçalves Nunes de. **DETERMINANTES DA NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO ESTADO DE SÃO PAULO NO PERÍODO DE 2000-2010**. 2013. 51 pág. Mestrado em administração de empresas – Universidade Presbiteriana Makenzie, São Paulo.

MORANTE, Antonio Salvador. JORGE, Fauzi Timaco. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas S/A,2007.

MORANTE, Antônio Salvador. JORGE, Fauzi Timaco. **Controladoria: análise financeira, planejamento e controle orçamentário**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NARDI, Nance Beyer, **Metodologia da pesquisa científica**. Disponível em: <http://www.ufrgs.br> Acesso em 21/06/2014.

OLINQUEVITCH, José Leônidas. SANTI FILHO, Armando de. **Análise de balanços para controle gerencial**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Luiz Martins de. PEREZ Junior, José Hernandez. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Introdução à administração financeira: texto e exercício**. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

PEREIRA, Julio César Rodrigues. **Análise de dados quantitativos: estratégia metodológica para ciências da saúde, humanas e sociais**. 3 ed. São Paulo: universidade de São Paulo, 2001.

REIS, Carlos Donato. VITTORATO NETO, José. **Manual de Gestão e Programação Financeira de Pagamentos**. São Paulo: Edicta,2000.

SALIM, Cesar Simões. NASAJON, Claudio. SALIM, Heleni.[et al.]. **Administração empreendedora: teoria e prática usando o estudo de casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SAMPIERI, Roberto Hernandez. COLLADO, Carlos Fernandes. LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia da pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Mc Graw Hill, 2006.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. 1.ed.São Paulo: Atlas, 2001.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração Financeira**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SEBRAE: **Quem são os pequenos negócios/ Portal SEBRAE - SC**. 2013. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/Quem-são-os-pequenos-negócios%3F,destaque,5](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/Quem-são-os-pequenos-negócios%3Fdestaque,5). Acesso em: 27/08/2014.

SEBRAE: **Sobrevivência das empresas no Brasil/ Portal SEBRAE - SC**. 2005. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/Conquiste-o-seu-lugar-entre-os-melhores,destaque,15. Acesso em: 20/05/2014.

SEBRAE: **Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil/Portal SEBRAE - SP**.(2009). Disponível em:http://www.sebraesp.com.br/conhecendo_mpe/mpe_numero/onde_mpe_brasil Acesso em: 15 abril de 2014.

SILVA, Marise Borba de. GRIGOLO, Tânia Maris. **Metodologia para iniciação científica à prática da pesquisa e da extensão II**. Caderno Pedagógico. 1.ed. Florianópolis: UDESC, 2002.

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

SILVA, A.C. MARÇAL, L.L. COSTA, N.N. Aplicação do MASP, utilizando o ciclo PDCA na solução de problemas no fluxo de informações entre o ppcp e o almoxarifado de uma fábrica de refrigerantes. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Rio de Janeiro: ENEGEP, 2008.

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

SOUZA, Acilon Batista de. **Curso de administração financeira e orçamento**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

SOUZA, Luiz Carlos de. **Controladoria aplicada aos pequenos negócios**. Curitiba: Juruá, 2009.

SOUZA, Luiz Eurico de. **Fundamentos de Contabilidade Gerencial: Um instrumento para agregar valor**. 1.ed. Curitiba: Juruá, 2008.

SOUZA, Luiz Carlos de. **Controladoria Aplicada aos Pequenos Negócios**. Curitiba: Juruá, 2009.

SOUZA, Antônio. **Gerência financeira para micro e pequenas empresas: um manual simplificado**. Rio de Janeiro: SEBRAE, 2006.

SILVA, Marisa Borba de. GRIGOLO, Tânia **Maris. Metodologia para iniciação científica à prática da pesquisa e da extensão II.** Caderno Pedagógico. Florianópolis: UDESC, 2002.

VIEIRA, Marcos Villala. **Administração estratégica do capital de giro.** São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANCHIN, Ricardo. **A gestão de tesouraria e sua interface com as estratégias financeiras das empresas de pequeno porte do setor metal-mecânico de caxias do sul.** 2002. 113 pág. Mestrado em administração - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Caxias do Sul.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Ficha Cadastral

FICHA CADASTRAL**I - IDENTIFICAÇÃO DO CLIENTE**

Nome: _____

Data de Nascimento: _____ Estado Civil: _____

CPF: _____ RG: _____

Endereço Residencial: _____

Telefones (residencial e celular): _____

II – INFORMAÇÕES PROFISSIONAIS

Empresa onde trabalha: _____

Endereço: _____

Telefone: _____ Data da admissão: _____

Remuneração Mensal: _____

III – REFERÊNCIAS COMERCIAIS

1) Empresa onde já comprou a prazo: _____

Telefone: _____

2) Empresa onde já comprou a prazo: _____

Telefone: _____

3) Empresa onde já comprou a prazo: _____

Telefone: _____

VI – OBSERVAÇÕES

Declaro sob as penas da lei, que as informações acima são verdadeiras.

Local, ____ de _____ de _____.

CLIENTE

APÊNDICE B – Ficha de Atualização Cadastral

FICHA DE ATUALIZAÇÃO CADASTRAL**I - IDENTIFICAÇÃO DO CLIENTE**

Nome: _____

Data de Nascimento: _____ Estado Civil: _____

CPF: _____ RG: _____

Endereço Residencial: _____

Telefones (residencial e celular): _____

II – INFORMAÇÕES PROFISSIONAISA

Empresa onde trabalha: _____

Endereço: _____

Telefone: _____ Data da admissão: _____


Remuneração Mensal: _____

III – OBSERVAÇÕES_____

Declaro sob as penas da lei, que as informações acima são verdadeiras.

Local, ____ de _____ de _____.

CLIENTE

Ordem	 Empresa: ABC							
	Controle de Inadimplência							
	Cliente	Data	Atraso de 5 dias	Atraso de 10 dias	Atraso de 15 dias	Atraso de 30 dias	Atraso de 120 dias	Observações
1	Exemplo 1	11/xx/14*	16/xx/14*	21/xx/14*	26/xx/14*	11/xy/14*	11/xa/14	Valor das Compras sem Juros: 200,00
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								

*Neste data realizar procedimento proposto na figura 2: Procedimetos de Cobrança

APÊNDICE D – Controle de Caixa

Empresa: ABC		Controle Diário de Caixa		Mês: Outubro de 2014.		
Data	Conta F.C	Histórico	Entradas	Saídas	Saldo	
01/10/2014	Saldo Anterior	Troco Inicial	3.000,00		3.000,00	
01/10/2014	Vendas à vista	Ref. Vendas à vista	861,00		3.861,00	
01/10/2014	Fornecedor	Pagto de Fornecedor A ref. NF 01		431,00	3.430,00	
01/10/2014	Fornecedor	Pagto de Fornecedor B ref. NF 02		250,00	3.180,00	
01/10/2014	Telefone	Pagto de Conta de telefone		50,00	3.130,00	
Total dia 01/10/14			861,00	731,00	3.130,00	
02/10/2014	Saldo Anterior	Troco Inicial	3.130,00		3.130,00	
02/10/2014	Vendas à vista	Ref. Vendas à vista	698,05		3.828,05	
02/10/2014	Folha de Pagamento	Ref. Pagto. Dos funcionários		2.925,72	902,33	
02/10/2014	Fornecedor	Pagto de Fornecedor G ref. NF 03		60,00	842,33	
02/10/2014	Fornecedor	Pagto de Fornecedor H ref. NF 04		197,00	645,33	
02/10/2014	Fornecedor	Pagto de Fornecedor I ref. NF 05		51,90	593,43	
02/10/2014	Fornecedor	Pagto de Fornecedor J ref. NF 06		70,00	523,43	
02/10/2014	Fornecedor	Pagto de Fornecedor F ref. N.F 07		30,00	493,43	
Total dia 02/10/14			698,05	3.334,62	493,43	
03/10/2014	Saldo Anterior	Troco Inicial	493,43		493,43	
03/10/2014	Vendas à vista	Ref. Vendas à vista	545,00		1.038,43	
Total dia 03/10/14			545,00		1.038,43	
04/10/2014	Saldo Anterior	Troco Inicial	1.038,43		1.038,43	
04/10/2014	Vendas à vista	Ref. Vendas à vista	701,25		1.739,68	
Total dia 04/10/14			701,25		1.739,68	
05/10/2014	Saldo Anterior	Troco Inicial	1.739,68		1.739,68	
05/10/2014	Vendas à vista	Ref. Vendas à vista	688,00		2.427,68	
Total dia 05/10/14			688,00		2.427,68	
06/10/2014	Saldo Anterior	Troco Inicial	2.427,68		2.427,68	
06/10/2014	Vendas à vista	Ref. Vendas à vista	599,00		3.026,68	
Total dia 06/10/14			599,00		3.026,68	
07/10/2014	Saldo Anterior	Troco Inicial	3.026,68		3.026,68	
07/10/2014	Vendas à vista	Ref. Vendas à vista	457,64		3.484,32	
Total dia 07/10/14			457,64		3.484,32	
08/10/2014	Saldo Anterior	Troco Inicial	3.484,32		3.484,32	
08/10/2014	Vendas à vista	Ref. Vendas à vista	499,00		3.983,32	
08/10/2014	FGTS	Ref. Pagto. de FGTS dos funcionários		234,03	3.749,29	
Total dia 08/10/14			499,00	234,03	3.749,29	
09/10/2014	Saldo Anterior	Troco Inicial	3.749,29		3.749,29	
09/10/2014	Vendas à vista	Ref. Vendas à vista	645,70		4.394,99	
Total dia 09/10/14			645,70		4.394,99	
10/10/2014	Saldo Anterior	Troco Inicial	4.394,99		4.394,99	
10/10/2014	Vendas à vista	Ref. Vendas à vista	409,64		4.804,63	
10/10/2014	Fornecedor	Pagto de Fornecedor G ref. NF 07		60,00	4.744,63	
10/10/2014	Pró-Labore	Ref. Retirada do proprietário		3.000,00	1.744,63	
Total dia 10/10/14			200,00	3.060,00	1.744,63	
11/10/2014	Saldo Anterior	Troco Inicial	1.744,63		1.744,63	
11/10/2014	Vendas à vista	Ref. Vendas à vista	415,00		415,00	
Total dia 11/10/14			415,00		415,00	
12/10/2014	Saldo Anterior	Troco Inicial	415,00		415,00	
12/10/2014	Vendas à vista	Ref. Vendas à vista	498,00		498,00	
Total dia 12/10/14			498,00		498,00	
13/10/2014	Saldo Anterior	Troco Inicial	498,00		498,00	
13/10/2014	Vendas à vista	Ref. Vendas à vista	549,99		1.047,99	
13/10/2014	Fornecedor	Pagto de Fornecedor H ref. NF 09		155,65	892,34	
Total dia 13/10/14			549,99	155,65	892,34	
14/10/2014	Saldo Anterior	Troco Inicial	892,34		892,34	
14/10/2014	Vendas à vista	Ref. Vendas à vista	655,00		1.547,34	
14/10/2014	Fornecedor	Pagto de Fornecedor J ref. NF 10		389,00	1.158,34	
14/10/2014	Fornecedor	Pagto de Fornecedor B ref. NF 11		489,00	669,34	
14/10/2014	Fornecedor	Pagto. de Fornecedor K ref. N.F 12		336,45	332,89	
Total dia 14/10/14			655,00	1.214,45	332,89	
15/10/2014	Saldo Anterior	Troco Inicial	332,89		332,89	
15/10/2014	Vendas à vista	Ref. Vendas à vista	962,08		1.294,97	
15/10/2014	Água	Ref. Pagto. De água		168,75	1.126,22	
15/10/2014	Energia Elétrica	Ref. Pagto. Energia elétrica		431,70	694,52	
15/10/2014	Reserva de Capital	Ref. Reserva de capital		448,74	245,78	
Total dia 15/10/14			962,08	1.049,19	245,78	
Total dia 1º à 15º de out. de 2014			8.974,71	9.778,94	245,78	

1º Quinzena

16/10/2014	Saldo Anterior	Troco Inicial	245,78		245,78
16/10/2014	Vendas à vista	Ref. Vendas à vista	351,00		596,78
Total dia 16/10/14			351,00		596,78
17/10/2014	Saldo Anterior	Troco Inicial	596,78		596,78
17/10/2014	Vendas à vista	Ref. Vendas à vista	343,00		939,78
Total dia 17/10/14			343,00		939,78
18/10/2014	Saldo Anterior	Troco Inicial	939,78		939,78
18/10/2014	Vendas à vista	Ref. Vendas à vista	489,00		1.428,78
Total dia 18/10/14			489,00		1.428,78
19/10/2014	Saldo Anterior	Troco Inicial	1.428,78		1.428,78
19/10/2014	Vendas à vista	Ref. Vendas à vista	405,00		1.833,78
Total dia 19/10/14			405,00		1.833,78
20/10/2014	Saldo Anterior	Troco Inicial	1.833,78		1.833,78
20/10/2014	Vendas à vista	Ref. Vendas à vista	350,00		2.183,78
20/10/2014	Impostos	Pagto de impostos		100,00	2.083,78
20/10/2014	Previdência Social	Ref. Pagto. INSS dos funcionários		564,05	1.519,73
20/10/2014	Serviços de contabilidade	Ref. Pagto. De serviços de contabilidade		390,00	1.129,73
Total dia 20/10/14			350,00	1.054,05	1.129,73
21/10/2014	Saldo Anterior	Troco Inicial	1.129,73		1.129,73
21/10/2014	Vendas à vista	Ref. Vendas à vista	393,80		393,80
Total dia 20/10/14			393,80		393,80
22/10/2014	Saldo Anterior	Troco Inicial	393,80		393,80
22/10/2014	Vendas à vista	Ref. Vendas à vista	501,30		895,10
22/10/2014	Fornecedor	Pagto de Fornecedor L ref. NF 14		355,00	540,10
22/10/2014	Fornecedor	Pagto de Fornecedor M ref. NF 14		363,99	176,11
Total dia 20/10/14			501,30	718,99	176,11
23/10/2014	Saldo Anterior	Troco Inicial	176,11		176,11
23/10/2014	Vendas à vista	Ref. Vendas à vista	490,07		490,07
Total dia 20/10/14			490,07		490,07
24/10/2014	Saldo Anterior	Troco Inicial	490,07		490,07
24/10/2014	Vendas à vista	Ref. Vendas à vista	530,00		1.020,07
24/10/2014	Fornecedor	Pagto de Fornecedor N ref. NF 16		630,00	390,07
24/10/2014	Fornecedor	Pagto de Fornecedor O ref. NF 17		420,00	-29,93
Total dia 24/10/14			530,00	1.050,00	-29,93
25/10/2014	Saldo Anterior	Troco Inicial	-29,93		-29,93
25/10/2014	Vendas à vista	Ref. Vendas à vista	450,00		420,07
Total dia 25/10/14			450,00		420,07
26/10/2014	Saldo Anterior	Troco Inicial	420,07		420,07
26/10/2014	Vendas à vista	Ref. Vendas à vista	290,00		710,07
Total dia 20/10/14			290,00		710,07
27/10/2014	Saldo Anterior	Troco Inicial	710,07		710,07
27/10/2014	Vendas à vista	Ref. Vendas à vista	314,00		1.024,07
Total dia 27/10/14			314,00		1.024,07
28/10/2014	Saldo Anterior	Troco Inicial	1.024,07		1.024,07
28/10/2014	Vendas à vista	Ref. Vendas à vista	336,00		1.360,07
Total dia 28/10/14			336,00		1.360,07
29/10/2014	Saldo Anterior	Troco Inicial	1.360,07		1.360,07
29/10/2014	Vendas à vista	Ref. Vendas à vista	415,00		1.775,07
Total dia 29/10/14			415,00		1.775,07
30/10/2014	Saldo Anterior	Troco Inicial	1.775,07		1.775,07
30/10/2014	Vendas à vista	Ref. Vendas à vista	324,98		2.100,05
Total dia 30/10/14			324,98		2.100,05
31/10/2014	Reserva de Capital	Ref. Reserva de capital		299,16	
Total dia 31/10/14				299,16	
Total dia 15º à 31º de out. de 2014			5.983,15	3.122,20	
Total Mês Outubro de 2014			14.957,86	12.901,14	