

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

**CRISTINA INÁCIO FERNANDES**

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA A OTIMIZAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO DOS  
RECURSOS DE UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS, LOCALIZADA  
NO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA/SC**

**CRICIÚMA**

**2015**

**CRISTINA INÁCIO FERNANDES**

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA A OTIMIZAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO DOS  
RECURSOS DE UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS, LOCALIZADA  
NO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA/SC**

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

Orientador: Prof. Esp. Cleber Pacheco Bombazar

**CRICIÚMA**

**2015**

**CRISTINA INÁCIO FERNANDES**

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA A OTIMIZAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO DOS  
RECURSOS DE UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS, LOCALIZADA  
NO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA/SC**

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

Criciúma, 19 de outubro de 2015.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Esp. Cleber Pacheco Bombazar – (UNESC) – Orientador

---

Prof. Dr. Abel Corrêa de Souza – (UNESC) - Avaliador

---

Prof. Esp. Jonas Rickrot Rosner – (UNESC) - Avaliador

## **DEDICATÓRIA**

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

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus por ter me concedido energia e disposição para efetuar essa jornada de quatro anos e então chegar a esse trabalho. Agradeço ao meu noivo que acreditou e investiu em mim para a realização desse sonho, e que esteve sempre ao meu lado, bem como, gestor da empresa em estudo, permitiu e colaborou com a realização dessa monografia. A toda à minha família, muito obrigada. Ao meu orientador, Prof. Cleber Pacheco Bombazar, que me auxiliou e acompanhou durante todo o percurso, fazendo sempre contribuições importantes. Referencio com muito carinho, todos os professores do curso de Administração que, direta ou indiretamente deram sua contribuição. Agradeço também, à minha amiga Iara Mattos Vicente e colega de curso que me ajudou e esteve ao meu lado durante toda a graduação, pelos inesquecíveis momentos vividos.

“Se não agora, quando? Se não você, quem?”  
(Autor desconhecido)

## RESUMO

FERNANDES, Cristina Inácio. **Planejamento financeiro para a otimização e estruturação dos recursos de uma empresa prestadora de serviços, localizada no município de Criciúma/SC**. 2015. 95 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

No cenário atual, inúmeras empresas vêm se constituindo e demonstrando forte vitalidade na economia. Em contrapartida, essas organizações encerram suas atividades por vários motivos, geralmente a falta de planejamento. Um dos problemas inerentes a essa iniciativa empreendedora é a falta de conhecimentos financeiros. A medida que o empreendimento toma proporções maiores, a necessidade por controles e planejamento financeiro torna-se vital. Elaborar um planejamento por meio da aplicação de controles financeiros oferece ao gestor uma visão apurada com relação à situação financeira da empresa, maior segurança no momento de tomadas de decisões e de planejamento. Diante disso, o presente estudo teve como objetivo propor um planejamento financeiro que contribua para a otimização e estruturação dos recursos de uma empresa prestadora de serviços, localizada no município de Criciúma/SC. A presente pesquisa é, com relação a metodologia utilizada, quanto aos fins de investigação, uma pesquisa descritiva que utilizou como meios de investigação a pesquisa bibliográfica, documental e de estudo de caso. A população alvo é uma empresa de pequeno porte que atua no segmento de prestação de serviços especializada em instalações, montagens e manutenção elétrica. O estudo caracterizou-se por coleta de dados em fontes primárias e secundárias e técnica de coleta de dados qualitativa e quantitativa. O instrumento de coleta de dados foi por meio de entrevista semiestruturada com representante da empresa e envolvidos. A análise dos dados foi quantitativa e qualitativa. Verificou-se que a empresa não possui nenhum controle econômico-financeiro. Diante disso foi elaborado um planejamento financeiro tendo como ferramentas: DFC, DRE e BP.

**Palavras-chaves:** Planejamento financeiro. Controles financeiros. Gestão.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Processo administrativo .....	20
Figura 2: As quatro funções administrativas.....	20
Figura 3: Representação das principais entradas e saídas em um fluxo de caixa ....	43
Figura 4: Modelo de fluxo diário de caixa proposto .....	71
Figura 5: Modelo de fluxo mensal de caixa proposto.....	72
Figura 6: DFC mensal de janeiro a agosto de 2015 .....	73
Figura 7: Ilustração dos saldos das atividades da DFC do período avaliado.....	75
Figura 8: Ilustração dos saldos das atividades operacionais do período avaliado ....	75
Figura 9: Ilustração da representatividade dos custos das atividades operacionais referente ao período avaliado .....	76
Figura 10: Modelo proposto de DRE pelo lucro bruto.....	77
Figura 11: Modelo proposto de DRE pela margem de contribuição.....	77
Figura 12: DRE calculada pelo lucro bruto, período de janeiro a agosto de 2015 ....	78
Figura 13: DRE calculada pela margem de contribuição, período de janeiro a agosto de 2015.....	78
Figura 14: Representatividade dos custos na DRE .....	79
Figura 15: Modelo de BP proposto.....	80
Figura 16: Modelo e cálculos de índices do BP proposto .....	80
Figura 17: Balanço Patrimonial referente a 31 agosto de 2015 .....	81
Figura 18: Cálculo dos índices de liquidez .....	81
Figura 19: Cálculo dos índices de estrutura .....	82



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Momento para controle.....	26
Quadro 2: Classificação do porte da empresa adotada pelo BNDES .....	33
Quadro 3: Classificação do porte da empresa segundo a Lei Geral 123/2006 .....	33
Quadro 4: Classificação do porte da empresa adotada pelo SEBRAE .....	34
Quadro 5: Conteúdo/Divisão/Estrutura do DFC.....	46
Quadro 6: Estrutura do controle das vendas .....	47
Quadro 7: Estrutura do controle dos recebimentos das vendas .....	48
Quadro 8: Influências nos níveis de estoque.....	49
Quadro 9: Divisão dos custos com serviço.....	53
Quadro 10: Cálculo das despesas fixas por hora .....	54
Quadro 11: Cálculo do valor total dos custos dos serviços .....	54
Quadro 12: Estrutura da DRE .....	56
Quadro 13: Estrutura do Balanço Patrimonial .....	57
Quadro 14: Fontes bibliográficas pertinentes ao estudo.....	61
Quadro 15: Extensão da área da pesquisa .....	63
Quadro 16: Síntese do delineamento da pesquisa .....	67

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- BNDES** – Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social
- BP** – Balanço Patrimonial
- DAS** – Documento de Arrecadação do Simples
- DFC** – Demonstração dos Fluxos de Caixa
- DRE** – Demonstrativo de Resultado do Exercício
- EI** – Empreendedor Individual
- EPP** – Empresas de Pequeno Porte
- GPS** – Guia da Previdência Social
- IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- ICMS** – Impostos sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços
- INSS** – Instituto Nacional do Seguro Social
- IPI** – Imposto sobre Produtos Industrializados
- ISS** – Imposto sobre Serviço de qualquer natureza
- ME** – Microempresa
- MPEs** – Micro, Pequenas e Médias Empresas
- SC** – Santa Catarina
- SEBRAE** – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	14
1.2 OBJETIVOS.....	16
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>16</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>16</b>
1.3 JUSTIFICATIVA.....	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>18</b>
2.1 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO .....	18
2.2 PROCESSO ADMINISTRATIVO.....	19
<b>2.2.1 Planejamento</b> .....	<b>21</b>
2.2.1.1 Planejamento Estratégico.....	21
2.2.1.2 Planejamento Tático.....	22
2.2.1.3 Planejamento Operacional .....	22
<b>2.2.2 Organização</b> .....	<b>23</b>
<b>2.2.3 Direção</b> .....	<b>24</b>
<b>2.2.4 Controle</b> .....	<b>25</b>
2.3 DIVISÃO DAS GRANDES ÁREAS DA ADMINISTRAÇÃO .....	26
<b>2.3.1 Finanças</b> .....	<b>27</b>
<b>2.3.2 Produção</b> .....	<b>28</b>
<b>2.3.3 Recursos Humanos</b> .....	<b>29</b>
<b>2.3.4 Marketing</b> .....	<b>30</b>
2.4 ADMINISTRAÇÃO DE MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.....	32
2.5 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	36
2.6 CONTROLES FINANCEIROS.....	37
<b>2.6.1 Caixa</b> .....	<b>39</b>
<b>2.6.2 Contas a Pagar e Contas a Receber</b> .....	<b>40</b>
<b>2.6.3 Fluxo de caixa</b> .....	<b>41</b>
<b>2.6.4 Vendas</b> .....	<b>47</b>
<b>2.6.5 Estoques</b> .....	<b>49</b>
<b>2.6.6 Custos</b> .....	<b>50</b>
<b>2.6.7 Demonstração de Resultado do Exercício – DRE</b> .....	<b>55</b>
<b>2.6.8 Balanço Patrimonial</b> .....	<b>56</b>

<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>59</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	59
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO.....	62
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS.....	64
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	65
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	67
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>68</b>
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>83</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>86</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>92</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade de serviços vem se desenvolvendo a cada dia e com o aumento da eficácia do setor de produção de bens, o seu crescimento e influência na economia global torna-se evidente. Segundo Hoffman e Bateson (2003) os serviços estão por toda a parte e conquistaram seu espaço na economia proporcionando lucro, crescimento e geração de emprego. As prestadoras de serviços oferecem aos seus clientes a oportunidade de maximizar o tempo, ou seja, a troca de tempo por dinheiro e de comprar serviços em vez de gastar tempo produzindo para si mesmos.

De acordo com pesquisa do IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2014), os resultados anuais indicam que em 2014 o setor de serviços foi marcado por uma desaceleração, na medida em que a taxa de crescimento acumulada situou-se em 6,00% em relação a 2013, menor índice registrado em comparação com 2013/2012, que atingiu 8,50%. No entanto os serviços profissionais, administrativos e complementares apresentaram uma taxa anual de 8,50%, contra 8,10% em 2013, sendo que os serviços técnico-profissionais cresceram 6,50% contra 4,60% em 2013.

O setor da prestação de serviços, de um modo geral, tem se demonstrado promissor e necessário nos dias atuais em virtude da necessidade de maximização do tempo da população. No entanto, é relevante estar atento às mudanças políticas e econômicas ocorridas no Brasil nesse de ano de 2015, principalmente quando se trata de uma microempresa, o que é o caso da empresa em estudo.

No cenário atual, uma imensa variedade de pequenas e médias empresas vem se constituindo e demonstrando forte vitalidade em nossa economia. Em contrapartida, existe o outro lado, onde essas mesmas empresas encerram suas atividades e o motivo é a ausência ou o imprevisto de planejamento em geral (CHIAVENATO, 2005).

A relevância da pequena e média empresa para a economia do país e para a comunidade em que ela está inserida reflete na geração de trabalho, renda, circulação de mercadorias e desenvolvimento da qualidade de vida. A administração eficiente desses pequenos empreendimentos possibilita geração de novos empregos que conseqüentemente melhora a qualidade de vida dessas pessoas contratadas e aumenta a circulação de capital e mercadorias. Além disso, outros segmentos podem ser também beneficiados, visto que há o aumento do giro de recursos e capitais que

movimentam financeiramente a região onde localiza-se a empresa (OLIVEIRA *et al*, 2009).

A origem dessas pequenas e médias empresas dá-se por empreendedores simples, ou seja, pessoas que trabalham ou trabalharam em outras empresas e que por possuírem habilidades e conhecimentos específicos acabam montando seu próprio negócio. Ou ainda, por meio de contatos ou vínculos familiares, aquela popular colocação, de pai para filho (KASSAI, 1997; CHIAVENATO, 2005).

Entretanto, um dos problemas que está por trás dessa iniciativa empreendedora é a falta de conhecimentos financeiros, fato esse que a medida que o empreendimento toma proporções maiores a necessidade por controles e planejamento financeiro faz-se necessário. Segundo Chiavenato (2005), isso acontece porque a maioria dos seus gestores, são os donos do negócio e também trabalham na parte operacional e isso faz com que não tenham tempo para administrar corretamente o empreendimento.

Segundo Santos (2010), em uma economia globalizada é fundamental para o sucesso e sobrevivência de qualquer empresa o uso de práticas financeiras apropriadas. É fato para Chiavenato (2005), que a maioria dos pequenos e médios empresários tem como hábito inicial administrar seus custos e finanças de maneira intuitiva, sem controles, além de acumular para si outras funções.

Em tempos de economia globalizada é essencial o uso de ferramentas financeiras para se elaborar um planejamento para a empresa, visto que o mercado apresenta oportunidades de negócio na mesma velocidade em que apresenta concorrência. A organização que deseja se solidificar e ampliar seu mercado, tem que estar preparada para esses desafios. Gitman (2010) afirma que nos últimos anos as mudanças ocorridas em ambientes econômicos, competitivos e regulamentadores enfatizaram a importância da administração financeira e, em especial, de um planejamento financeiro na empresa.

A importância de se fazer um planejamento financeiro nos dias atuais está relacionada ao sucesso que a empresa deseja e a sua vitalidade no mercado, além de permitir a organização lidar com situações adversas ao programado. Segundo Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2010), é por meio do planejamento financeiro que se consegue traçar metas a longo e curto prazo para que os objetivos sejam atingidos, além de possibilitar a avaliação de resultados de decisões e metas estabelecidas.

O planejamento financeiro se apresenta como fonte de continuidade da organização. Por meio dele é possível visualizar a atual situação da empresa e os registros adequados permitem análises, além de colaborar com o planejamento para otimizar os resultados.

A partir dessa realidade o presente estudo tem por objetivo propor um planejamento financeiro que contribua para a otimização e estruturação dos recursos de uma empresa prestadora de serviços, localizada no município de Criciúma/SC.

A monografia foi estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo, destaca a situação problema, objetivo geral, objetivos específicos e a justificativa para a elaboração do estudo.

O segundo capítulo refere-se à fundamentação teórica, apresentando o interesse em enfatizar os autores e suas publicações mais condescendentes em relação ao tema em estudo.

No terceiro capítulo apresenta-se os procedimentos metodológicos utilizados para a aplicação da pesquisa junto a empresa objeto desse estudo.

A apresentação e análise dos dados da pesquisa destacam-se no quarto capítulo, cuja finalidade é responder o questionamento da pesquisa abordada no estudo.

Para finalizar o trabalho, no quinto capítulo, encontram-se a conclusão, as referências e o apêndice, contendo o instrumento de coleta de dados.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

É visto que na sociedade atual, há uma forte ascensão de pequenas e médias empresas e que esse fato reflete diretamente na economia em que está inserida. Entretanto, para Rhoden (1995), é notável uma preocupação em relação a continuidade dessas empresas pois muitas encerram suas atividades e o motivo é a ausência ou o imprevisto de planejamento em geral. Efetivamente grande parte desses insucessos seja ocasionado pela falta de preparo de seus administradores, além das variáveis externas que tem uma porção de contribuição para com a situação

A empresa em estudo, foi fundada em 1987 na cidade de Criciúma/SC. Após um período desativada, retomou suas atividades no ano de 2011. Segundo classificação do BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social, em Circular nº 11/2010 (2010) e BRASIL (2005), a mesma é classificada com porte de

microempresa e participa do regime tributário Simples Nacional. Atua no seguimento de prestação de serviços elétricos e vem progressivamente conquistando o respeito de seus clientes por meio de comprometimento, organização e qualidade nos serviços prestados.

Suas atividades se concentram em contratos de prestação de serviços para empresas de toda Santa Catarina. Conta em seu quadro funcional com profissionais qualificados que buscam a continuidade e eficácia nos serviços. Atualmente, seus serviços estão presentes em empreendimentos como: condomínios; hospitais; shopping; supermercados; lojas; galpões industriais, entre outros.

Segundo Cecconello e Ajzental (2008), existem alguns tipos de situações que negócios já existentes podem estar sujeitos a enfrentar. Os autores citam como exemplo problemas associados à ampliação de aplicações de produtos e serviços, oportunidade de melhorias em processos operacionais, demandas não atendidas ou não percebidas, entre outras situações. A empresa em estudo busca por crescimento constante, sem abrir mão das diretrizes que formam a base do negócio, que se resumem em prestar serviços com qualidade e segurança, atendendo às normalizações, com confiabilidade, profissionalismo, honestidade e eficácia na prestação de serviços, proporcionando aos seus clientes e fornecedores satisfação e segurança.

Nesse contexto, há por parte do proprietário o interesse em prospectar as ferramentas de controle financeiro na empresa baseando-se nos conceitos da administração financeira. Visto que não se consegue precisar as condições financeiras atuais para ações de possíveis investimentos, o que inibe novas oportunidades. Santos (2010) afirma que a administração financeira tem sido uma ferramenta muito importante para o crescimento e gestão das empresas de pequeno e médio porte.

Essa ação tem como interesse principal otimizar os recursos financeiros e melhorar o gerenciamento da estrutura de capital da empresa. Diante desta situação faz-se o seguinte questionamento: **Como o planejamento financeiro pode contribuir para a otimização e estruturação dos recursos de uma empresa prestadora de serviços, localizada no município de Criciúma/SC?**



## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Propor um planejamento financeiro que contribua para a otimização e estruturação dos recursos de uma empresa prestadora de serviços, localizada no município de Criciúma/SC.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar os controles econômico/financeiros existentes na empresa em estudo;
- Coletar as informações econômico/financeiras;
- Resumir as informações econômico/financeiras;
- Construir controles econômico/financeiros faltantes a partir de modelos pré-estabelecidos;
- Propor um planejamento econômico/financeiro com base nas ferramentas de controle e gestão desenvolvidas.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo objetiva propor um planejamento financeiro que contribua para a otimização e estruturação dos recursos de uma empresa prestadora de serviços, localizada no município de Criciúma/SC.

Atingir o objetivo proposto por este trabalho é importante para a empresa em estudo e para a sociedade, visto que há um crescente número de empresas prestadoras de serviços emergindo com a industrialização, os avanços da tecnologia e a necessidade de maximização do tempo das pessoas. Além dessas necessidades, ressalta-se ainda que o momento seja oportuno, pois a empresa em estudo está preocupada com ausência de ferramentas que propiciem o controle financeiro, e nos dias atuais, gerir uma empresa sem nenhum controle financeiro dificulta a gestão do ponto de vista de vitalidade e solidificação financeira da mesma, além da falta de

informações necessária para as tomadas de decisões pertinentes nos fechamentos de negócios de prestação de serviços.

O presente estudo é relevante para o pesquisador, para a empresa em estudo e para a universidade. O pesquisador tem como interesse a aprendizagem e sua formação acadêmica juntamente com o crescimento profissional; a empresa pesquisada porque poderá otimizar e estruturar os seus recursos financeiros por meio do planejamento financeiro a ser proposto; é relevante para a universidade, pois poderá incorporar os resultados desse estudo em seu acervo de pesquisa, dando suporte para futuros trabalhos acadêmicos.

Contudo, o estudo se apresenta viável em virtude da disponibilidade de acesso pelo pesquisador a todos os dados necessários para o desenvolvimento da pesquisa: dados da empresa objeto de estudo e sua devida autorização, acesso a livros sobre o tema, bem como o tempo necessário para a realização do presente estudo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse capítulo será executado um estudo sobre o tema proposto, essa ação se procederá por meio da mensuração e revisão bibliográfica dos principais autores de renome da administração e suas repartições. Bem como administração financeira e controles financeiros, para que assim possa ser realizado um confronto com o tema abordado.

### 2.1 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO

O conceito de administração está direcionado para o ato de exercer uma função ou uma ordem sobre outro indivíduo e ou, a prestação de um serviço a este. A palavra Administração vem do latim onde *ad* quer dizer direção, tendência para; *minister* significa subordinação ou obediência. No entanto o autor ainda salienta que o significado original de administração e o seu conteúdo passaram por uma transformação de ampliação e aprofundamento (CHIAVENATO, 2004).

Essa transformação ocorre a partir das necessidades de uma sociedade em determinado contexto e época, permitindo que ocorresse uma metamorfose das práticas administrativas e conseqüentemente formando novos modelos (MAXIMIANO, 2004).

Atualmente a administração tem como função interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em áreas e níveis da organização, com o interesse de atingir os objetivos propostos de maneira eficiente e eficaz condizente com a situação (CHIAVENATO, 2004).

Em concordância, Montana e Charnov (2006), acrescentam que a administração possui muitas características que a categoriza e dentre elas um âmbito de atividades interligadas que almejam a obtenção de resultados por meio do uso de recursos físicos e materiais disponíveis. Para isso, a administração interpreta uma ação de governabilidade, expressa pela gestão de uma empresa de maneira em que as atividades sejam administradas com planejamento, organização, direção e controle. Sendo assim, administrar é trabalhar com e por intermédio de outros indivíduos com o interesse de alcançar os objetivos e metas propostos.

Montana e Charnov (2006, p. 2) citam dois conceitos de administração onde o primeiro diz que “administração é realizar coisas por intermédio de outras pessoas”; em sequência o segundo traz uma definição mais atual em que a “administração é o trabalho com e por intermédio de outras pessoas para realizar os objetivos da organização, bem como de seus membros”.

Montana e Charnov (2006) ressaltam diferenças entre essas duas definições e salientam que a segunda confere maior importância ao ser humano dentro da empresa, enfoque nos resultados, metas e objetivos em vez de objetos e atividades e por final, integra em uma somatória a realização dos objetivos da empresa com a de seus colaboradores ou participantes.

Contudo, Maximiano (2000) afirma que a administração se direciona a todo processo onde envolve decisões, recursos, objetivos, pessoas, administradores e organizações. Em outras palavras, pode-se dizer que é necessário fazer escolhas, determinar recursos baseado no tempo, dinheiro, informações, espaço, instalações e nas pessoas, para atingir os objetivos de maneira eficaz, a começar por indivíduos e colaboradores que compõem a organização.

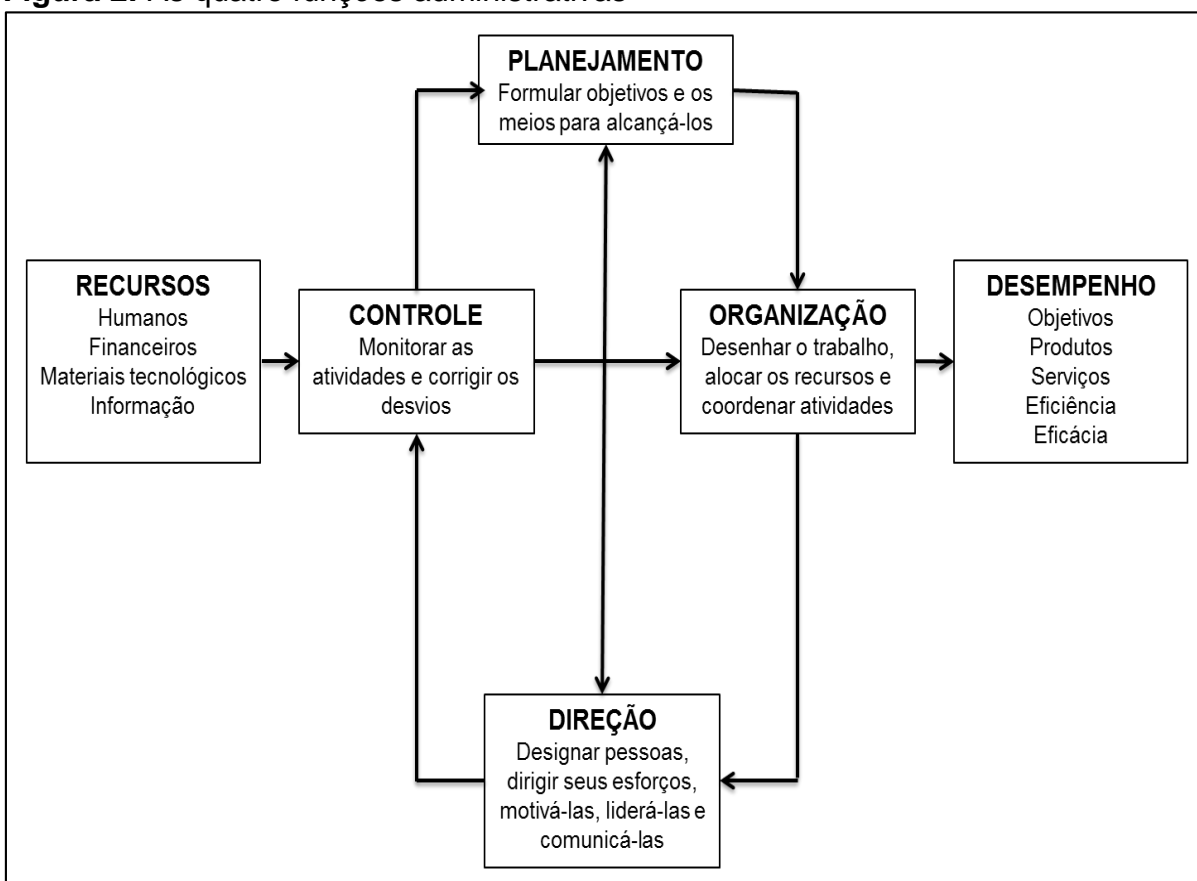
## 2.2 PROCESSO ADMINISTRATIVO

As funções administrativas são compostas por processos administrativos classificados como a ação de planejar, organizar, dirigir e controlar. Essas ações são vistas nas atividades de uma empresa como um todo, desde as atividades do gerente até a do operário de nível mais baixo (CHIAVENATO, 2000).

Com o intuito de apresentar uma visão ampla do assunto que segue, procurou-se, por meio das Figuras 1 e 2, ilustrar os processos administrativos. Dessa maneira têm-se uma visão geral de todo o ciclo.

**Figura 1: Processo administrativo**

Fonte: Chiavenato (2003, p. 138)

**Figura 2: As quatro funções administrativas**

Fonte: Chiavenato (2003, p. 138)

Nesse contexto, Maximiano (2000), elucida que o processo administrativo é formado pelo planejamento, organização, direção e o controle, quando abordados em conjunto. No entanto, quando visualizados separadamente, constituem as quatro funções administrativas: planejar, organizar, dirigir e controlar. Em outras palavras, pode-se dizer que o processo administrativo é o conjunto de atividades inter-relacionadas e interdependentes que transformam insumos captados do ambiente em

produtos/serviços dotados de valor que atendam às necessidades do mercado consumidor.

### 2.2.1 Planejamento

Ao longo da história, o homem tem utilizado de seus esforços para alcançar melhores resultados em suas ações. E dentre elas a empresa é considerada a mais complexa e maravilhosa, isso porque as empresas apontam uma vasta diversidade. A complexidade dá-se pelo fato de, apesar de teorias, pesquisas entre outros, não se consegue entender como as empresas funcionam, sobrevivem ou crescem (CHIAVENATO, 2000).

Para Montana e Charnov (2006), o conceito de administração remete as atividades de planejamento, organização, direção e controle. Nesse contexto as informações que se referem à área organizacional, são de extrema importância com vistas às diversidades de informações, onde é preciso estar atento para sua relevância.

Planejamento envolve escolher um destino, avaliar rotas alternativas e determinar o curso específico para alcançar o destino escolhido. O planejamento é um elemento extremamente importante de cada tarefa do gerente, seja do ponto de vista empresarial ou do seu conjunto pessoal de responsabilidades do cotidiano. Na complexa economia de hoje, o custo de um erro resultante do velho *método improvisado* de tomar decisões é muito alto. O planejamento obriga os gerentes a parar e analisar muito bem os problemas e alternativas (MONTANA; CHARNOV, 2006, p. 117, grifo do autor).

Em outras palavras, para Maximiano (1981), planejar consiste em estabelecer uma posição futura em direção a qual a presente deverá evoluir, ou seja, planejar é executar no presente uma decisão que afetará o futuro. O autor ressalta que o planejamento é o processo que visa reduzir as incertezas sobre o futuro que está presente nas mais variadas situações, inclusive nas rotineiras.

#### 2.2.1.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico para Montana e Charnov (2006) é caracterizado como o planejamento do rumo de uma empresa. Em outras palavras, é

o processo de elaboração de estratégias organizacionais voltadas à inclusão da empresa e sua missão no ambiente em que está inserida.

O planejamento estratégico geralmente é de médio e longo prazo. Sua complexidade representada por muitas variáveis no ambiente interno e externo precisam ser avaliadas. Fator este necessário para determinar uma direção ampla e geral para a empresa, ou seja, a definição da área do negócio/mercado dos quais deve-se ingressar ou retirar-se (MONTANA; CHARNOV, 2006).

O planejamento estratégico é caracterizado por ser um conjunto sistemático de decisões que envolvem ações que influenciam ou deveriam influenciar a empresa por um longo período temporal, ou seja, envolve prazos mais longos de tempo, sendo assim, mais abrangente. Além disso, é desenvolvido por colaboradores de nível institucional (CHIAVENATO, 2000).

Segundo Chiavenato (2000, p. 148), o planejamento estratégico “não se preocupa em antecipar decisões a serem tomadas no futuro, mas sim de considerar as implicações futuras de decisões que devem ser tomadas no presente”.

#### 2.2.1.2 Planejamento Tático

O planejamento tático possui um alcance temporal menor que o planejamento estratégico, sua ação direciona-se as variáveis como condições de mercado, metas financeiras e recursos necessários para efetivar a missão proposta (MONTANA; CHARNOV, 2006).

Chiavenato (2000) acrescenta que o planejamento tático nada mais é do que o desmembramento do planejamento estratégico. Dessa maneira o planejamento tático, apresentado em níveis intermediários, traduzido em planos capazes de serem entendidos e executados pelo nível operacional da empresa.

#### 2.2.1.3 Planejamento Operacional

O planejamento operacional possui um prazo ainda menor que o planejamento tático e caracteriza-se por ser um planejamento voltado para ações do cotidiano. O planejamento operacional certifica-se que as combinações corretas entre recursos e tempo estejam disponíveis para a produção (MONTANA; CHARNOV, 2006).

Nesse contexto, segundo Chiavenato (2000) o planejamento operacional está focado em otimizar e maximizar os resultados, sendo assim, preocupa-se com o que fazer e em como fazer.

Contudo, para que o planejamento possa ocorrer é importante se obter recursos disponíveis. Dentre os mais variados recursos que fazem parte dos processos, pode-se citar como exemplo, a informação, as pessoas, o conhecimento e dinheiro (MEDEIROS, 2012).

Os recursos administrados e usados de forma correta tornam-se uma maneira de gerar resultados. Avaliado dessa forma, a administração possui sua relevância em uma empresa e o planejamento é o começo de tudo. Os planos estratégicos devem ser elaborados num determinado período de tempo, para ditar os critérios que refletirão nos planos e orçamentos rotineiros. O planejamento de curto prazo possui a característica de servir como um guia para alcançar os objetivos da organização no longo prazo. Já no planejamento de longo prazo, tem como finalidade prever o impacto antecipado da implementação de ações em prol da saúde financeira da empresa (MEDEIROS, 2012).

### **2.2.2 Organização**

A função de organização da administração possui o caráter de complemento do planejamento. Sendo assim, uma vez elaborado os planos e objetivos, é necessário para a sua realização desenvolver um modo disciplinado para a união dos recursos físicos e humanos. Portanto, nesse contexto a organização caracteriza-se pela divisão do trabalho e das funções em atividades menores e pela alocação dos recursos de maneira eficaz (MONTANA; CHARNOV, 2006).

Dividir o trabalho e montar uma estrutura de tarefas implica diversos tipos de decisões: definir a natureza dos cargos, definir os critérios segundo os cargos serão agrupados, definir o tamanho dos agrupamentos de cargos e delegar autoridade aos chefes dos agrupamentos (MAXIMIANO, 1981, p. 49).

Ao referir-se sobre organização, Chiavenato (2004) cita a existência de dois tipos conceituais de organização. O primeiro significado está voltado para a organização como uma entidade social, nessa, é caracterizada por ser constituída por pessoas cujos esforços são deliberadamente estruturados para alcançar



determinados objetivos. Nessa concepção existe o aspecto de organização formal que é aquela cuja divisão de trabalho é planejada e definida no organograma, decidida pela direção e comunicada a todos por meio de manuais de organização. Em contrapartida, existe o aspecto de organização informal que é aquela que emerge espontaneamente entre a organização formal por meio do relacionamento humano, está por sua vez, não aparece no organograma.

O segundo significado citado por Chiavenato (2003) refere-se à organização como função administrativa e parte integrante do processo administrativo caracterizando-se pela ação de organizar, estruturar e integrar os recursos e departamentos em coerência com o planejamento para o alcance dos objetivos.

Como uma análise voltada para os dias atuais, Robbins (2003) cita que as mudanças ocorridas na economia atingiram a estrutura das organizações, tornando-as mais flexíveis. Em outras palavras, as mudanças ocorridas eliminaram a hierarquia abrindo espaço para dar maior ênfase à flexibilidade. Dentre vários fatores que se modificaram conforme o tempo, trazendo mais benefícios e sucesso para as organizações, observa-se a substituição dos cargos estáveis por cargos temporários, tornando a mão-de-obra mais diversificada; os empregados passaram a possuir participação ativa nas decisões; e os expedientes de trabalho não possuem limites de tempo.

### **2.2.3 Direção**

A direção é a terceira função administrativa. Após definido o planejamento e feito a organização, a direção entra em cena e cumpre seu papel de acionar e dinamizar a empresa buscando alcançar os objetivos por meio das atividades das pessoas que a compõem (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Maximiano (1981), dirigir é o conceito de administrar em ação, visto na imagem do gerente tomando decisões, emitindo ordens, orientando e avaliando os esforços dos subordinados, com a finalidade do cumprimento dos objetivos da organização. Nesse conceito, o gerente possui a função de dirigir e traz implícito o contato com outras pessoas e por esse motivo, nessa relação envolve-se conceitos de comunicação, motivação, liderança, uso de autoridade, disciplina e comando.

Contudo, Andrade e Amboni (2007, p. 5) citam que “dirigir envolve os estilos de liderança e de direção utilizados pelos gestores para motivar as pessoas a atingir os objetivos propostos e proporcionar o sentido de missão”.

#### **2.2.4 Controle**

O controle faz o fechamento de todos os processos vistos, planejamento, organização e direção. É por meio do controle que se estabelece padrões de desempenho, ou seja, se o proposto no planejamento apresentou resultado (MAXIMIANO, 1981).

Para Chiavenato (2000), o controle, embora menos abrangente em comparação com os outros processos que o antecedem, é essencial para o fechamento do ciclo e para a elaboração dos meios e avaliação dos resultados e consequências.

A palavra controle pode ser entendida além da função administrativa que representa fazendo parte do processo, como por outros dois significados. O primeiro significado refere-se aos meios de regulamentação onde se acompanha e determina desempenho para orientar nas decisões, este ligado a sistemas automáticos. O segundo significado refere-se à função restritiva, ou seja, manter a todos os envolvidos no processo dentro dos padrões desejados evitando desvios (CHIAVENATO, 2000).

Montana e Charnov (2006) afirmam que o processo de controlar divide-se em gerencial e em operacional. O primeiro possui a responsabilidade de garantir a utilização correta e eficiente dos recursos destinados à concretização dos objetivos, mediante a aplicação de indicadores de desempenho a cada nível individual do processo. Enquanto o segundo, o controle operacional, certifica-se pela eficiência nas atividades específicas do processo e está relacionado com a programação dos detalhes de atividades do dia a dia. Nesse sentido o controle verifica se a atividade controlada está ou não alcançando os resultados esperados.

Além das divisões citadas, existem os momentos da função controle. Segundo Kwasnicka (1981), os controles servem para identificar os problemas antes que ocorram, no entanto, isso quase nunca é possível. Diante dessa situação o referido autor, cita três momentos que auxiliam a função controlar dentro das empresas:

**Quadro 1:** Momento para controle

<b>QUANDO OCORRE</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>EXEMPLOS</b>
Pré-controle	Prevê variação do plano antes de ocorrer	Previsão de caixa, Previsão de compra, Pert
Controle contínuo	Mede a variação de um padrão no momento que ocorre	Controle de qualidade, Tempo real, etc.
Controle histórico	Localiza a variação no plano após sua ocorrência	Relatórios financeiros, controles orçamentários

Fonte: Kwasnicka (1981, p.186)

O controle deve ser exercido em todas as áreas funcionais de uma empresa, sendo que cada uma tem sua característica em especial. Para Kwasnicka (1981) os controles em cada área funcional refletem o desempenho da mesma. De acordo com o referido autor, para a área de finanças, é empregado o controle orçamentário que é o planejamento dos recursos financeiros da empresa e a determinação de um retorno após um período; e o controle não orçamentário que representa a análise e interpretação dos índices do balanço da empresa.

A finalidade do *controle* é assegurar que os resultados das estratégias, políticas e diretrizes (elaboradas no nível *institucional*), dos *planos táticos* (elaborados no nível *intermediário*), e dos *planos operacionais* (elaborados no nível *operacional*) se ajustem tanto quanto possível aos *objetivos* previamente estabelecidos. Os três níveis de *controle* se interligam e se entrelaçam intimamente. Na prática, não existe uma separação nítida entre eles (CHIAVENATO, 2000, p. 347, grifo do autor)

Reinert e Bertolini (2007) concluem que o controle é uma função do processo administrativo, que por meio de comparação com padrões previamente determinados, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações com a finalidade de dar suporte para as tomadas de decisões, passíveis para correção, fortalecer esse desempenho ou até mesmo interferir em funções do processo administrativo para evitar resultados que não atinjam os desafios e a meta propostos pela empresa.

### 2.3 DIVISÃO DAS GRANDES ÁREAS DA ADMINISTRAÇÃO

Nessa sessão, será executado um estudo sobre o tema proposto, a divisão das áreas administrativas: finanças, produção, recursos humanos e marketing. Essa

ação se procederá por meio da mensuração e revisão bibliográfica dos principais autores de renome da administração e suas subdivisões.

### **2.3.1 Finanças**

A função financeira tem como objetivo a obtenção de recursos para manter a empresa em funcionamento e aplicá-los de maneira correta. Em outras palavras, a função financeira polícia os problemas relacionados com a eficácia da aquisição e aplicação dos recursos financeiros (KWASNICKA, 1981).

Segundo Gitman (2001), o conceito de finanças pode ser caracterizado como a arte e a ciência de administração de fundos, noutros termos, a gestão do dinheiro. Essa ação acontece por meio de processos, instituições, mercados e circulação de dinheiro entre pessoas, negócios e governos.

Gitman (2001) cita duas áreas atuantes nas finanças que são os serviços financeiros e a administração financeira. Os serviços financeiros referem-se à prestação de assessoria e produtos financeiros como investimentos, bens, imóveis, seguros entre outros. E a administração financeira refere-se a gestão do administrador financeiro na empresa envolvendo atividades como planejamento, obtenção de recursos para financiar as operações da empresa, concessão de crédito para clientes entre outras.

Pressuposto ao que foi citado, Assaf Neto (2007) ressalta a importância da atuação financeira nos dias atuais principalmente para interpretar e questionar situações relacionadas ao comportamento do mercado. E para isso, é indispensável o uso de ferramentas como planejamento financeiro, controle financeiro, administração de ativos e administração de passivos.

O bom andamento do negócio é medido pelo andamento do setor de finanças, segundo o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas ([20--]a) as finanças controladas e em dia evidenciam que os processos e projetos dirigidos pela empresa estão trazendo o retorno esperado. Sendo assim, o correto gerenciamento das finanças traz tranquilidade para pensar em novos investimentos, novos produtos ou serviços, inovação ou em melhorias na estrutura empresarial.

### 2.3.2 Produção

No contexto histórico da administração da produção, mais precisamente na época em que nascia o sistema fabril, o economista escocês Adan Smith considerou pela primeira vez a economia da produção. Em sequência, Charles Babbage estendeu as observações de Smith levantando questionamento acerca da organização e da economia da produção. No entanto, a figura preponderante no desenvolvimento do campo da administração da produção foi Frederick W. Taylor, que teve como seguidores Carl Barth, Henry L. Gantt, Harrington Emerson, Frank e Lillian Gilberth entre outros (BUFFA, 1972).

Silva (2007, p. 101) conceitua administração da produção como sendo “a especialização administrativa que trata do planejamento, organização, direção e controle do setor de produção de uma empresa”.

Para Kwasnicka (1981), toda empresa emerge com o objetivo de produzir algo e isso faz com essa atividade se torne parte principal de trabalho dentro da mesma. A função da produção apresenta heterogeneidade e amplitude. Em outras palavras, a função produção consiste em transformar matéria-prima em mercadoria/objeto ou alguma utilidade para o consumidor e esse processo de transformação pode ocorrer em empresas que produzem produtos tangíveis, ou em empresas prestadoras de serviços.

Kwasnicka (1981) ressalta que para o processo de transformação/produção ocorra é preciso que quatro elementos básicos sejam considerados:

1. Refere-se à matéria-prima, equipamentos e características técnicas (tecnologia) que a organização vai utilizar para a produção que pode ser de produtos ou serviços;
2. Refere-se à mão-de-obra necessária frente à tecnologia utilizada. Esse elemento possui caráter de relevância dentro do sistema de produção, já que reflete diretamente na produtividade e qualidade de um produto ou serviço prestado;
3. Reporta-se aos recursos iniciais que a empresa dispõe para iniciar suas atividades de produção ou prestação de serviços;
4. Obtenção de conhecimento necessário a respeito das necessidades reais dos consumidores, a fim de produzir o que desejam.

Para Silva (2007), a administração de produção apresenta oito áreas envolvidas em seu setor:

1. Planejamento de produção com atenção voltada para a previsão de procura, demanda, insumos, mão-de-obra, equipamentos e previsão de custos;
2. Controle de produção que tem por finalidade verificar se o que está sendo executado está de acordo com o planejado;
3. Controle de qualidade que tem como objetivo identificar as causas relevantes que promovem a variação de qualidade do produto ou serviço;
4. Movimentação de materiais e peças que tem como finalidade o cuidado com o transporte e manuseio interno dessas matérias ou peças que serão usadas do processo;
5. Layout é caracterizado como o arranjo físico, ou seja, o modo como estão organizados os equipamentos, máquinas, ferramentas, produtos finalizados ou não e a mão-de-obra dentro da empresa, a relevância de um bom layout proporciona redução de custo e perda de tempo;
6. Controle de estoques reflete as ações que controlam os insumos necessários e os produtos fabricados em nível satisfatório;
7. Estudo do trabalho referente a análise do fator humano, fator social e ao fator físico;
8. Manutenção tem por finalidade a prestação de serviços auxiliares do processo de produção, como consertos e reparos em geral.

Contudo, se a administração de produção conquistar êxito e fazer com que a função produção seja não só eficiente, mas também eficaz, utilizando de forma positiva os recursos com objetivo de satisfazer a demanda de mercado, a organização conseguirá manter sua sobrevivência em longo prazo, pois obterá vantagem competitiva perante seus concorrentes (SLACK, 2006).

### **2.3.3 Recursos Humanos**

O recurso humano é fator básico para a operação de uma empresa. Embora não seja o único recurso utilizado em uma empresa, porém é por meio dele

que ocorre a utilização e administração dos demais recursos. A administração de recursos humanos refere-se à contratação, preparação, adaptação e atração de profissionais do mercado de trabalho para o preenchimento e atendimento das necessidades que uma empresa tem (KWASNICKA, 1981).

Silva (2007, p. 167) conceitua administração de pessoal como sendo “a especialização administrativa que trata do planejamento, organização, direção e controle do setor pessoal de uma empresa”.

Segundo Kwasnicka (1981), a organização formal e posição da administração de recursos humanos ou mais preciso, do setor pessoal, dentro de uma empresa, podem variar de organização para organização. Contudo, a administração de pessoal se inter-relaciona com os outros setores da empresa, como o financeiro, a produção e o marketing. E essa inter-relação é caracterizada como sendo tanto uma linha como um staff. A responsabilidade de linha acontece pela organização e manipulação de pessoal com o objetivo efetivo de alcance da eficiência e a de staff ocorre por meio de conselhos, assistência e controle de desempenho das relações de trabalho.

Dessa maneira, Lacombe e Heilborn (2003) contribuem a afirmativa ressaltando que a administração de recursos humanos deve apoiar e motivar os responsáveis de todas as áreas da empresa e esses devem transmitir a ação recebida a sua equipe ressaltando a importância do alcance e da contribuição deles para os resultados. A efetividade desse setor dependerá do conhecimento do administrador em relação aos fatores internos e externos da empresa, onde por meio do compartilhamento desse conhecimento para com outros responsáveis, para que os mesmos possam policiar-se e educar-se para administrar da melhor maneira o quadro de pessoal.

#### **2.3.4 Marketing**

De acordo com Kotler (2003), após a segunda guerra, quando o avanço da industrialização mundial aumentou a concorrência entre as empresas, surge o conceito de marketing. Nesse cenário a capacidade de produção das empresas aumentou, tornando-as capazes de produzir bens e serviços muito mais do que os consumidores podem comprar. Com essa hipercompetição as estratégias eram oferecer brindes e baixar preços para atrair os clientes. No entanto, essa ação não

bastava e não era viável, pois acarretava lucros decrescentes, problemas nas empresas, entre outros.

O conceito, e posterior função de marketing sofreu alterações influenciadas pela sociedade do conhecimento ou nova economia impulsionada pela tecnologia da informação. Sendo assim, a ideia inicial de produzir um produto e vendê-lo sede espaço para questionamentos sobre a necessidade e desejo do consumidor, o que torna estratégico a ação de produzir bens e produtos que satisfaçam essa necessidade (KWASNICKA, 1981).

Sendo assim, o marketing pode ser conceituado como sendo o processo que explora, cria, proporciona e agrega valor a um produto ou serviço com o objetivo de satisfazer as necessidades de um determinado público em potencial. Ação que conseqüentemente motiva vendas, satisfaz as necessidades do cliente potencial e otimiza os investimentos da empresa gerando lucro (KOTLER, 2006).

Kotler (2006) afirma que o marketing é a ferramenta inteligente que abre caminhos da competição em outros aspectos que não apenas o preço, é um investimento de recursos a longo prazo, é um estudo minucioso sobre o que as pessoas precisam e o que a empresa deve oferecer, e é a construção de relacionamentos entre clientes e empresa.

Marketing é a função empresarial que identifica necessidades e desejos insatisfeitos, define e mede sua magnitude e seu potencial de rentabilidade, especifica que mercados-alvo serão mais bem atendidos pela empresa, decide sobre produtos, serviços e programas adequados para servir a esses mercados selecionados e convoca a todos na organização para pensar no cliente e atender ao cliente (KOTLER, 2003, p. 12).

Segundo Kwasnicka (1981), a administração de marketing dentro de uma empresa está associada a atividades de como localizar e medir a demanda para determinados grupos de consumidores em potencial para alguns tipos de produtos ou serviços e em um determinado prazo de tempo; traduzir a demanda identificada em linha de produtos; e, a ação final, o desenvolvimento e implementação de um plano capaz de tornar o produto acessível.

Para Silva (2007), as atividades da administração de marketing citadas são divididas em três grandes áreas que facilitam a sua realização: pesquisa de mercado, planejamento do produto e vendas/distribuição.



Sendo assim, a pesquisa de mercado é a coleta, seleção e análise das informações relacionadas a comercialização de um produto no mercado com o objetivo de orientar a tomada de decisões, identificar o desejo do cliente potencial e a demanda de mercado; o planejamento do produto dá-se a partir da pesquisa de mercado, cujos resultados serão aplicados e desenvolvidos no processo de produção de um produto ou de um serviço; por último, mas não menos importante, a distribuição, que trata da comercialização dos produtos é responsável pela maneira na qual a empresa vai distribuir, promover e vender seu produto, para que esse chegue até o consumidor final (SILVA, 2007).

Logo pressupõe-se que administração de marketing é a interlocutora entre o mercado e as organizações, cujo foco é a busca pela satisfação das necessidades, fazendo uso de estratégias que melhor se encaixem entre os mixes de produtos ou variados serviços, visando a obtenção de retornos financeiros para a empresa e clientes satisfeitos (KOTLER, 2006).

#### 2.4 ADMINISTRAÇÃO DE MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

As micros, pequenas e médias empresas têm desempenhado um papel importante na economia mundial, visto que são grandes geradoras de empregos e oportunidades, além de ser o berçário de criativos empreendedores (KASSAI, 1997).

Segundo Kassai (1997), o papel desempenhado pelas micros, pequenas e médias empresas na economia tem sido proeminente nesse contexto de transição, ruptura e crise. A pequena e média empresa apresenta-se como uma provável solução para os níveis crescentes de desemprego e também como um modelo de flexibilidade em uma economia instável.

O autor Mello Filho (1994, p. 1) conceitua a micro, pequena e média empresa da seguinte maneira:

[...] são formas específicas de organização econômica em atividades industriais e de serviços que combinam capital, trabalho e meios de produção para obter um bem, ou serviço, que se destina a satisfazer as necessidades de um determinado setor em um mercado consumidor.

De acordo com Longenecker, Moore e Petty (1998), para definir essas empresas é necessário evidenciar a associação de critérios quantitativos e

qualitativos, combinando indicadores econômicos com características políticas e sociais, o tipo de atividade exercida e a estrutura econômica da região ou país para fins de categorização dessas empresas.

Para o BNDES em Circular nº 11/2010 (2010), a classificação das pequenas e médias empresas ou MPEs, ocorre pela avaliação da receita bruta anual.

**Quadro 2:** Classificação do porte da empresa adotada pelo BNDES

<b>Classificação</b>	<b>Receita operacional bruta anual</b>
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES (2010)

Uma definição comum a ser utilizada é a da Lei Geral, também conhecida como Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, foi instituída pela Lei Complementar Federal 123/2006 para regulamentar o disposto na Constituição, que prevê o tratamento favorecido, simplificado e diferenciado a esse setor. Tem por objetivo fomentar o desenvolvimento e a competitividade dos pequenos negócios, como estratégia de geração de emprego, distribuição de renda, inclusão social, redução da informalidade e conseqüentemente o fortalecimento da economia (BRASIL, 2006).

Os benefícios criados pela Lei Geral, a exceção do tratamento tributário diferenciado, aplicam-se também ao produtor rural pessoa física e ao agricultor familiar (BRASIL, 2006).

**Quadro 3:** Classificação do porte da empresa segundo a Lei Geral 123/2006

Empreendedor Individual - EI	Até R\$ 60.000,00
Microempresa – ME	Até R\$ 360.000,00
Empresa de Pequeno Porte - EPP	De R\$ 360.000,01 até R\$ 3.600.000,00

Fonte: BRASIL (2006)

Outro parâmetro a ser considerado é o do SEBRAE ([20--]b), cujos critérios de classificação são: receita bruta anual segundo a Lei Geral e o número de empregados.

**Quadro 4:** Classificação do porte da empresa adotada pelo SEBRAE

<b>Indústria</b>	<b>Comércio e Serviços</b>
Micro: com até 19 empregados	Micro: até 9 empregados
Pequena: de 20 a 99 empregados	Pequena: de 10 a 49 empregados
Média: de 100 a 499 empregados	Média: de 50 a 99 empregados
Grande: mais de 500 empregados	Grande: mais de 100 empregados

Fonte: SEBRAE ([20--]b)

No entanto, além dessas definições apresentadas, é importante ter em mente qual o perfil do negócio, ou melhor, qual o perfil do empreendedor. Segundo Kassai (1997), as micros, pequenas e médias empresas representam a concretização do projeto de vida de seu fundador, proveniente de uma experiência profissional e apoiada em conhecimentos técnicos. Fato esse que carece de estrutura administrativa necessária para a sua sobrevivência e desenvolvimento.

De acordo com Mello Filho (1994), é possível identificar pontos fortes e pontos fracos nas micros, pequenas e médias empresas. Dentre os pontos fortes citam-se:

- Flexibilidade: obtida por meio de sua estrutura menor;
- Pouca burocracia: o que agiliza as decisões e altera situações com rapidez e em um espaço de tempo muito menor em comparado com grandes empresas;
- Maior integração e contribuição entre os envolvidos: desde o proprietário, os colaboradores, clientes e comunidade onde está inserida.

E dentre os pontos fracos, segundo o referido autor, citam-se:

- Dificuldade na obtenção de recursos financeiros: embora essa situação esteja mudando em virtude dos incentivos políticos, os investidores

demonstram pouco interesse em empresas de menor porte em virtude do longo prazo para o retorno dos investimentos;

- Carência de solidez: devido ao capital de giro limitado;
- Falta de profissionais qualificados;
- Inexistência de políticas relacionadas a gestão de recursos humanos e segurança no trabalho;
- Burocracias legais;
- Concorrência com grandes empresas;
- Sensibilidade e muita incidência de desentendimentos entre sócios e a eventos pessoais;
- Desinformação sobre os acontecimentos do macro ambiente como econômicos, sociais e políticos;
- Carência de disciplina e de organização.

Frente ao que foi mencionado as micros, pequenas e médias empresas possuem uma característica peculiar em relação a forma de administrar e pelas deficiências de recursos, tanto financeiros, técnicos, quanto estratégicos. Nessas empresas a administração concentra-se nas mãos do proprietário, fato esse que, apesar de tornar o processo mais ágil e dinâmico em virtude da desburocratização, sobrecarrega o mesmo. Sendo assim o proprietário administrador centraliza todas as tomadas de decisão da empresa em todos os níveis, desde o nível operacional até o nível estratégico. Dessa maneira, configura a carência de tempo para planejar estrategicamente e traçar os controles para que isso ocorra (NISHIOKA, 2004).

Em corroboração, Longenecker, Moore e Petty (1998), citam os fatores econômicos, financeiros e relativos à experiência como relevantes causas do possível falecimento dessas empresas. Os fatores econômicos e financeiros incluem vendas inadequadas, lucros insuficientes, fracas perspectivas de crescimento, altas despesas operacionais e capital insuficiente. Entretanto o mais pertinente, fatores relativos à experiência, está relacionado a qualidade do gerenciamento, incluindo a falta de conhecimento sobre o negócio, falta de experiência no ramo e falta de experiência gerencial.

Contudo, as micros, pequenas e médias empresas representam uma efetiva importância para a sociedade. Para Chiavenato (1995), elas correspondem ao

centro do dinamismo da economia dos países, impulsionando o mercado e gerando empregos mesmo em situações difíceis.

## 2.5 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A administração financeira vem descrevendo ao longo do tempo um processo significativo de evolução conceitual e técnica. Nos dias atuais em que as empresas são motivadas a evoluir constantemente, a área financeira adotou uma postura questionadora e abrangente, abandonando sua posição de conservadorismo e aceitação dos fatos. A crescente complexidade do mundo dos negócios emerge a necessidade de uma visão mais interativa da empresa e de seu ambiente externo (ASSAF NETO, 2007).

A área financeira vem fazendo uso de todas as técnicas provenientes de pesquisa operacional em inúmeros e diferentes contextos visando maximizar seus recursos (VASARHELYI, 1976).

A moderna tecnologia da computação tornou-se ferramenta necessária para a área financeira auxiliando na elaboração de simples modelos de projeção de índices até o acesso em tempo real a um banco de dados. Os modelos são elaborados a partir da seguinte premissa: "Que acontecerá se...?". Incorporando uma simulação contábil da empresa, aos quais frente a pergunta medir-se-á os possíveis efeitos de uma transação específica com relação a relatórios financeiros e modelos de pesquisa operacional (VASARHELYI, 1976).

Assaf Neto (2007, p. 36) conceitua a administração financeira como sendo:

[...] um campo de estudo teórico e prático que objetiva, essencialmente, assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação e alocação de recursos de capital. Nesse contexto, a administração financeira envolve-se tanto com a problemática da escassez de recursos, quanto com a realidade operacional e prática da gestão financeira das empresas, assumindo uma definição de maior amplitude.

Segundo Cardeal (2006), em uma empresa a administração financeira está envolvida com a gestão e a administração de suas finanças, de modo que essa gestão deve ser administrada a partir de um planejamento realizado atentamente e com eficiência por parte de seus gestores. Concluindo que é por meio dela que a organização alcança, ou não, o sucesso organizacional.

A administração financeira é um conjunto de ações e procedimentos administrativos que envolvem o planejamento, a análise e o controle das atividades financeiras da empresa. Segundo Fascina *et al* (2011), essas ações são a essência para se obter uma boa administração financeira. A situação de uma empresa pode ser medida por alguns índices financeiros, cujos resultados são fatores determinantes para avaliar se a mesma encontra-se saudável financeiramente ou não. Pode-se dizer que a administração financeira de uma empresa é um fator essencial para o seu sucesso, as decisões geralmente são tomadas após uma análise, avaliação e interpretação da situação em que a empresa se encontra juntamente com as outras áreas.

Em corroboração ao que foi mencionado, Gitman (1997) afirma que os administradores de uma empresa, independentemente de sua área de atuação, possuem algum tipo de relação com o pessoal da área financeira: contabilidade, vendas, recursos humanos, entre outros. Nesse contexto, todos os setores de uma empresa precisam ter noções básicas da função financeira para assim, realizar com mais eficácia suas atividades.

## 2.6 CONTROLES FINANCEIROS

A busca por um meio para se diferenciar e obter sucesso nos negócios no cenário atual, extremamente competitivo, é hoje um desafio para as empresas. E para auxiliar nessa busca, existem algumas ferramentas de controle que contribuem para uma boa gestão das empresas, favorecendo de maneira efetiva a tomada de decisões em busca de melhores resultados e diferenciação no mercado. Tais ferramentas contribuem para um controle financeiro mais preciso, possibilitando a empresa e seu gestor, maior eficiência, eficácia e coerência da realidade econômica e financeira da mesma, além de informações que possibilitem correções futuras se necessário (FASCINA *et al*, 2011).

Os controles são importantes para todo tipo de empresa, segundo Reinert e Bertolini (2007), a ausência dos controles para mensurar as entradas e saídas de capital em caixa afeta uma possível programação de contas a pagar, o que põe a empresa em cheque, propensa a acumular dívidas em uma época em que não haverá entradas suficientes para liquidá-las.

Uma gestão financeira eficaz é muito importante para as empresas nos dias atuais, em que se depara com uma economia frágil, altas taxas de juros, enfim, uma falta de solidez econômica. Pressupondo ao que foi mencionado, Zdanowicz (1986), enfatiza a importância dos controles para quantificar e aplicar da melhor maneira possível o capital disponível ou a receber. Segundo o referido autor se esse controle for bem feito, a incidência da necessidade de capital de giro é nula, reduzindo os custos financeiros e maximizando a receita operacional.

Entende-se como capital de giro os ativos circulantes de uma empresa, ou seja, os recursos de renovação rápida, como as disponibilidades financeiras, contas a receber e estoques (SANTOS, 2010).

As informações geradas por meio da aplicação dos controles financeiros são úteis para a tomada de decisão dos gestores. Nas pequenas e médias empresas esse controle proporciona ao administrador, por meio do acompanhamento dessas informações, resolver ou evitar problemas de natureza financeira, como por exemplo, o capital de giro (SEBRAE, [20--]a).

Em corroboração, Assaf Neto e Silva (2002) citam que o capital de giro possui participação relevante no desempenho operacional das empresas. Fato este que contribui para ser considerado um problema de natureza financeira quando é mal administrado.

A importância e o volume do capital de giro para uma empresa são determinados principalmente pelo volume de vendas, o qual é lastreado pelos estoques, valores a receber e caixa; sazonalidades dos negócios, que determina variações nas necessidades de recursos ao longo do tempo; fatores cíclicos da economia, como recessão, comportamento do mercado etc; tecnologia, principalmente aplicada aos custos e tempo de produção; e políticas de negócios, centradas em alterações nas condições de venda, de crédito, produção etc (ASSAF NETO; SILVA, 2002, p. 13).

Contudo, em grande parte, os problemas de origem financeira são decorrentes de decisões tomadas sem o mínimo de planejamento, análise ou controle. Outra questão é a falta de controles gerenciais e informações para a gestão do capital de giro, gestão de preços e margem de contribuição. Essas situações levam o gestor a administrar sob forte tensão, demandando grande parte de seu tempo e esforços a solucionar problemas. Os instrumentos de controles fornecem soluções, minimizam os problemas e até evitam, além disso com os mesmos esforços e tempo dispensados possibilitam o alcance dos objetivos da empresa (OLIVEIRA, 2008).

### 2.6.1 Caixa

Para Frezatti (1997), o caixa pode ser denominado como o ativo de liquidez imediata disponível que pode ser encontrado na empresa em forma de espécie/dinheiro, nos bancos e em investimentos ou aplicações financeiras de curtíssimo prazo. Portanto, caixa é simplesmente o caixa.

Segundo Santos (2010), a administração compreende as ações de planejamento e controle das disponibilidades financeiras de uma empresa. É nesse momento em que o administrador financeiro deve fazer a distinção entre a geração de caixa e de lucro da empresa por meio dos dados obtidos com o planejamento e controle do dinheiro disponível na mesma.

Os controles de caixa referem-se aos registros de todas as entradas e saídas de dinheiro, e, conseqüentemente o saldo existente no caixa. Sendo assim, os controles de caixa são diários e sua finalidade é verificar a existência de possíveis erros de registros ou desvios de recursos. Além disso, o controle de caixa fornece informações que proporcionam a possibilidade do controle de valores depositados em bancos, disponibilidade de recursos em caixa, de fazer pagamentos em espécie, controle e análise das despesas pagas e fornecer dados para a construção do fluxo de caixa (OLIVEIRA, 2008).

Gitman (1997, p. 586) cita que “o planejamento de caixa é a espinha dorsal da empresa. Sem ele não se saberá quando haverá caixa suficiente para sustentar as operações ou quando se necessitará de financiamentos bancários”.

Para Santos (2010), o planejamento de caixa possibilita estimar a evolução de saldos e aumentar a eficiência no uso das disponibilidades financeiras da empresa.

Segundo Cardeal (2006), uma empresa pode até apresentar uma situação positiva, como bom posicionamento de mercado, lucro no exercício, demanda de produtos e serviços. Fatores esses que não impedem uma empresa de encerrar suas atividades ou ter problemas sérios causados por uma má gestão dos recursos de caixa ou a ausência de uma efetiva administração de caixa.



### 2.6.2 Contas a Pagar e Contas a Receber

Para Silva (2006), as principais contas patrimoniais operacionais que possuem maior relevância para o caixa estão compreendidas entre as contas a receber, as contas a pagar e o estoque.

Segundo Santos (2010) as contas a receber provenientes das vendas a prazo são um dos componentes mais expressivos do capital de giro de uma empresa.

As contas a receber são feitas a partir de estimativas de vendas dos produtos ou serviços. As vendas podem ser recebidas no próprio mês da efetiva venda, ou seja, a vista, ou podem ser recebidas em outros meses, fato esse que caracteriza uma receita a prazo (ZDANOWICZ, 1989).

Nos casos em que o recebimento não ocorre no mesmo momento em que se dá a venda, ou seja, esta é uma ação estratégica da empresa em conceder um prazo de pagamento para o cliente e assim conquistar sua confiança e fidelidade. No entanto, vale ressaltar que é necessário criar políticas de concessão de crédito para vendas a prazo com o objetivo de evitar ou minimizar o índice de inadimplência (SEBRAE, [20--]c).

Em corroboração, Assaf Neto e Silva (2002) e Santos (2010), citam que a política de crédito fixa parâmetros da empresa em termos de vendas a prazo, como elementos para concessão de crédito, o monitoramento e para a cobrança. Este último se refere a estabelecer métodos de cobrança e critérios para protestos de clientes inadimplentes.

Silva (2006) enfatiza a importância de delimitar o prazo médio de vendas com o prazo médio de recebimentos para não comprometer a liquidez financeira da empresa, sendo assim, é necessário por trás de toda estratégia um suporte financeiro para evitar complicações futuras, principalmente as relacionadas ao capital de giro. Dessa maneira, é preciso ter uma visão abrangente do processo de operação da empresa, de suas práticas comerciais, financeiras, dados sobre os prazos de cobrança e de recebimentos para evitar possíveis problemas de liquidez (SANTOS, 2010).

O controle das contas a receber possui a finalidade de fornecer informações sobre o total dos valores a receber dos clientes; prever os valores a receber que entrarão no caixa, por períodos de vencimento, como em: 5, 10, 15, 30, 45 e 60 dias; visualizar o total dos valores vencidos e os respectivos períodos de

atraso, bem como tomar providências para a cobrança dos valores em atrasos; fornecer informações sobre os clientes assíduos; e conseqüentemente fornecer informações para elaborar e alimentar o fluxo de caixa (SEBRAE, [20--]c).

Contudo, é imprescindível controlar o quanto e quando será recebido pelas vendas já realizadas. Pois, sem recursos no caixa a empresa não poderá efetuar os pagamentos recorrentes das suas despesas. Dessa forma, é por meio de um controle dos recebimentos, que a empresa poderá se programar com precisão os seus pagamentos, fato este que contribuirá para que o seu saldo permaneça positivo (SEBRAE, [20--]c).

As contas a pagar, segundo Santos (2010) é considerado como um processo gerencial que possui a finalidade de controlar de maneira a antecipar, ou seja, gerar uma previsão, das obrigações e compromissos que a empresa possui em um determinado período temporal.

Segundo Silva (2006), o princípio da gestão das contas a pagar é não pagar as contas antes de seus efetivos vencimentos. Essa ação possibilita a empresa barganhar possíveis descontos ou estender os prazos, além de aumentar a capacidade de caixa. Isso porque, quando maior o período de pagamento que o fornecedor oferecer, maior será o investimento do mesmo nas contas a pagar da empresa.

É importante fazer a separação das contas a pagar da empresa e seus efetivos vencimentos, isto é, separar as obrigações com compras de materiais e serviços de outras despesas como aluguéis, salários, encargos, entre outros. Isso facilita o controle e a gestão (SILVA, 2006).

Ter e manter um bom relacionamento com os fornecedores e clientes internos impacta diretamente o caixa da empresa e para isso, faz-se necessário efetuar os pagamentos em dia e manter os canais de comunicação aberto e facilitados (SILVA, 2006).

### **2.6.3 Fluxo de caixa**

O fluxo de caixa é uma das ferramentas do administrador financeiro que objetiva a projeção de entradas e saídas de recursos financeiros em um determinado período. O fluxo de caixa possibilita a análise da necessidade de contratação de empréstimos, aplicação dos excedentes de caixa, avaliar o impacto financeiro das

variações dos custos e do aumento das vendas, saldar as obrigações da empresa no vencimento, controle dos ingressos de caixa/recebimentos entre outros (ZDANOWICZ, 1986).

O principal objetivo do fluxo de caixa, segundo Azevedo (2008), é proporcionar uma certa transparência nas movimentações de entradas e saídas de caixa e evitar possíveis desvios financeiros.

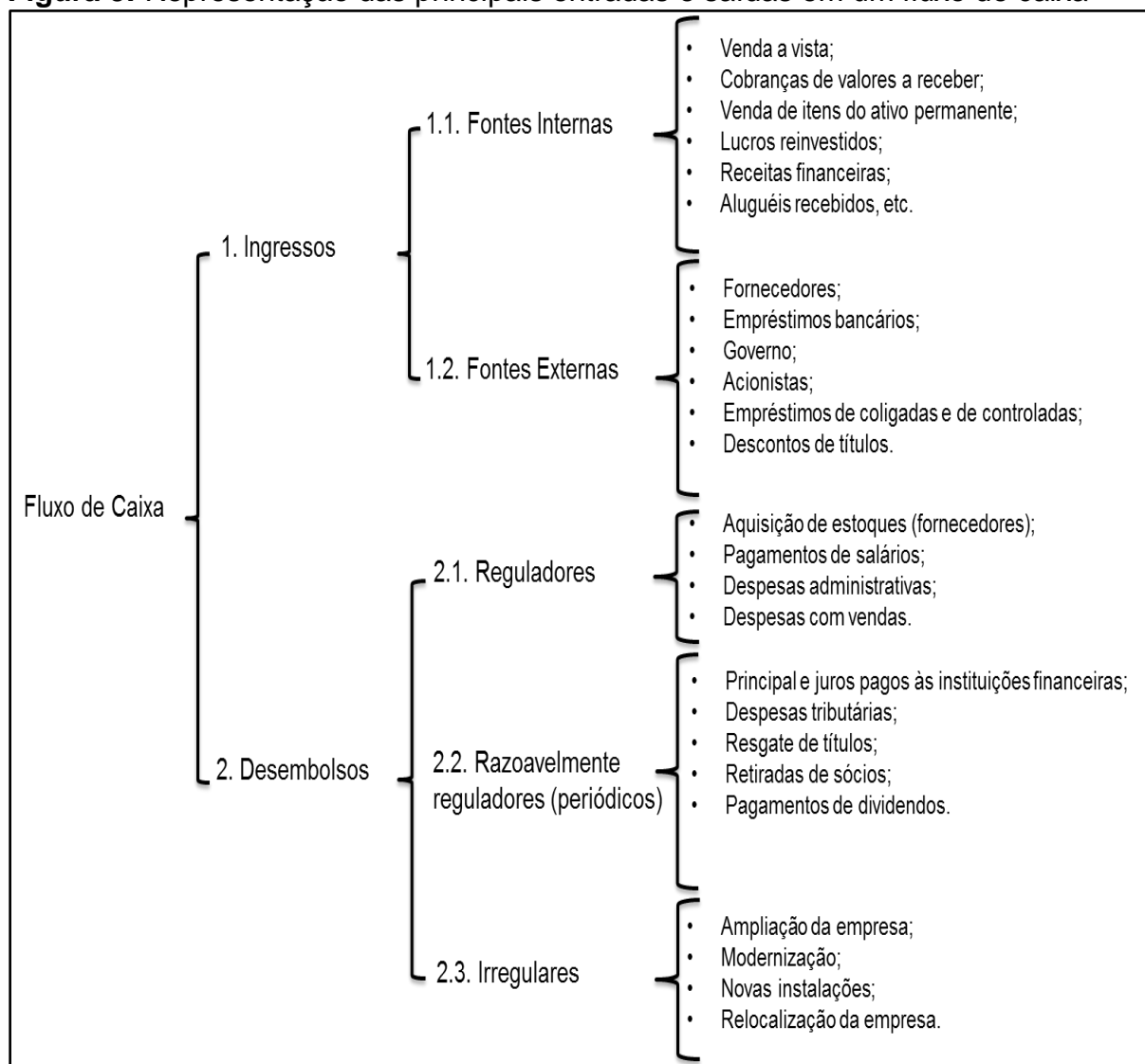
Segundo Zdanowicz (1986) e Azevedo (2008), o fluxo de caixa possui relevância significativa para as empresas, pois é considerado uma ferramenta efetiva para o planejamento de suas disponibilidades. Bem como, é considerado uma ferramenta confiável que auxilia no processo de controle, organização, coordenação e direção dos recursos financeiros capitados.

O fluxo de caixa é um instrumento de planejamento financeiro que segundo Santos (2010), projeta para períodos futuros todas as entradas e as saídas de recursos financeiros da empresa. Por meio dessa ação pode-se mensurar como será o saldo de caixa para o período projetado, sendo este de curto ou longo prazo.

Para tanto, as movimentações de caixa que abrangem o período compreendido entre o desembolso inicial de caixa e o recebimento da venda dos produtos ou serviços, representam o ciclo financeiro da empresa (ASSAF NETO; SILVA, 2002). Segundo Santos (2010) o ciclo financeiro das empresas não é igual, como por exemplo, o ciclo financeiro de uma prestadora de serviços, na maioria dos casos, é afetado apenas pelos prazos de pagamentos e recebimentos. Já em uma empresa varejista, o prazo de estocagem e os prazos de pagamentos e recebimento são o que definem o seu ciclo financeiro. Ressalta-se que o ciclo financeiro reflete diretamente as movimentações de caixa.

Zdanowicz (1986) apresenta de maneira discriminada as principais entradas e saídas do caixa de uma empresa, conforme ilustra a figura a seguir:

**Figura 3:** Representação das principais entradas e saídas em um fluxo de caixa



**Fonte:** Zdanowicz (1981, p. 87)

Para Oliveira (2008), a projeção do fluxo de caixa para um período de quatro a seis meses para empresas de pequeno porte é considerada uma estimativa suficiente para a administração das disponibilidades. O referido autor ressalta que à medida que a empresa for crescendo, as decisões tornam-se mais complexas e para isso faz-se necessário ampliar os prazos dessas projeções para um período de doze meses. A avaliação de um período maior, reflete em decisões mais seguras para médio prazo, pois se consegue avaliar os impactos das decisões tomadas em longo prazo.

Para melhor interpretação e eficácia nos resultados da empresa, o tradicional fluxo de caixa, passa a ter uma importância maior por meio da Lei nº 11.638/2007, que entrou em vigor em 1º de janeiro de 2008. Em que, seguindo as

tendências internacionais e com a finalidade de atualizar as regras contábeis brasileiras, o fluxo de caixa passa a ser incorporado as tradicionais demonstrações contábeis das empresas, denominado assim como, Demonstração dos Fluxos de Caixa – DFC (AZEVEDO, 2009).

O DFC tem como objetivo oferecer informações sobre as movimentações de entradas e saídas de caixa da empresa em um determinado período e o resultado desse fluxo. O fluxo do DFC é dividido em operacional, investimentos e financiamentos. Essa classificação por fluxo, proporciona informações a empresa que permite avaliar o impacto de tais atividades sobre a posição financeira em que se encontra, bem como, avaliar o montante de caixa e equivalente de caixa e a relação entre as atividades dos fluxos (AZEVEDO, 2009).

O fluxo operacional são as principais atividades geradoras de receita da empresa e outras diferentes das de investimentos e financiamentos. Ou seja, são as atividades que fazem referência ao capital circulante líquido da empresa, bem como, as receitas e gastos decorrentes da prestação de serviços, industrialização ou/e comercialização da empresa (AZEVEDO, 2009).

Segundo Azevedo (2009), o total dos fluxos de caixa das atividades operacionais são responsáveis pela geração de fluxos suficientes para amortizar empréstimos, manter a capacidade operacional da empresa, pagar dividendos e fazer novos investimentos. Nesse grupo, é importante que as entradas operacionais sejam maiores que as saídas, para que a empresa se mantenha no mercado e sustente sua capacidade de investimento.

As atividades de investimentos são os fluxos gerados por aquisição ou venda no realizável a longo prazo, em investimentos, no imobilizado ou no intangível não inclusos nos equivalentes de caixa. Essa atividade tem como finalidade gerar receitas e fluxos de caixas futuros, ou seja, maximizar os recursos financeiros (SÁ, 2008). Entretanto, Azevedo (2009) ressalta que, é o grupo que normalmente só consome dinheiro, pois a empresa precisa investir para melhorar sua operação.

As atividades de financiamento, segundo Sá (2008), representam os recursos capitados por meio do passivo não circulante e do patrimônio líquido, bem como, empréstimos e financiamentos de curto e longo prazo, venda de ações, debêntures e outros. E as saídas são decorrentes de amortizações dessas dívidas contraídas, recompra de ações, distribuição de lucros entre outros. Azevedo (2009)

cita que o comportamento desse grupo varia ao longo do tempo e de acordo com as necessidades da empresa.


Conforme Sá (2008) e Azevedo (2009), as informações obtidas por meio do DFC, permitirão a empresa, aos investidores, credores e outras partes interessadas, a possibilidade de:

- Avaliar a capacidade de a empresa gerar fluxos de caixa positivos ou negativos;
- Avaliar a capacidade de a empresa saldar suas obrigações ou a necessidade de captação de financiamentos externos;
- Demonstrar a origem e o destino dos investimentos feitos pela empresa, bem como o seu impacto financeiro;
- Avaliar as razões das diferenças entre o lucro líquido e o caixa gerado pelo lucro líquido;
- Avaliar o impacto da captação de recursos por meio dos financiamentos na posição financeira da empresa.

A DFC pode ser elaborada e apresentada por meio do método efetivo, direto ou indireto. As contas caixa e equivalente de caixa costumam apresentar uma variação de valor entre o início e fim do período. Sendo assim, o método efetivo, segundo Assaf Neto e Silva (2002), objetiva justificar essa variação sob a ótica do real, ou seja, parte do princípio real das entradas e saídas de recursos.

O método direto objetiva justificar essa variação partindo da discriminação de todas as entradas e saídas de caixa e equivalentes. Enquanto que o método indireto parte do lucro líquido do exercício, efetuando alguns ajustes de valores para justificar essa variação apresentada no caixa e equivalente (AZEVEDO, 2009).

**Quadro 5: Conteúdo/Divisão/Estrutura do DFC**

<b>MÉTODO DIRETO</b>	<b>MÉTODO INDIRETO</b>	Confrontar os dois métodos
<b>1. Fluxo Operacional</b>	<b>1. Fluxo Operacional</b>	
	Parte do Lucro Líquido Exercício	
(+/-) Toda a movimentação de entrada e saída de dinheiro das contas:	(+/-) ajustes de valores contidos na DRE que não influenciaram no caixa/bancos	
a) caixa b) bancos e c) equivalentes	(+/-) ajustes das contas patrimoniais operacionais (exceto Caixa/Bancos e Inv./Imob./Int.)	
(=) Fluxo Operacional	(=) Fluxo Operacional	
<b>2. Fluxo de Investimentos</b>	<b>2. Fluxo de Investimentos</b>	Conteúdos iguais
<b>3. Fluxo de Financiamentos</b>	<b>3. Fluxo de Financiamentos</b>	Conteúdos iguais
(=) Variação de caixa/Bancos e Equivalentes (1+2+3)	(=) Variação de caixa/Bancos e Equivalentes (1+2+3)	(=) Resultados são idênticos
Saldo Final das contas Caixa/Bancos/Equivalentes	Saldo Final das contas Caixa/Bancos/Equivalentes	
Saldo Inicial das contas Caixa/Bancos/Equivalentes	Saldo Inicial das contas Caixa/Bancos/Equivalentes	
(+/-) Variação das contas Caixa/Bancos/Equivalentes	(+/-) Variação das contas Caixa/Bancos/Equivalentes	
		Variação é a mesma para os dois métodos

**Fonte:** Azevedo (2009, p. 36)

O fluxo de caixa é comumente utilizado quando a empresa apresenta uma situação delicada no mercado, embora essa ação deveria ser efetivada antes da incidência dos problemas financeiros (OLIVEIRA *et al*, 2009).

Sendo assim, o fluxo de caixa, apresenta-se como instrumento tático e estratégico para a gestão das empresas. A interpelação do fluxo de caixa tático possibilita aos gestores conhecimento para tomar decisões, como antecipar entradas financeiras e postergar pagamentos com a intenção de melhorar a liquidez do fluxo de caixa, negociar pagamentos vencidos, incentivar vendas à vista e alterar prazos de faturamento. E a interpelação estratégica do fluxo de caixa refere-se ao excedente do fluxo de caixa, frente a essa situação, os gestores podem decidir quais aplicações ou investimentos poderá ser feito no futuro, proporcionando o aumento da estabilidade organizacional (OLIVEIRA *et al*, 2009).

Em corroboração, Zdanowicz (1986, p. 33) afirma que “o fluxo de caixa permite otimizar as aplicações de capitais próprios e de terceiros nas atividades da empresa, que irão proporcionar a maior taxa de retorno sobre o investimento”.

Contudo, Frezatti (1997) ressalta a importância de mencionar que o comportamento do fluxo de caixa sofre influências de inúmeras variáveis, cita-se, o cenário econômico, o setor de atuação em que a empresa está inserida, a fase do ciclo de vida da empresa, bem como a existência de novos projetos de investimentos.

#### 2.6.4 Vendas

Segundo Mellaci (2012), para atender ao objetivo principal da empresa que é a geração de lucros, é preciso vender. E para tanto, é necessário que a mesma atraia clientes para promover o consumo de seus produtos e/ou serviços possibilitando com que esses estejam ao seu alcance no mercado.

O controle de vendas tem por finalidade acompanhar as vendas diárias e o total acumulado durante o mês ou período. Essa ação possibilita ao gestor gerenciar as metas das vendas, possibilitando que sejam alcançadas. As informações produzidas por meio do controle das vendas são a mensuração do total das vendas diárias e os respectivos prazos de recebimentos (à vista, com 7, 15, 30, 45, 60 dias, etc.); a totalidade das vendas mensais pelos prazos de recebimentos; o fornecimento de dados para conferência de caixa; o controle dos registros dos valores das vendas a prazo no controle das contas a receber; e oferecer informações para compras e fluxo de caixa (OLIVEIRA, 2008).

Segue abaixo o modelo de estrutura sugerido pelo referido autor para controle diário de vendas:

**Quadro 6:** Estrutura do controle das vendas

Empresa:							Mês/ano:	
CONTROLE DIÁRIO DE VENDA								Anexo 3
DIA	à vista	30 dias	60 dias	90 dias	___ dias	___ dias	___ dias	TOTAL
<b>Soma</b>								

Fonte: Oliveira (2008, p. 20)



Entretanto, Zdanowicz (1986) cita outro possível modelo para controle das entradas, conforme segue abaixo:

**Quadro 7:** Estrutura do controle dos recebimentos das vendas

MÊS DE VENDAS	MÊS DE RECEBIMENTOS												TOTAL
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGOS	SET	OUT	NOV	DEZ	
JANEIRO													
FEVEREIRO													
MARÇO													
ABRIL													
MAIO													
JUNHO													
JULHO													
AGOSTO													
SETEMBRO													
OUTUBRO													
NOVEMBRO													
DEZEMBRO													
<b>TOTAL</b>													

**Fonte:** Adaptado de Zdanowicz (1986)

Em contrapartida, Gitman (2004) refere-se a previsão das vendas como sendo uma ferramenta do processo de planejamento financeiro de curto prazo que permite ao administrador estimar os fluxos mensais de caixa resultado dos recebimentos projetados e dos gastos provenientes com a produção, os estoques e as vendas.

Por meio da previsão das vendas é possível criar planos de produção, o que leva a estabelecer qual a efetiva necessidade de matéria-prima e a mão-de-obra indispensável para produção. Além da mensuração do tempo de produção de cada produto e/ou serviço, das despesas de fábricas ou operacionais. Após elaborado os planos de produção a empresa terá informações que possibilitará estimar a demonstração do resultado e o orçamento de caixa (CAPEL; MARTINS, 2012).

Em corroboração Ludícibus (1998) ressalta sobre a inter-relação entre o volume das vendas e o valor do capital de giro líquido da empresa. Em outras palavras, para se ter o aumento de vendas é necessário incrementar o capital de giro, fato esse que reflete em um maior número de compras de mercadorias ou produtos de insumos, maior investimento em recebíveis entre outros. No entanto, mais uma vez a situação da inter-relação entre vendas e capital de giro faz-se presente, frente ao fato de que o próprio valor das vendas fomenta o capital de giro da empresa, construindo um círculo vicioso.

### 2.6.5 Estoques

O estoque representa os materiais, mercadorias ou produtos mantidos fisicamente na empresa que aguardam para ingressarem na produção de novos produtos ou de serem comercializados. O estoque pode ser classificado em estoques de mercadorias e produtos acabados, estoque de produtos em elaboração, estoque de matéria-prima e embalagens e estoque de materiais de consumo e almoxarifado (ASSAF NETO, 2007).

Existem fatores que influenciam em cada tipo de estoque citado anteriormente, esses fatores afetam principalmente o volume de cada um, conforme demonstra o quadro abaixo:

#### Quadro 8: Influências nos níveis de estoque

FATORES QUE INFLUENCIAM MAIS DIRETAMENTE OS INVESTIMENTOS EM ESTOQUE DE:
• <b>MERCADORIAS DE PRODUTOS ACABADOS:</b> demanda; natureza; economia de escala e investimento necessário.
• <b>PRODUTOS EM ELABORAÇÃO:</b> extensão do ciclo de produção e o nível de desenvolvimento tecnológico da produção.
• <b>MATÉRIAS-PRIMAS E EMBALAGENS:</b> prazo de entrega; nível de requisição; natureza física e problemas com importação.
• <b>MATERIAIS DE CONSUMO E ALMOXARIFADOS:</b> peculiaridades operacionais e administrativas.

**Fonte:** Assaf Neto (2007, p. 588)

Para administrar as influências que o estoque pode sofrer, Oliveira (2008) cita que é por meio do controle de estoque da empresa que se evita desvios, fornece informações para a reposição de produtos vendidos, e ainda, facilita a tomada de decisões quanto aos produtos parados no estoque. Sendo assim o controle de estoque deve ser administrado para fornecer informações, cobrir o valor total em estoque e o valor por linha de produtos, a quantidade em cada item de estoque, a quantidade e o custo das mercadorias vendidas, o estoque que não apresenta movimentação, a necessidade de compras ou reposição de estoques e fluxo de caixa para manter o estoque.

Para Assaf Neto (2007), os estoques correspondem ao ativo das empresas onde possuem uma participação significativa. Por demandarem de altos volumes desses recursos, que por sua vez, possuem baixa liquidez, é necessário que as

empresas promovam a sua rápida rotação com o objetivo de elevar a rentabilidade e contribuir para a manutenção de sua liquidez. Para isso é necessário o conhecimento de quantidades suficientes para atender as demandas, ou seja, é necessário projetar um estoque capaz de atender as vendas e imprevistos.

Uma administração eficiente do estoque ou um bom controle de volume máximo e mínimo de estoque pode maximizar os recursos financeiros da empresa. Segundo Zdanowicz (1986) um bom gerenciamento do estoque evita custos como: custo de capital (inventários e imobilizações em maquinário/equipamentos); custo de espaço ocupado; custo de serviço de estocagem; e custo de risco de estocagem.

### **2.6.6 Custos**

A apuração de custos vem sendo utilizada e aperfeiçoada desde a Revolução Industrial com a finalidade de atender as necessidades da administração das empresas voltadas para a avaliação dos estoques, alocação de custos da produção, apuração de custos dos produtos vendidos, controle dos recursos consumidos e apuração individual de custos dos produtos ou serviços. No entanto, a escolha de um método de custeio irá depender do tipo de negócio, do perfil de administração e do plano de estratégico da empresa (PRADO, 2002).

Para melhor interpretação dos custos, segundo Bornia (2002) e Wernke (2004) faz-se necessário entender alguns conceitos:

- Gasto: é o valor dos insumos adquiridos pela empresa;
- Desembolso: é considerado o ato de pagamento e que pode ocorrer em período temporal diferente do gasto;
- Investimento: são os gastos que irão beneficiar a empresa futuramente;
- Perdas: são os fatos que ocorrem em situações excepcionais, ou seja, que fogem da normalidade das operações;
- Depreciação: é a perda de valor de um bem ocasionada por desgaste ou não uso;
- Custos: são os gastos efetuados no processo de fabricação de bens ou serviços;

- Despesas: corresponde ao valor dos bens ou serviços consumidos direta ou indiretamente para a obtenção das receitas, de maneira voluntária. E geralmente estão relacionadas com a administração da empresa;
- Desperdício: são os custos e as despesas utilizados de maneira não eficiente;
- Margem de Contribuição: é o total das vendas diminuído dos custos e despesas variáveis;
- Ponto de Equilíbrio: refere-se ao nível de atividades da empresa no qual não existe lucro ou prejuízo, ou seja, em que os custos e despesas são iguais as receitas.

Conforme Wernke (2004), os custos são classificados quanto a tomada de decisão em custos relevantes e não relevantes; quanto a identificação em custos diretos e indiretos; e quanto ao volume produzido em custos variáveis e fixos.

Os custos relevantes possuem importância para a tomada de decisão pois podem alterar o futuro das operações. Já os custos não relevantes são aqueles que independem da decisão tomada (WERNKE, 2004).

Segundo Bornia (2002), os custos diretos são aqueles que se relacionam diretamente com o produto ou serviço, como por exemplo, a mão-de-obra direta, a matéria prima e as embalagens. E os custos indiretos são aqueles que não podem ser alocados de maneira direta aos produtos ou serviços, isto é, são aqueles que ocorrem dentro do processo de produção e geralmente são mensurados por rateio.

Para Santos (2010), os custos variáveis estão relacionados diretamente com o volume de produção ou nível de operação, ou seja, o custo variável varia de acordo com a quantidade produzida ou quanto ao volume total de operações. E os custos fixos são aqueles que não dependem da quantidade produzida ou vendida, são fixos e não se alteram.

Em uma empresa a ação de produzir e vender seus produtos ou serviços implica na geração de custos. Esses custos representam a remuneração dos fatores utilizados pela empresa, fato este que implica na utilização de recursos financeiros, mão-de-obra, bens de capital entre outros (BERTI, 2002).

Portanto, a importância do conhecimento dos custos dá-se pelo fato desse ser indispensável as atividades da empresa, visto que os custos representam os

valores monetários pagos pela utilização dos recursos que movimentam a mesma, bem como sua importância para a mensuração da receita da empresa (BERTI, 2002).

É muito comum encontrar empresários ou donos de negócio do segmento da prestação de serviços que apresentam dificuldades na gestão dos custos de sua empresa. A gestão de custos também pode ser considerada mais uma ferramenta de controle que contribui para a eficiência do planejamento financeiro da empresa. O desconhecimento ou o mal-uso desse controle põe a empresa e o seu gestor em uma situação desfavorável, podendo até levar ao fechamento da mesma (LOBRIGATTI, 2004a).

Em corroboração Bornia (2002) cita que com o crescimento das empresas e o aumento das demandas produtivas para suprir as necessidades de mercado, o gerenciamento dos custos tornou-se fator importante para a gestão do negócio, bem como para auxiliar nas tomadas de decisões.

Em referência as empresas prestadoras de serviço, cuja principal atividade é executar e vender serviços com ou sem a aplicação de materiais e os gastos que ocorrem são caracterizados como os custos totais da empresa. Existe uma particularidade desse seguimento quanto aos custos totais, pois alguns gastos só ocorrem quando clientes solicitam os serviços. Dessa maneira, existe classificação dos valores gastos em custo do serviço, despesas fixas e despesas variáveis (LOBRIGATTI, 2004a).

Segundo Lobrigatti (2004a), os custos de serviços referem-se aos valores gastos especialmente na realização do serviço, como gastos com pessoal, mão-de-obra e material aplicado. Esses gastos podem variar de acordo com o tipo de serviço solicitado em função do material aplicado e do tempo investido para a sua execução.

Portanto, o custo com serviço é dividido em custo da mão-de-obra e custo do material aplicado, conforme Lobrigatti (2004a):

**Quadro 9:** Divisão dos custos com serviço

<b>CUSTO DA MÃO-DE-OBRA</b>	<b>GASTO COM MÃO-DE-OBRA</b>	Valor total anual (ou por período determinado) com os funcionários da empresa que executam os serviços.	Ex.: salário bruto; encargos sobre o salário (férias, 13º salário, FGTS, INSS, rescisões trabalhistas etc.); benefícios (vale-transporte, cesta básica, assistência médica etc.); uniformes e equipamentos de segurança; treinamentos.
	<b>CAPACIDADE PRODUTIVA</b>	Total anual (ou por período determinado) de horas efetivas que a empresa dispõe para vendas. Somente as horas daqueles funcionários que executam os o serviços.	Podemos considerar que isso é o estoque da empresa, ou seja, é o estoque de horas que a empresa de serviços tem para vender e assim honrar suas contas a pagar.
<b>CÁLCULO</b>	Capacidade Produtiva = Horas Diárias Efetivas x Total de Dias Úteis de Trabalho		
	Custo da Mão-de-Obra = Total de Gastos c/Funcionários ÷ Total de Horas Disponíveis		

Fonte: Adaptado de Lobrigatti (2004a)

O custo com o material aplicado, quando existe essa necessidade, faz-se a apuração do total de materiais necessários para a realização do serviço considerando a quantidade a ser utilizada, o valor que é pago por esse material e valores relativos como o ICMS (Impostos sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços), IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados) e serviços de entrega incididos a esses materiais (LOBRIGATTI, 2004a).

Conforme Prado (2002, p. 12) os “gastos com consumo de recursos que não variam diretamente e proporcional com a receita operacional. Representam os gastos da estrutura fixa da empresa”. Em outras palavras, são os valores gastos com o funcionamento da empresa.

As despesas variáveis são aqueles gastos com consumo de recursos que estão diretamente ligados com a obtenção da receita operacional (PRADO, 2002).

As despesas fixas apesar de independender dos serviços vendidos, necessitam dessas vendas para pagar seus gastos. Dessa maneira, é necessário considerar as despesas fixas no custo total dos serviços e ainda ter preços competitivos frente aos concorrentes. Para solucionar essa situação, no caso das prestadoras de serviços, cuja finalidade é vender horas, é necessário distribuir o valor das despesas fixas pela capacidade produtiva da empresa-horas disponíveis para vender (LOBRIGATTI, 2004a). Segue representação:

**Quadro 10:** Cálculo das despesas fixas por hora

<b>CÁLCULO</b>
Despesas Fixas por hora = Valor anual das Despesas Fixas ÷ Capacidade Produtiva

**Fonte:** Adaptado de Lobrigatti (2004a)

Para Lobrigatti (2004a), outra situação a ser avaliada é em relação a inserção dos gastos com despesas variáveis nos custos dos serviços, que só pode ser feita depois que se obtém o preço de venda dos serviços. No entanto, as despesas variáveis geralmente representam um percentual do valor da venda, portanto, basta determinar o valor do preço de venda (ou total das vendas) e aplicar o percentual encontrado no montante das despesas variáveis (% em impostos, % em comissões, etc.). Segue representação:

**Quadro 11:** Cálculo do valor total dos custos dos serviços

<b>CÁLCULO</b>
Valor total dos Custos dos Serviços = (Custo da MDO + Custo do Material Aplicado + Valor das Despesas Fixas + Despesas Variáveis da Venda)

**Fonte:** Adaptado de Lobrigatti (2004a)

Portanto, entender e dominar os custos independentemente do tipo de negócio é considerado fator importante. Para Lobrigatti (2004a), é por meio da apuração dos custos que pode-se mensurar ações como:

- Registrar no estoque, quando necessário, o valor de custo dos materiais aplicados aos serviços;
- Calcular o preço de venda dos serviços, sendo que para isso também terão que ser considerados outros gastos que ocorrem, como despesas variáveis e as despesas fixas;
- Avaliar os resultados das vendas para observar se o volume que a empresa vende tem capacidade para suprir as movimentações de caixa e gerar lucro;
- Avaliar o ganho bruto em cada serviço que é vendido;
- Avaliar sua eficiência na gestão da capacidade produtiva, ou seja, ter e vender o máximo possível de horas disponíveis;

- Avaliar com mais precisão quanto à quantidade de funcionários necessários na empresa para prestar serviços em função da capacidade produtiva, do custo de cada hora e do volume de serviços que a empresa venderá;
- Decidir melhor no momento da venda outras condições especiais de preços;
- Auxiliam na tomada de decisões em relação a concorrência;
- Reagir adequadamente aos fatores de riscos e oportunidade de mercado.

### **2.6.7 Demonstração de Resultado do Exercício – DRE**

Para Ludícibus (1998), a demonstração de resultado do exercício, popularmente conhecida como DRE, é um resumo sistematizado das receitas e despesas da empresa em um certo período que geralmente compreende 12 meses.

Segundo Matarazzo (2010), esse resumo sistematizado do total de despesas deduzidos das receitas ocorre de forma ordenada de acordo com sua natureza.

A DRE tem como finalidade, de acordo com Assaf Neto (2007), a apuração do lucro ou do prejuízo de exercício da empresa e depois essa apuração é transferida para lucros e prejuízos acumulados.

A DRE é considerada uma demonstração dinâmica, pois informa o resultado das operações em um determinado período. E não é uma representação estática de um momento, mas sim, a somatória do montante das operações de receitas e despesas em um período determinado (MARION, 2006). Em corroboração, o referido autor, cita que a DRE pode ser feita para análise gerencial trimestralmente, semestralmente ou anualmente, como é de costume pelas empresas.



**Quadro 12:** Estrutura da DRE

<b>DRE</b>
<p><b>RECEITA BRUTA DAS VENDA E SERVIÇOS</b>            ( - ) <i>Devoluções</i>            ( - ) <i>Abatimentos</i>            ( - ) <i>Impostos</i>            ( = ) <i>Receita Líquida das Vendas e Serviços</i>            ( - ) <i>Custos dos Produtos e Serviços Vendidos</i>  <b>Lucro Bruto</b>            ( - ) <i>Despesas de Vendas</i>            ( - ) <i>Despesas Administrativas</i>            ( - ) <i>Despesas Financeiras Líquidas</i>            ( - ) <i>Outras despesas Operacionais</i>  <b>Lucro Operacional</b>            ( + ) <i>Receitas não Operacionais</i>            ( - ) <i>Despesas não Operacionais</i>  <b>Lucro antes do Imposto de Renda</b>            ( - ) <i>Provisão para o Imposto de Renda</i>            ( - ) <i>Participação de Debêntures, Empregados, Administradores e Partes Beneficiárias</i>  <b>Lucro Líquido do Exercício</b></p>

Fonte: ASSAF NETO (2007, p. 101)

### 2.6.8 Balanço Patrimonial

O Balanço Patrimonial – BP, segundo Gitman (2004) é uma demonstração resumida da posição econômico-financeira da empresa em um período. Contudo, essa demonstração equilibra os ativos da empresa (aquilo que ela possui) com o seu financiamento da empresa por terceiros (dívidas) ou capital próprio fornecidos pelos donos, popularmente conhecido como patrimônio líquido.

Matarazzo (2010) conceitua o balanço patrimonial como sendo a representação de todos os bens e direitos da empresa, compreendidos nas contas do ativo, passivo (obrigações) e patrimônio líquido, ou seja, é a representação do equilíbrio e da igualdade do patrimônio da empresa.

Entretanto Assaf Neto (2007) cita uma estrutura mais detalhada para o balanço patrimonial, ou seja, uma estrutura enxuta, porém que compreende todas as possíveis contas da empresa, conforme demonstra o quadro abaixo:

**Quadro 13:** Estrutura do Balanço Patrimonial

ATIVO	PASSIVO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ativo Circulante</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidades</li> <li>- Aplicações financeiras</li> <li>- Clientes</li> <li>- Outros créditos</li> <li>- Estoques</li> <li>- Despesas antecipadas</li> </ul> </li> <li>• <b>Ativo Realizável a Longo Prazo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Créditos</li> <li>- Empréstimos compulsórios</li> <li>- Depósitos para incentivos fiscais</li> <li>- Despesas antecipadas</li> </ul> </li> <li>• <b>Ativo Permanente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimentos</li> <li>- Imobilizado</li> <li>- Deferido</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Passivo Circulante</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empréstimos e Financiamentos</li> <li>- Debêntures</li> <li>- Fornecedores</li> <li>- Impostos e valores a recolher</li> <li>- Outras obrigações a pagar</li> <li>- Provisões</li> </ul> </li> <li>• <b>Passivo Exigível a Longo Prazo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empréstimos e Financiamentos</li> <li>- Debêntures</li> <li>- Outras obrigações a pagar</li> </ul> </li> <li>• <b>Resultado de Exercícios Futuros</b></li> <li>• <b>Patrimônio Líquido</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capital</li> <li>- Reserva de capital</li> <li>- Reservas de reavaliação</li> <li>- Reservas de lucro</li> <li>- Lucros ou prejuízos acumulados</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: ASSAF NETO (2007, p. 92)

Tendo como entendimento que o balanço reflete a situação da empresa em um determinado momento e que para isso faz-se necessário a interpretação do mesmo, Santos (2010) explica a estrutura apresentada acima da seguinte forma:

- Ativo: compreende os bens da empresa e os direitos representado pelos valores que a mesma tem a receber de terceiros, possui alto índice de liquidez imediata;
- Passivo: compreende as obrigações da empresa para com terceiros;
- Patrimônio Líquido: compreende os recursos financeiros dos sócios ou acionistas injetados na empresa em forma de capital inicial ou reinvestimentos;
- Ativo = Passivo + Patrimônio Líquido.

Santos (2010) salienta que por meio do BP evidencia-se alguns indicadores que auxiliam o gestor a tomar decisões financeiras com mais precisão. E dentre os indicadores, cita-se alguns relevantes para o presente estudo, como por exemplo, os indicadores de liquidez e os indicadores de estrutura.

Os indicadores de liquidez são a capacidade da empresa de efetuar o pagamento de seus compromissos dentro do prazo de vencimento. Além de ser indicadores importantes para uma visualização de problemas de fluxo de caixa. E para

isso utilizam-se dois índices, o índice de liquidez corrente e o índice de liquidez imediata (SANTOS, 2010).

O índice de liquidez corrente indica a capacidade da empresa para liquidar seus compromissos financeiros de curto prazo e quanto maior for o índice, desde que o mínimo seja um, melhor será a posição financeira da empresa (fórmula: índice de liquidez corrente = ativo circulante / passivo circulante) (SANTOS, 2010).

O índice de liquidez imediata avalia a capacidade da empresa para liquidar seus compromissos financeiros no ato, ou seja, indica o “quanto a empresa possui de disponibilidades para cada \$ 1,00 de dívida de curto prazo” (BOMBAZAR; RITTA, 2015). E assim como na liquidez corrente, quanto maior for o índice melhor (fórmula: índice de liquidez imediata = disponível / passivo circulante).

Os indicadores de estrutura indicam a posição financeira em relação aos elementos constituintes do BP. Sendo assim, cita-se o índice de participação das disponibilidades, que representa a disponibilidade financeira perante o total do ativo circulante (fórmula: índice de participação das disponibilidades = disponibilidades / ativo circulante). O índice de participação dos estoques representa o peso dos estoques em relação ao total do ativo circulante e quanto menor for esse índice melhor para a empresa (fórmula: índice de participação dos estoques = estoque / ativo circulante) (SANTOS, 2010).

Outro índice a ser abordado, segundo Santos (2010), é o índice de participação de contas a receber que representa efetivamente a participação das contas a receber da empresa perante o total do ativo circulante. É importante salientar que se esse índice for muito alto, pode representar inadimplência (fórmula: índice de participação de contas a receber = contas a receber / ativo circulante).

Para finalizar, o índice de financiamento que verifica qual o percentual do total do ativo circulante está sendo usado para suportar empréstimos bancários. Um índice relativamente baixo, significa que a empresa está utilizando de financiamento dos fornecedores em vez de linhas de crédito bancário, além de representar uma boa situação de caixa (fórmula: índice de financiamento = financiamentos / ativo circulante) (SANTOS, 2010).

De posse dos resultados desses indicadores, o gestor da empresa poderá elaborar medidas necessárias de planejamento e controle para eliminar eventuais riscos (SANTOS, 2010).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método científico é o caminho percorrido para se chegar a determinado fim, isto é, são as operações mentais e técnicas que possibilitam o alcance de uma meta ou objetivo (GIL, 1994). Para Diehl e Tatim (2004), os métodos derivam da metodologia e correspondem ao conjunto de processos necessários para explorar um determinado fenômeno, produzir algo ou desenvolver certos procedimentos, comportamentos, e, compreende processo tanto intelectual quanto operacional.

A metodologia é a ciência que corresponde a um conjunto de procedimentos que consiste em estudar e avaliar os vários métodos disponíveis e identificar suas limitações. Sendo assim, a metodologia estuda, descreve, explica, interpreta, compreende e avalia os métodos (BARROS; LEHFELD, 2000).

Segundo Diehl e Tatim (2004), a metodologia permite escolher a melhor forma de abordar um determinado problema de pesquisa.

Contudo, Barros e Lehfeld (2000) afirmam que o método pode ser considerado como a visão abstrata da ação e a metodologia como sendo a visão concreta da investigação.

Diante disso, nesse capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos que auxiliaram o pesquisador para a concretização do estudo, no qual são evidenciados o delineamento da pesquisa, a definição da área e/ou população alvo, o plano de análise dos dados e a síntese dos procedimentos abordados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Define-se pesquisa como sendo o processo formal e sistemático de evolução do método científico, bem como a obtenção de conhecimentos e respostas aos problemas iniciais de estudo (GIL, 1994). Para Barros e Lehfeld (2000), pesquisa é a busca por uma resposta que represente significado a uma dúvida ou problema em questão.

Segundo Barros e Lehfeld (2000), em uma pesquisa, faz-se uso de conhecimentos teóricos e práticos, e por meio da harmonia entre os métodos e procedimentos desencadeados por uma série de etapas lógicas, busca-se alcançar os resultados. Portanto, pesquisa é um processo reflexivo, sistemático, controlado e

crítico que contribui para a ampliação, construção, reformulação e transformação do conhecimento, bem como a precisão de fenômenos ou problemas da realidade.

Contudo, para alcançar os objetivos propostos, a presente pesquisa é, quanto aos fins de investigação, uma pesquisa descritiva que utilizou como meios de investigação a pesquisa bibliográfica, documental e de estudo de caso.

Para Sampieri, Collado e Lucio (2006), a pesquisa descritiva consiste em descrever situações, acontecimentos, feitos, dizer como é e como se manifesta determinado fenômeno, bem como selecionar uma série de questões para medir e coletar informações sobre cada uma delas, para então, descrever o que se pesquisa.

No tipo de pesquisa descritiva, segundo Barros e Lehfeld (2000), não ocorre a interferência do pesquisador pois sua função é apenas descrever o objeto de pesquisa evidenciando, a frequência com que o fato ocorre, a sua natureza, características, causas, relações, e a conexão com outros fatos.

Sendo assim, baseado nos conceitos, a presente pesquisa é descritiva pois, procurou descrever a atual situação econômico/financeira da empresa em estudo, de acordo com os controles empregados em suas atividades. Por meio de uma análise final, foram elaborados controles que incidiram em uma proposta de planejamento financeiro.

A pesquisa bibliográfica refere-se a pesquisa em fontes bibliográficas, ou seja, a utilização de materiais já elaborados, bem como livros, artigos científicos, acervos virtuais entre outros (GIL, 1994). Na qual se tem por finalidade obter conhecimentos adicionais relacionados ao estudo, por meio das diferentes formas de contribuição científica (OLIVEIRA, 1999).

Dessa maneira, quanto aos meios de investigação é bibliográfica pois foi necessário a utilização de informações do acervo da UNESC, por meio de consultas de livros, artigos, base de dados e endereços eletrônicos. Dentre esses, os mais relevantes estão apresentados na tabela abaixo:

**Quadro 14:** Fontes bibliográficas pertinentes ao estudo

ASSUNTO	TÓPICOS	AUTORES	
Princípios da Administração	Planejamento, Organização, Direção e Controle	Livros	CHIAVENATO, Idalberto; KWASNICKA, Eunice Lacava; MAXIMIANO, Antônio César Amaru; MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. ;
		Artigos	MEDEIROS, João Gaspar Vieira de;
Divisão das grandes áreas da Administração	Finanças, Produção, Recursos Humanos e Marketing	Livros	ASSAF NETO, Alexandre; BUFFA, Elwood S.; GITMAN, Lawrence J.; KOTLER, Philip; KWASNICKA, Eunice Lacava; SILVA, Adelphino Teixeira da;
		Sites	SEBRAE
Administração de Micro, Pequenas e Médias empresas	Administração de Micro, Pequenas e Médias empresas	Livros	LONGENECKER, Justin Gooderl; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William; MELLO FILHO, Tomaz Reis
		Artigos	KASSAI, Silvia; NISHIOKA, Marcos Koiti
		Sites	BNDES; BRASIL; SEBRAE
Controles financeiros	Caixa, Contas a Receber e a Pagar, Fluxo de caixa	Livros	FREZATTI, Fábio; GITMAN, Lawrence J.; SANTOS, Edno Oliveira dos; SILVA, Edson Cordeiro da; ZDANOWICZ, José Eduardo
		Artigos	OLIVEIRA, Dilson Campos; OLIVEIRA, Rodney et al.
		Sites	SEBRAE
	Vendas	Livros	IUDÍCIBUS, Sérgio de; GITMAN, Lawrence J.; ZDANOWICZ, José Eduardo
		Artigos	CAPEL, Helton; MARTINS, Luiz Marcelo; OLIVEIRA, Dilson Campos
	Estoques	Livros	ASSAF NETO, Alexandre; ZDANOWICZ, José Eduardo
		Artigos	OLIVEIRA, Dilson Campos
	Custos	Livros	ASSAF NETO, Alexandre; BERTI, Anélio; BORNIA, Antônio Cezar; WERNKE, Rodney
		Artigos	LOBRIGATTI, Luiz Alberto Fernandes
	DRE e Balanço Patrimonial	Livros	ASSAF NETO, Alexandre; GITMAN, Lawrence J.; IUDÍCIBUS, Sérgio de; MATARAZZO, Dante C.; SANTOS, Edno Oliveira dos

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora (2015)

Embora confundida com a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental consiste na exploração de fontes documentais, bem como os documentos que não receberam nenhum tratamento analítico, tais como: documentos oficiais, cartas, contratos e outros; e os documentos que já receberam algum tipo de tratamento, tais como: relatórios, tabelas e outros (GIL, 1994). Sendo assim, a pesquisa é documental pois, foram identificadas, coletadas e analisadas as ferramentas de controles existentes na empresa em estudo. Cita-se o demonstrativo de resultados do exercício, o balanço patrimonial, balancetes, notas fiscais de entrada e saída, a agenda de compromissos (pagamentos e recebimentos) da empresa e seus demais relatórios financeiros dentre outros.

Segundo Diehl e Tatim (2004), o estudo de caso consiste em um estudo com caráter de profundidade e detalhamento de uma ou de poucas unidades. Isto é,

pode ser definido como o estudo de um conjunto de dados que permitem descrever uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, seja essa, uma família, uma comunidade, uma nação dentre outros.

Na presente pesquisa, o estudo de caso se aplica a uma empresa. Foi necessário para alcance dos objetivos, visitar a empresa, conhecer o ambiente de trabalho e entrevistar o gestor, que no caso, é o proprietário da empresa e demais envolvidos na mesma que tenham relação com o objeto de estudo, visando coletar informações pertinentes ao estudo.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO

Sampieri, Collado e Lucio (2006) conceituam população como sendo a totalidade de casos, indivíduos ou elementos que possuem as mesmas características que correspondem a um determinado estudo.

População alvo é o conjunto de elementos passíveis de serem mensurados e que se quer abranger no estudo, para os quais as conclusões oriundas da pesquisa serão apresentadas (DIEHL; TATIM, 2004).

Dessa maneira, a população alvo da presente pesquisa, é uma empresa de pequeno porte que atua no segmento de prestação de serviços especializada em instalações, montagens e manutenção elétrica. A referida empresa foi fundada em 1987 na cidade de Criciúma/SC, após um período desativada, retomou suas atividades no ano de 2011. Atualmente conta em seu quadro funcional com 10 colaboradores.

Suas atividades se concentram em contratos de prestação de serviços para empresas de toda Santa Catarina. Atualmente, seus serviços estão presentes em empreendimentos como: condomínios; hospitais; shopping; supermercados; lojas; galpões industriais, entre outros.

Apesar do empreendedorismo presente nas ações do gestor-proprietário, há por parte do mesmo o interesse em prospectar as ferramentas de controle financeiro na empresa, baseando-se nos conceitos da administração financeira. Visto que não se consegue precisar as condições financeiras atuais para ações de possíveis investimentos, o que inibe novas oportunidades.

Nesse contexto, foi feito uma pesquisa documental na empresa, objetivando sua contextualização organizacional e o levantamento de dados necessários para medir a deficiência de controles econômico/financeiros da mesma.

A escolha da referida empresa, deu-se devido ao vínculo familiar da pesquisadora com a mesma, e em conjunto com o interesse de propor melhorias em sua administração financeira, bem como de aumentar seus conhecimentos acerca do assunto abordado.

Segue estrutura da área da pesquisa conforme quadro:

**Quadro 15:** Extensão da área da pesquisa

OBJETIVO	PERÍODO	EXTENÇÃO	UNIDADE DE AMOSTRAGEM	ELEMENTO
<b>1 - Identificar os controles financeiros existentes na empresa em estudo;</b>	03/08/2015 a 07/08/2015	Empresa	Setor administrativo-financeiro	Gestor-proprietário
<b>2 - Coletar e agregar as informações financeiras;</b>	08/08/2015 a 14/08/2015	Empresa	Setor administrativo-financeiro	Gestor-proprietário e Setor de contabilidade

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2015)

Com base no quadro apresentado, a amostra para a presente pesquisa foi não probabilística por conveniência. Sampieri, Collado e Lucio (2006) conceituam a amostragem não probabilística como sendo aquela cuja escolha não depende de fórmulas de probabilidade, ou seja, a escolha depende de causas relacionadas com as características da pesquisa e de forma intencional pelo pesquisador.

Segundo Gil (1994), a amostra é considerada um subgrupo da população onde se encontram ou se estimam as informações de interesse da pesquisa.

No procedimento de amostragem não probabilística a seleção dos elementos da população para formar a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo e os dados não podem ser generalizados. Essa ação também é conhecida como amostragem por conveniência (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Em corroboração Barros e Lehfeld (2000) conceituam a amostragem não probabilística por conveniência como sendo a relação intencional entre pesquisador e o grupo pesquisado. Sendo assim, não é considerada representativa para a população, apenas para o grupo pesquisado.



Para o enfoque qualitativo, onde não há necessidade de generalizar os resultados da pesquisa para a população, a técnica de amostragem não probabilística possui certa relevância. Isso porque, avalia cuidadosamente e profundamente o fato a ser estudado, oferecendo ao pesquisador maior riqueza de dados, possibilitando uma melhor análise (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Para Oliveira (1999), a qualidade do material coletado pelo pesquisador variará segundo sua habilidade, experiência e capacidade em descobrir indícios ou subsídios que serão relevantes para a pesquisa.

Segundo Barros e Lehfeld (2000, p. 89) “a coleta de dados significa a fase da pesquisa em que se indaga e se obtêm dados da realidade pela aplicação de técnicas”. Contudo Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 216) afirmam que “coletar os dados implica elaborar um plano detalhado de procedimentos que nos levam a reunir dados com um propósito específico”.

É importante não confundir método e técnica de pesquisa, isso porque, o método refere-se ao que fazer e a técnica ao como fazer. Sendo assim, as técnicas são aplicadas em coerência com o método, contribuindo para que as diversas etapas do método sejam alcançadas (BARROS; LEHFELD, 2000).

Na presente pesquisa, utilizou-se a entrevista semiestruturada com o representante da empresa e demais envolvidos que têm relação com o objeto de estudo. Por meio dessa, foi efetuada a coleta de dados em fontes primárias e secundárias, que contribuíram para os estudos, além de planilhas eletrônicas *Microsoft Excel* e textos em *Microsoft Word*.

A entrevista, conforme Barros e Lehfeld (2000) é uma técnica de coleta de dados que permite o relacionamento estreito entre entrevistado e entrevistador. A entrevista em profundidade apresenta análises qualitativas e a finalidade de entender a importância que o entrevistado atribui as questões pertinentes ao assunto abordado ou ao problema em questão.

Existem várias formas de aplicação de uma entrevista, como por exemplo, por e-mail, ligações telefônicas, pessoalmente entre outros. Em relação às entrevistas, elas podem ser classificadas segundo a sua operacionalização em estruturadas, não estruturadas, semiestruturadas e clínicas (MALHOTRA *et al*, 2005).

Para Barros e Lehfeld (2000), a entrevista semiestruturada é aquela em que sua organização é baseada em perguntas/questões abertas, onde o pesquisador busca conseguir por meio de conversação de dados relevantes para uma análise qualitativa.

Os dados primários referem-se aos dados que ainda não foram coletados e que quando coletados possuem a finalidade de atender as necessidades da pesquisa (MATTAR, 2001). Algumas fontes para se obter os dados primários são citadas por Barros e Lehfeld (2000): dados históricos, arquivos particulares, registros em geral e outras. Dessa maneira, foram coletados para o referido estudo, extratos bancários pertinentes ao período avaliado, arquivos e registros particulares como contas a pagar e a receber, além da entrevista com o gestor e a contabilidade da empresa.

Contudo, de uma maneira geral, Mattar (2001) cita que as fontes para se obter os dados primários são o pesquisado, as pessoas que tem informações sobre o pesquisado e as situações que se assemelham ao pesquisado.

Já os dados secundários referem-se aos dados que já foram coletados, tabulados, ordenados, analisados e catalogados. Esses dados ficam à disposição dos interessados e apresentam a vantagem de economia de tempo, dinheiro e esforço (MATTAR, 2001). Algumas fontes para se obter os dados secundários são citadas por Barros e Lehfeld (2000): livros, jornais, revistas, documentos da própria empresa e outras. Dessa maneira, foram coletados documentos da empresa para atender a coleta de dados secundários, como por exemplo, os demonstrativos contábeis elaborados pela contabilidade, o histórico da empresa entre outros.

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Após coletar os dados, a pesquisa segue com a análise e interpretação das informações obtidas, ou seja, será necessário organizar os dados coletados para que o pesquisador possa dar seu parecer. A finalidade da análise dos dados é organizar e resumir os dados obtidos permitindo o fornecimento de respostas ao problema de pesquisa (DIEHL; TATIM, 2004).

Para Barros e Lehfeld (2000), no processo de qualificação e classificação dos dados coletados, os mesmos são examinados e transformados em informações que permitirão responder os objetivos de pesquisa propostos. É relevante submeter

os dados coletados a uma análise crítica, verificando as falhas, erros e distorções que podem vir a comprometer o resultado final da pesquisa.

Para a presente pesquisa foi utilizado para representar e organizar os dados coletados o programa *Microsoft Excel* e *Word*. Por meio da utilização dessas ferramentas, foram feitas todas as comparações e avaliações, bem como a análise, interpretação e tabulação dos mesmos.

A abordagem a ser utilizada será, em um primeiro momento, qualitativa e, posteriormente, quantitativa. Segundo Diehl e Tatim (2004, p. 52):

Os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de dado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Para Sampieri, Collado e Lucio (2006), a abordagem qualitativa faz uso de coleta de dados sem medição numérica para descobrir questões de pesquisa, ou seja, envolvem a coleta de dados utilizando-se de técnicas que não necessitam de medição numérica, tais como, entrevistas abertas, revisão de documentos, observação não estruturada e outros.

A abordagem qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do problema de pesquisa, é propícia para enfrentar incertezas que podem vir a ocorrer no processo, dá maior profundidade aos dados coletados, melhor contextualização do ambiente, maiores detalhes e flexibilidade (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006); (MALHOTRA *et al*, 2005).

Diehl e Tatim (2004), citam que para a pesquisa de abordagem qualitativa, ao encerrar a coleta de dados, a análise dos documentos, notas de pesquisas e depoimentos materializados em forma de texto ou tabela, procura-se seguir os padrões de análise quantitativa por meio de verificação de frequência dos fenômenos e a relação entre eles, ou seja, fazer uma análise de conteúdo. Essa ação facilitará a interpretação e elaboração de recomendações e as generalizações permitidas.

Segundo Carminati (2001) a abordagem quantitativa é o conhecimento obtido de maneira quantificável, isto é, o conhecimento expresso em números, opiniões e informações que proporcionam uma visão de análise. Além disso, para a abordagem quantitativa, faz-se necessário a utilização de recursos e de técnicas estatísticas, como a porcentagem, a média entre outras.

Em corroboração, Barros e Lehfeld (2000), citam que a abordagem quantitativa leva em consideração a objetividade, e dessa maneira, os resultados obtidos podem ser quantificados por meio de análise dos dados. Em outras palavras, a abordagem quantitativa é aquela que em sua tradução pode ser mensurável.

### 3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo em vista uma melhor compreensão dos diferentes tipos de pesquisa, métodos, técnicas e abordagens, em suma, segue no quadro abaixo os procedimentos metodológicos que foram utilizados na presente pesquisa.

**Quadro 16:** Síntese do delineamento da pesquisa

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Tipo de pesquisa quanto aos fins	Meios de investigação	Classificação dos dados da pesquisa	Técnica de coleta de dados	Procedimentos de coleta de dados	Técnica de análise dos dados
<b>1 - Identificar os controles financeiros existentes na empresa em estudo;</b>	Descritiva	Estudo de Caso	Primário	Entrevista em profundidade semi estruturada com o representante da empresa e demais envolvidos	Pessoalmente na empresa	Qualitativa
<b>2 - Coletar as informações financeiras;</b>	Descritiva	Documental	Secundário	Levantamento de planilhas e relatórios	Levantamento de dados nos relatórios e planilhas financeiras da empresa	Quantitativa
<b>3 - Resumir as informações financeiras</b>	Descritiva	Documental	Secundário	Organizar as planilhas e relatórios financeiros	Identificar as planilhas, relatórios e dados pertinentes aos objetivos dos estudo	Quantitativa
<b>4 - Construir controles financeiros faltantes a partir de modelos pré-estabelecidos;</b>	Descritiva	Estudo de caso/ Bibliográfica	Primário/ Secundário	Análise dos dados e dos modelos	Apresentação na forma de controles financeiros	Quantitativa
<b>5 - Propor um planejamento financeiro com base nas ferramentas de controle e gestão desenvolvidas.</b>	Descritiva	Estudo de caso	Primário	Análise de conteúdos bibliográficos e da pesquisa	Apresentação na forma de um planejamento financeiro	Qualitativa Quantitativa

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora (2015)

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Para que o objetivo geral desse estudo fosse alcançado, fez-se necessário a realização dos objetivos específicos, sendo eles:

- Identificar os controles econômico/financeiros existentes na empresa em estudo;
- Coletar as informações econômico/financeiras;
- Resumir as informações econômico/financeiras;
- Construir controles econômico/financeiros faltantes a partir de modelos pré-estabelecidos;
- Propor um planejamento econômico/financeiro com base nas ferramentas de controle e gestão desenvolvidas.

Zdanowicz (2004) cita que grande parte das informações necessárias existem dentro da empresa, o problema é que em muitas vezes essas informações estão dispersas. Para tanto, foi necessário primeiramente possuir conhecimentos sobre a empresa, sua atividade operacional, bem como sua missão, visão, valores e posteriormente, suas práticas econômico/financeiras.

Trabalham com a missão de “Atender o mercado proporcionando solução completa em execução de projetos elétricos e atendimento pós-obra. Primando pela otimização dos recursos utilizados, seriedade, qualidade do serviço prestado e satisfação dos clientes”.

A visão da empresa é “Ser uma empresa reconhecida no seguimento da prestação de serviços elétricos na região Sul do Brasil, garantindo a confiabilidade e a satisfação de clientes, parceiros e fornecedores por meio de padrões normatizados, éticos e excelência nos serviços prestados”.

Os valores presentes para que a missão e a visão se prolifere estão baseados em excelência e eficácia nos serviços prestados; satisfação dos clientes, parceiros e fornecedores; e na transparência, respeito, honestidade, ética, comprometimento e profissionalismo nas relações internas e externas.

Posteriormente buscou-se identificar as ferramentas e documentos que a mesma utiliza para gerenciar seu fluxo de entradas e saídas de dinheiro. Conforme se

pode verificar, a empresa em estudo não possui nenhum controle econômico/financeiro interno. Essa constatação foi feita por meio de entrevista semiestruturada com o sócio proprietário da empresa. O mesmo ressalta o fato de não ter uma pessoa disponível para essa função, e acaba por dividir seu tempo entre o operacional e o administrativo-financeiro. Sua preocupação é apenas em receber o dinheiro das vendas e pagar os custos e despesas das operações. Além disso, a contratação de novos serviços (vendas) também é feita por ele. Os contratos de prestação de serviços são extensos (duram em média seis meses e são elaborados pela empresa contratante) e geralmente a empresa opera atendendo a duas obras ao mesmo tempo. Não existe um planejamento de prospecção de novos clientes.

O sócio proprietário também relatou que não possui nenhum controle feito no programa *Excel* ou qualquer outro que pudesse auxiliá-lo em um momento de planejamento ou análise. Como por exemplo uma planilha de controle de recebimentos, pagamentos, total de despesas, total de custos entre outros. Segundo o sócio proprietário seu controle é feito em sua memória e percepção. No entanto, havia um arquivamento das movimentações da empresa, isto é, são arquivados todos os contratos, as guias de todos os pagamentos, extratos bancários entre outros.

Do mesmo modo, procurou-se a empresa terceirizada que presta serviços contábeis para a empresa em estudo para dar continuidade a coleta. Essa por sua vez, apresentou os relatórios, referente ao ano de 2014, tais como: balancetes, balanço patrimonial, DRE, DFC entre outros. Porém, observou-se que os resultados não estimavam a realidade da empresa. Fato este originado pela falha de comunicação entre a empresa e a contabilidade. Isso porque, não havia o recolhimento por parte da contabilidade das movimentações mensais da empresa. A contabilidade efetivava apenas os valores da qual tinha acesso, como os valores de folha de pagamento, encargos, tributos, nota fiscal (receita) e honorários da própria contabilidade.

Após essa primeira constatação, iniciou-se a organização dos documentos econômico/financeiros internos da empresa com o interesse em prospectar o período de janeiro a agosto de 2015 com o objetivo de estimar a realidade da empresa. A coleta concentrou-se em documentos de entradas e saídas de caixa, posteriormente classificadas em entradas e saídas: operacionais, de investimentos e financiamentos. Os dados obtidos nos documentos e relatórios internos e externos da organização

foram agrupados em planilhas eletrônicas, com o interesse de obter maior entendimento.

É relevante salientar que toda ação realizada por uma empresa se concentra a entradas e saídas de monetários. Para toda entrada e saída existe uma justificativa, ou seja, uma conta. Nesse ciclo de movimentações, o fluxo de caixa apresenta sua efetiva importância, bem como também possibilita visualizar o quanto irá faltar ou sobrar de recursos, e onde concentra-se o gargalo das operações (FASCINA *et al*, 2011).

Dessa maneira, identificou-se a necessidade de criar um plano de contas a partir dos dados coletos referentes as entradas e saídas de caixa, juntamente com a necessidade de elaboração de uma DFC para melhor avaliar os dados distribuídos.

O modelo de DFC elencado para o desenvolvimento deste estudo foi elaborado com base no modelo de fluxo de caixa por método efetivo, apresentado por Azevedo (2009, p. 36) adaptado para as necessidades da empresa em estudo. Segue representação:





Figura 5: Modelo de fluxo mensal de caixa proposto

RESUMO_2015	JAN	FEV	MAR											DEZ	TOTAL
<b>1 - SALDO INICIAL [=]</b>	-	-	-											-	-
1.1. Conta Corrente															-
1.2. Conta Aplicação FIC CAIXA															-
1.3. Conta Poupança															-
1.4. Conta Cofre															-
<b>2 - ATIVIDADES OPERACIONAIS</b>															
<b>2.1 - ENTRADAS [+]</b>	-	-	-											-	-
<b>2.1.1 - Obras [+]</b>	-	-	-											-	-
2.1.1.1. Cliente 1 [+]															-
2.1.1.2. Cliente 2 [+]															-
2.1.1.3. Cliente 3 [+]															-
<b>2.1.2 - Serviços Obras Extras [+]</b>	-	-	-											-	-
2.1.2.1. Cliente Extra 1 [+]															-
2.1.2.2. Cliente Extra 2 [+]															-
2.1.2.3. Outros [+]															-
<b>2.2 - SAÍDAS [-]</b>	-	-	-											-	-
<b>2.2.1 - Custos Variáveis [-]</b>	-	-	-											-	-
<b>2.2.1.1 - Tributos [-]</b>	-	-	-											-	-
2.2.1.1.1. DAS (Simples Nacional) [-]															-
<b>2.2.1.2 - Materiais [-]</b>	-	-	-											-	-
2.2.1.2.1. Insumos Materiais diversos [-]															-
2.2.1.2.2. Combustível/Lubrificantes [-]															-
2.2.1.2.3. Alimentação Mercado [-]															-
<b>2.2.2 - Custos Fixos [-]</b>	-	-	-											-	-
<b>2.2.2.1 - Social [-]</b>	-	-	-											-	-
2.2.2.1.1. FGTS [-]															-
2.2.2.1.2. INSS (GPS) [-]															-
2.2.2.1.3. IRRF (DARF) [-]															-
2.2.2.1.4. GRRF (rescisório) [-]															-
2.2.2.1.5. Contribuição Sindical [-]															-
2.2.2.1.6. Pro labore Sócio [-]															-
2.2.2.1.7. Salários [-]															-
2.2.2.1.8. Vale Salárial [-]															-
2.2.2.1.9. Férias [-]															-
2.2.2.1.10. Rescisões [-]															-
2.2.2.1.11. Passagem/Transporte [-]															-
2.2.2.1.12. Assessoria Clínica [-]															-
2.2.2.1.13. Outros [-]															-
<b>2.2.2.2 - Fornecedores Diversos [-]</b>	-	-	-											-	-
2.2.2.2.1. Ferramentas diversas [-]															-
2.2.2.2.2. Telefone/Internet [-]															-
2.2.2.2.3. Serviços de Cópias em geral [-]															-
2.2.2.2.4. Material de expediente [-]															-
2.2.2.2.5. Tabelionato/Cartório [-]															-
2.2.2.2.6. Manutenção Veículo/Maquinário [-]															-
2.2.2.2.7. EPI's /EPC's diversos [-]															-
2.2.2.2.8. Assessoria Contábil [-]															-
2.2.2.2.9. Tarifas Bancárias [-]															-
2.2.2.2.10. Alvará/Registros domínio [-]															-
2.2.2.2.11. Retirada Sócio [-]															-
2.2.2.2.12. Outros [-]															-
<b>SALDO DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS [=]</b>	-	-	-											-	-
<b>3 - ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS</b>															
<b>3.1 - ENTRADAS [+]</b>	-	-	-											-	-
<b>3.1.1 - Diversas [+]</b>	-	-	-											-	-
3.1.1.1. Aplicação FIC CAIXA MPE [+]															-
3.1.1.2. Poupança [+]															-
<b>3.2 - SAÍDAS [-]</b>	-	-	-											-	-
<b>3.2.1 - Diversas [-]</b>	-	-	-											-	-
3.2.1.1. Aplicação FIC CAIXA MPE [-]															-
3.2.1.2. Imobilizado [-]															-
3.2.1.3. Poupança [-]															-
<b>SALDO DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS [=]</b>	-	-	-											-	-
<b>4 - ATIVIDADES DE FINANCIAMENTOS</b>															
<b>4.1 - ENTRADAS [+]</b>	-	-	-											-	-
<b>4.1.1 - Diversas [+]</b>	-	-	-											-	-
4.1.1.1. Empréstimos e Financiamentos [+]															-
<b>4.2 - SAÍDAS [-]</b>	-	-	-											-	-
<b>4.2.1 - Diversas [-]</b>	-	-	-											-	-
4.2.1.1. Juros [-]															-
4.2.1.1. Amortizações [-]															-
<b>SALDO DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTOS [=]</b>	-	-	-											-	-
<b>5 - SALDO FINAL [=]</b>	-	-	-											-	-
1.1. Conta Corrente															-
1.2. Conta Aplicação FIC CAIXA															-
1.3. Conta Poupança															-
1.4. Conta Cofre															-

Fonte: Adaptado de Azevedo (2009)

O modelo de fluxo de caixa apresentado auxilia o gestor da empresa a visualizar de maneira clara a real a situação da mesma. Ele permite ao gestor ter uma visão sistêmica das principais atividades da empresa: atividades operacionais, atividades de investimentos e atividades de financiamentos.

Os dados coletados foram distribuídos diariamente na estrutura da DFC proposto. Por meio de fórmulas do programa *Excel* os totais de cada mês alocaram-se na estrutura da DFC proposta para o ano, bem como o somatório final é constituído das fórmulas dos três grupos da DFC. Segue os resultados alcançados na avaliação no período compreendido entre janeiro a agosto de 2015.

**Figura 6: DFC mensal de janeiro a agosto de 2015**

RESUMO 2015	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	TOTAL	AV%
<b>1 - SALDO INICIAL [-]</b>	<b>41.887,92</b>	<b>31.061,54</b>	<b>32.121,45</b>	<b>12.263,58</b>	<b>14.375,10</b>	<b>15.219,07</b>	<b>118,10</b>	<b>15.000,96</b>	<b>41.887,92</b>	<b>20,58%</b>
1.1. Conta Corrente	1.890,00	9.167,93	50,00	50,00	373,62	14.892,81	105,28	14.988,06	22.179,86	10,89%
1.2. Conta Aplicação FIC CAIXA	24.135,79	10.150,00	20.602,42	2.274,54	0,01	-	-	-	-	0,00%
1.3. Conta Poupança	15.862,13	11.743,61	11.469,03	9.939,04	14.001,47	326,25	12,82	12,90	12,99	0,01%
1.4. Conta Cofre	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%
<b>2 - ATIVIDADES OPERACIONAIS</b>										
<b>2.1 - ENTRADAS [+]</b>	<b>28.114,32</b>	<b>20.918,49</b>	<b>900,00</b>	<b>25.213,58</b>	<b>33.928,73</b>	<b>12.775,44</b>	<b>47.201,21</b>	<b>34.526,87</b>	<b>203.578,64</b>	<b>100,00%</b>
<b>2.1.1 - Obras [+]</b>	<b>27.814,32</b>	<b>20.918,49</b>	<b>-</b>	<b>11.003,58</b>	<b>31.824,52</b>	<b>12.775,44</b>	<b>42.701,21</b>	<b>30.526,87</b>	<b>177.564,43</b>	<b>87,22%</b>
2.1.1.1. Cliente 1 [+]	10.005,18	13.175,00	-	-	3.234,33	-	-	-	26.414,51	12,98%
2.1.1.2. Cliente 2 [+]	17.809,14	7.743,49	-	-	-	-	-	-	25.552,63	12,55%
2.1.1.3. Cliente 3 [+]	-	-	-	-	9.306,50	-	12.242,08	-	21.548,58	10,58%
2.1.1.4. Cliente 4 [+]	-	-	-	11.003,58	19.283,69	12.775,44	30.459,13	30.526,87	104.048,71	51,11%
<b>2.1.2 - Serviços Obras Extras [+]</b>	<b>300,00</b>	<b>-</b>	<b>900,00</b>	<b>14.210,00</b>	<b>2.104,21</b>	<b>-</b>	<b>4.500,00</b>	<b>4.000,00</b>	<b>26.014,21</b>	<b>12,78%</b>
2.1.2.1. Cliente Extra 1 [+]	-	-	-	14.210,00	-	-	-	-	14.210,00	6,98%
2.1.2.2. Cliente Extra 2 [+]	-	-	-	-	1.920,00	-	-	-	1.920,00	0,94%
2.1.2.3. Cliente Extra 3 [+]	-	-	-	-	-	-	-	4.000,00	4.000,00	1,96%
2.1.2.4. Outros [+]	300,00	-	900,00	-	184,21	-	4.500,00	-	5.884,21	2,89%
<b>2.2 - SAÍDAS [-]</b>	<b>39.362,30</b>	<b>19.975,81</b>	<b>19.196,67</b>	<b>20.749,19</b>	<b>33.103,19</b>	<b>27.876,74</b>	<b>32.318,43</b>	<b>27.335,07</b>	<b>219.917,40</b>	<b>108,03%</b>
<b>2.2.1 - Custos Variáveis [-]</b>	<b>10.958,13</b>	<b>3.696,75</b>	<b>1.872,93</b>	<b>1.566,18</b>	<b>6.259,09</b>	<b>5.464,62</b>	<b>6.583,85</b>	<b>5.506,11</b>	<b>41.907,66</b>	<b>20,59%</b>
<b>2.2.1.1 - Tributos [-]</b>	<b>6.438,55</b>	<b>1.514,34</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3.330,74</b>	<b>2.743,12</b>	<b>2.266,12</b>	<b>2.408,23</b>	<b>18.701,10</b>	<b>9,19%</b>
2.2.1.1.1. DAS (Simples Nacional) [-]	6.438,55	1.514,34	-	-	3.330,74	2.743,12	2.266,12	2.408,23	18.701,10	9,19%
<b>2.2.1.2 - Materiais [-]</b>	<b>4.519,58</b>	<b>2.182,41</b>	<b>1.872,93</b>	<b>1.566,18</b>	<b>2.928,35</b>	<b>2.721,50</b>	<b>4.317,73</b>	<b>3.097,88</b>	<b>23.206,56</b>	<b>11,40%</b>
2.2.1.2.1. Insumos Materiais diversos [-]	1.059,90	705,77	300,57	283,82	296,89	279,59	834,73	403,49	4.164,76	2,05%
2.2.1.2.2. Combustível/Lubrificantes [-]	904,03	749,22	1.119,32	857,65	907,65	852,58	1.484,65	824,00	7.699,10	3,78%
2.2.1.2.3. Alimentação Mercado [-]	2.555,65	727,42	453,04	424,71	1.723,81	1.589,33	1.998,35	1.870,39	11.342,70	5,57%
<b>2.2.2 - Custos Fixos [-]</b>	<b>28.404,17</b>	<b>16.279,06</b>	<b>17.323,74</b>	<b>19.183,01</b>	<b>26.844,10</b>	<b>22.412,12</b>	<b>25.734,58</b>	<b>21.828,96</b>	<b>178.009,74</b>	<b>87,44%</b>
<b>2.2.2.1 - Social [-]</b>	<b>18.228,85</b>	<b>10.315,31</b>	<b>12.301,81</b>	<b>11.704,73</b>	<b>19.857,11</b>	<b>19.001,77</b>	<b>16.567,08</b>	<b>16.079,98</b>	<b>124.056,64</b>	<b>60,94%</b>
2.2.2.1.1. FGTS [-]	1.492,98	866,68	859,50	633,87	1.028,00	1.156,54	1.092,56	1.051,79	8.181,92	4,02%
2.2.2.1.2. INSS (GPS) [-]	-	686,31	524,75	553,17	1.242,27	-	-	741,43	3.747,93	1,84%
2.2.2.1.3. IRRF (DARF) [-]	369,55	-	48,24	33,66	24,94	74,44	40,04	40,04	630,91	0,31%
2.2.2.1.4. GRRF (rescisório) [-]	-	-	-	-	-	-	400,14	-	400,14	0,20%
2.2.2.1.5. Contribuição Sindical [-]	-	-	-	317,04	-	-	-	-	317,04	0,16%
2.2.2.1.6. Pro labore Sócio [-]	701,32	701,32	701,32	701,32	701,32	701,32	701,32	701,32	5.610,56	2,76%
2.2.2.1.7. Salários [-]	10.611,00	6.631,00	7.004,00	6.876,67	13.017,56	14.613,46	13.041,51	10.753,10	82.548,30	40,55%
2.2.2.1.8. Vale Salárial [-]	1.513,00	1.430,00	1.000,00	1.020,00	600,00	240,00	650,00	2.548,50	9.001,50	4,42%
2.2.2.1.9. Férias [-]	3.351,00	-	-	-	-	1.806,01	-	-	5.157,01	2,53%
2.2.2.1.10. Rescisões [-]	-	-	-	-	2.004,02	-	573,91	-	2.577,93	1,27%
2.2.2.1.11. Passagem/Transporte [-]	190,00	-	195,00	500,00	170,00	190,00	67,60	243,80	1.556,40	0,76%
2.2.2.1.12. Assessoria Clínica [-]	-	-	1.069,00	1.069,00	1.069,00	220,00	-	-	3.427,00	1,68%
2.2.2.1.13. Outros [-]	-	-	900,00	-	-	-	-	-	900,00	0,44%
<b>2.2.2.2 - Fornecedores Diversos [-]</b>	<b>10.175,32</b>	<b>5.963,75</b>	<b>5.021,93</b>	<b>7.478,28</b>	<b>6.986,99</b>	<b>3.410,35</b>	<b>9.167,50</b>	<b>5.748,98</b>	<b>53.953,10</b>	<b>26,50%</b>
2.2.2.2.1. Ferramentas diversas [-]	1.238,46	863,00	775,62	801,53	-	-	250,00	-	3.928,61	1,93%
2.2.2.2.2. Telefone/Internet [-]	413,63	228,28	265,13	230,80	507,43	208,33	200,00	180,00	2.233,60	1,10%
2.2.2.2.3. Serviços de Cópia em geral [-]	200,00	-	-	-	25,00	182,40	-	-	407,40	0,20%
2.2.2.2.4. Material de expediente [-]	1.200,74	-	101,00	937,70	80,00	32,70	20,35	9,80	2.382,29	1,17%
2.2.2.2.5. Tabelionato/ Cartório [-]	-	-	22,00	-	-	69,35	-	8,20	99,55	0,05%
2.2.2.2.6. Manutenção Veículo/Maquinário [-]	530,00	2.399,00	-	2.269,74	1.765,00	765,00	1.334,96	1.303,00	10.366,70	5,09%
2.2.2.2.7. EP's /EPC's diversos [-]	140,00	-	-	152,30	142,95	62,35	9,83	36,52	543,95	0,27%
2.2.2.2.8. Assessoria Contábil [-]	724,00	788,00	1.211,00	788,00	908,00	938,00	788,00	788,00	6.933,00	3,41%
2.2.2.2.9. Tarifas Bancárias [-]	58,86	100,27	62,26	42,85	80,75	23,40	84,30	49,85	502,54	0,25%
2.2.2.2.10. Alvará/Registros domínio [-]	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%
2.2.2.2.11. Retirada Sócio [-]	5.669,63	1.585,20	2.584,92	2.255,36	3.477,86	1.128,82	4.980,06	3.373,61	25.055,46	12,31%
2.2.2.2.12. Outros [-]	-	-	-	-	-	-	1.500,00	-	1.500,00	0,74%
<b>SALDO DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS [-]</b>	<b>-11.247,98</b>	<b>942,68</b>	<b>-18.296,67</b>	<b>4.464,39</b>	<b>825,54</b>	<b>-15.101,30</b>	<b>14.882,78</b>	<b>7.191,80</b>	<b>-16.338,76</b>	<b>-8,03%</b>

Continua...

Continuação...

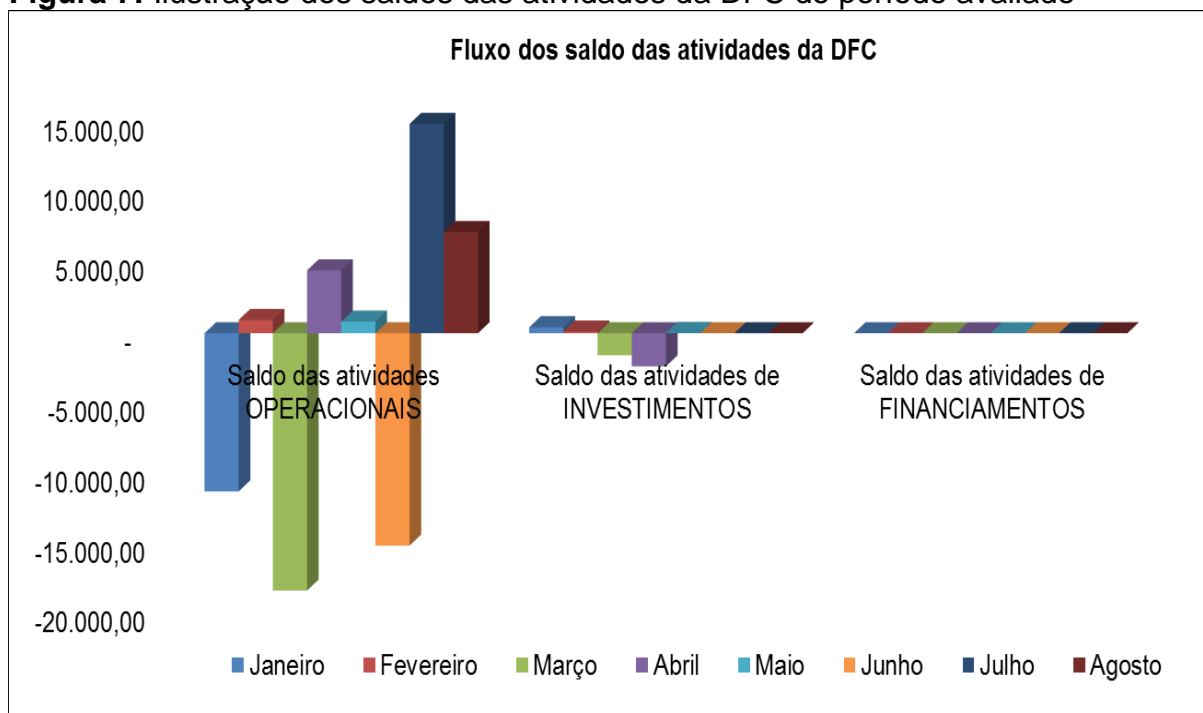
3 - ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS										
<b>3.1 - ENTRADAS (+)</b>	<b>421,60</b>	<b>117,23</b>	<b>137,80</b>	<b>46,13</b>	<b>18,43</b>	<b>0,33</b>	<b>0,08</b>	<b>0,09</b>	<b>741,69</b>	<b>0,36%</b>
<b>3.1.1 - Diversas (+)</b>	<b>421,60</b>	<b>117,23</b>	<b>137,80</b>	<b>46,13</b>	<b>18,43</b>	<b>0,33</b>	<b>0,08</b>	<b>0,09</b>	<b>741,69</b>	<b>0,36%</b>
3.1.1.1. Aplicação FIC CAIXA MPE (+)	133,23	46,91	73,36	7,82	-	-	-	-	261,32	0,13%
3.1.1.2. Poupança (+)	288,37	70,32	64,44	38,31	18,43	0,33	0,08	0,09	480,37	0,24%
<b>3.2 - SAÍDAS (-)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.699,00</b>	<b>2.399,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4.098,00</b>	<b>2,01%</b>
<b>3.2.1 - Diversas (-)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.699,00</b>	<b>2.399,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4.098,00</b>	<b>2,01%</b>
3.2.1.1. Aplicação FIC CAIXA MPE (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%
3.2.1.2. Imobilizado (-)	-	-	1.699,00	2.399,00	-	-	-	-	4.098,00	2,01%
3.2.1.3. Poupança (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%
<b>SALDO DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS (=)</b>	<b>421,60</b>	<b>117,23</b>	<b>- 1.561,20</b>	<b>- 2.352,87</b>	<b>18,43</b>	<b>0,33</b>	<b>0,08</b>	<b>0,09</b>	<b>- 3.356,31</b>	<b>-1,65%</b>
4 - ATIVIDADES DE FINANCIAMENTOS										
<b>4.1 - ENTRADAS (+)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>
<b>4.1.1 - DIVERSAS (+)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>
4.1.1.1. Empréstimos e Financiamentos (+)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%
<b>4.2 - SAÍDAS (-)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>
<b>4.2.1 - DIVERSAS (-)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>
4.2.1.1. Juros (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%
4.2.1.1. Amortizações (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%
<b>SALDO DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTOS (=)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>
5 - SALDO FINAL (=)										
<b>5 - SALDO FINAL (=)</b>	<b>31.061,54</b>	<b>32.121,45</b>	<b>12.263,58</b>	<b>14.375,10</b>	<b>15.219,07</b>	<b>118,10</b>	<b>15.000,96</b>	<b>22.192,85</b>	<b>22.192,85</b>	<b>10,90%</b>
1.1. Conta Corrente	9.167,93	50,00	50,00	373,62	14.892,81	105,28	14.988,06	22.179,86	22.179,86	10,89%
1.2. Conta Aplicação FIC CAIXA	10.150,00	20.602,42	2.274,54	0,01	0,01	-	-	-	-	0,00%
1.3. Conta Poupança	11.743,61	11.469,03	9.939,04	14.001,47	326,25	12,82	12,90	12,99	12,99	0,01%
1.4. Conta Cofre	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2015)

Ao analisar os saldos das atividades da DFC, pode-se constatar que no grupo operacional, as atividades da empresa nos meses de janeiro, março e junho de 2015 não geraram saldo operacional, obrigando a empresa a resgatar suas aplicações para cobrir o déficit. Entretanto nos meses de fevereiro, abril, maio, julho e agosto os saldos das atividades operacionais foram positivos, mas não o suficiente para investir. Apenas para servir de sobra para o mês seguinte, visto que os saldos de aplicação da empresa se esgotaram.

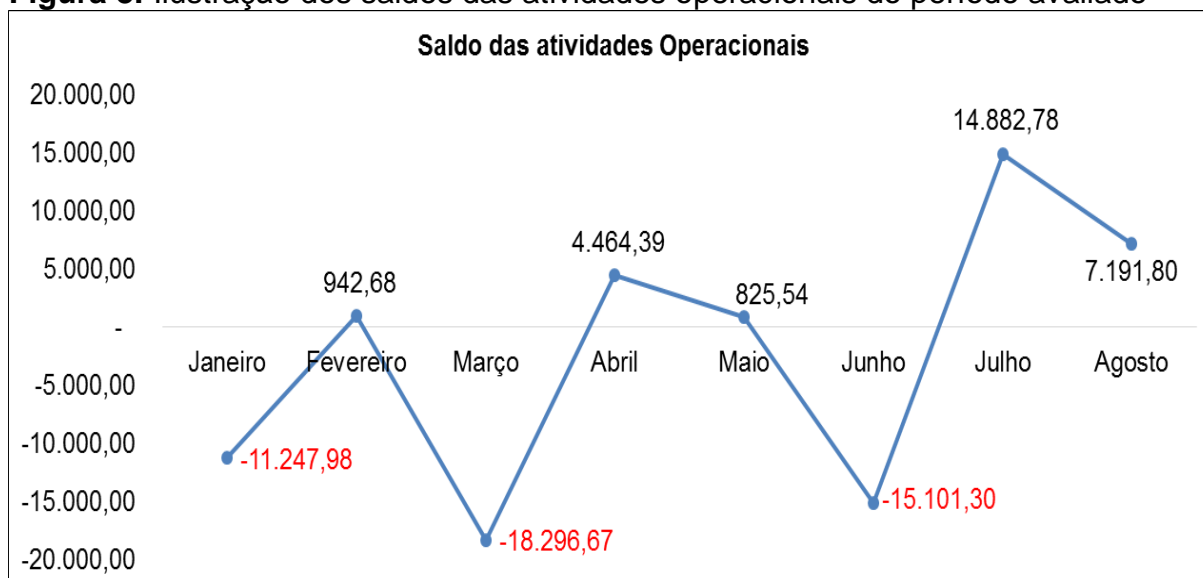
Os saldos das atividades de investimentos são tímidos, e suas receitas não apresentam muita representatividade para a empresa em estudo. Representam apenas uma reserva para momentos difíceis.

E quanto as atividades de financiamentos/empréstimos a empresa não possui, ou seja, até o momento não foi necessário recorrer a financiamentos bancários para suprir as necessidades da empresa. Para melhor visualização, segue ilustração:

**Figura 7:** Ilustração dos saldos das atividades da DFC do período avaliado

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2015)

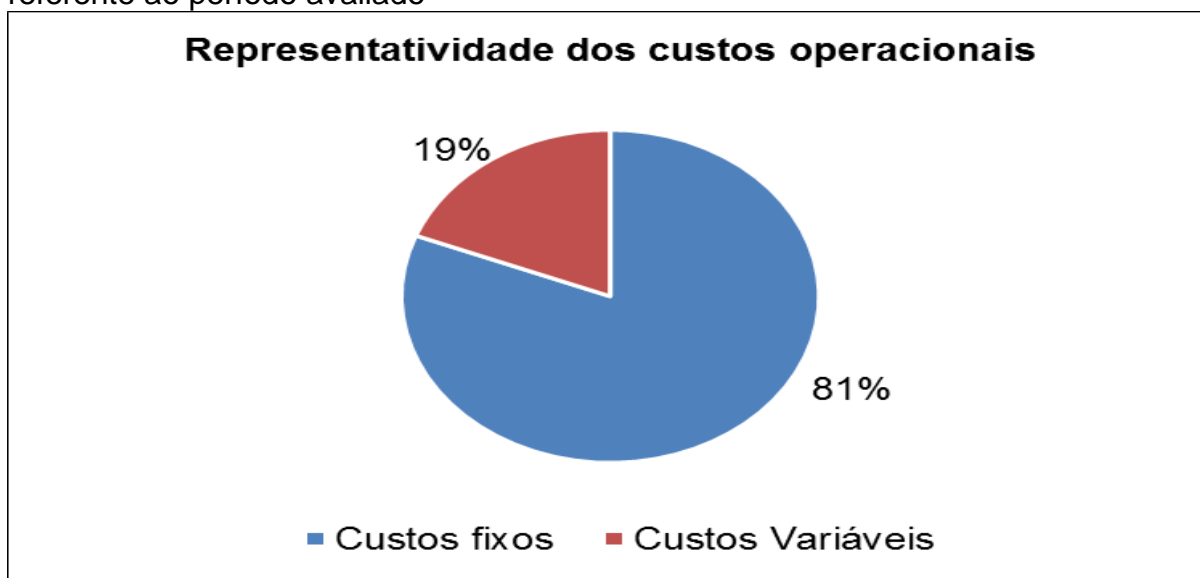
Ao analisar os saldos das atividades operacionais separadamente, efetivam-se os picos de saldos negativos, momentos esses em que a empresa teve que recorrer às suas reservas em aplicações. Os picos de saldos negativos apresentados pela empresa, foram ocasionados pelo baixo índice de vendas e de procura de serviços em virtude da insegurança do mercado consumidor perante o cenário político-econômico apresentando nesse ano de 2015.

**Figura 8:** Ilustração dos saldos das atividades operacionais do período avaliado

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2015)

Ainda referente as atividades operacionais, é importante analisar a conta 2.2 que se refere as saídas. Esse item foi subdividido em custos variáveis e custos fixos para melhor avaliação das movimentações da empresa. Dentre os custos variáveis, os mais representativos foi o DAS – Documento de Arrecadação do Simples (a alíquota da empresa está em 10,26%), totalizando R\$ 18.701,10; e o consumo de combustíveis e alimentação que juntos totalizaram R\$ 23.206,56. Já dentre os custos fixos, cuja subdivisão é entre saídas referente ao social e fornecedores diversos, o primeiro teve expressiva representatividade perante as saídas, totalizando R\$ 124.056,64 e o segundo R\$ 53.953,10. Para melhor observar, segue ilustração:

**Figura 9:** Ilustração da representatividade dos custos das atividades operacionais referente ao período avaliado



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2015)

Uma DFC bem estruturada, poderá fornecer informações para a composição de uma outra ferramenta financeira muito importante para o gestor, denominada DRE. O Demonstrativo dos Resultados de Exercícios, segundo Gitman (2004), representa o resumo financeiro dos resultados operacionais de uma empresa em um determinado período.

Braga (1998) cita que a DRE demonstra a formação do lucro ou do prejuízo de um determinado período temporal, por meio do confronto das receitas realizadas e das despesas incorridas. Para tanto, é apresentado a empresa em estudo a DRE pelo lucro bruto e outra pela margem de contribuição. Segue modelo proposto:

**Figura 10:** Modelo proposto de DRE pelo lucro bruto

<b>DRE</b>		
RECEITA BRUTA	[+]	
DAS	[-]	
RETENÇÕES	[-]	
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>[=]</b>	-
CPV	[-]	
<b>LUCRO LÍQUIDO DE VENDAS</b>	<b>[=]</b>	-
DESPESAS OPERACIONAIS	[-]	
RECEITAS FINANCEIRAS	[+]	
<b>LUCRO LÍQUIDO DE EXERCÍCIO</b>	<b>[=]</b>	-

Fonte: Adaptado de Assaf Neto (2007)

**Figura 11:** Modelo proposto de DRE pela margem de contribuição

<b>DRE</b>		
RECEITA BRUTA	[+]	
CUSTO VARIÁVEL	[-]	
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>	<b>[=]</b>	-
CUSTO FIXO	[-]	
<b>LUCRO LÍQUIDO DE EXERCÍCIO</b>	<b>[=]</b>	-

Fonte: Adaptado de Assaf Neto (2007)

O modelo de DRE apresentado fornecerá ao gestor da empresa informações que o levarão a evidenciar se a empresa teve lucro ou prejuízo com suas operações no período examinado. E além disso, a avaliação feita por meio do modelo proposto de DRE pela margem de contribuição fornecerá ao gestor informações referentes ao seu custo fixo e variável. Bem como, conforme Lobrigatti (2004b), permitir maior controle sobre os gastos fixos ao mantê-los isolados dos custos variáveis, melhor observação e controle da margem de contribuição, identificação do volume mínimo necessário de vendas para honrar as despesas fixas – o ponto de equilíbrio e ainda gerar um determinado valor de lucro.

A margem de contribuição nada mais é do que a contribuição de uma receita (vendas) para o pagamento dos gastos fixos e conseqüentemente para a formação do lucro da empresa (SÁ, 2009).

A DRE, portanto, é uma demonstração dinâmica que informa o resultado das operações durante um determinado período, caracteriza-se por não ser a estática de um momento e sim a dedução e somatória das operações de receitas e despesas. Desse modo, é considerada mais uma ferramenta relevante para a empresa em

estudo otimizar seus recursos monetários. Para atender a esse indicador, foram distribuídos os valores pertinentes a cada elemento do DRE, correspondente ao total do período avaliado – entre janeiro e agosto de 2015. Segue representação:

**Figura 12:** DRE calculada pelo lucro bruto, período de janeiro a agosto de 2015

DRE			AV%
RECEITA BRUTA	[+]	212.431,84	<b>100,0%</b>
DAS	[-]	15.086,54	<b>7,1%</b>
RETENÇÕES	[-]	17.423,98	<b>8,2%</b>
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>[=]</b>	<b>179.921,32</b>	<b>84,7%</b>
CPV	[-]	166.247,65	<b>78,3%</b>
<b>LUCRO LÍQUIDO DE VENDAS</b>	<b>[=]</b>	<b>13.673,67</b>	<b>6,4%</b>
DESPESAS OPERACIONAIS	[-]	35.270,85	<b>16,6%</b>
RECEITAS FINANCEIRAS	[+]	741,69	<b>0,3%</b>
<b>LUCRO LÍQUIDO DE EXERCÍCIO</b>	<b>[=]</b>	<b>- 20.855,49</b>	<b>-9,8%</b>

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2015)

Conforme se pode constatar o resultado da DRE para o período avaliado, foi negativo, ou seja, a empresa não gerou lucro. Outro fator importante a ser analisado é o valor representado pelo custo de produto vendido – CPV, cujo montante é expressivamente alto. Outras observações referem-se ao DAS da empresa, cuja alíquota está em 10,26% sobre o valor da receita gerada pela prestação do serviço. Entretanto, esse valor pode vir a diminuir em consequência das retenções solicitadas pelos clientes, que geralmente são 3,5% de ISS e 11% de INSS. O valor retido de ISS geralmente é reembolsado no mês subsequente em abatimento do valor total da DAS, mas o valor do INSS fica acumulando, já que a empresa não gera um valor alto de GPS para o reembolso total do que foi retido.

Para melhor avaliação, segue DRE calculada pela margem de contribuição:

**Figura 13:** DRE calculada pela margem de contribuição, período de janeiro a agosto de 2015

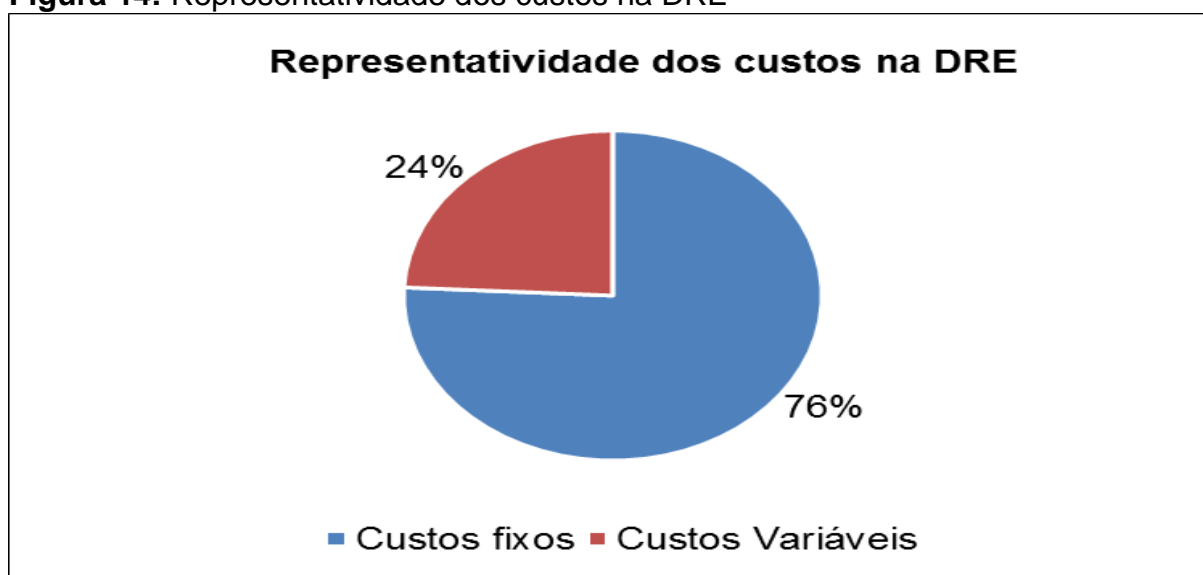
DRE			AV%
RECEITA BRUTA	[+]	213.173,53	<b>100,0%</b>
CUSTO VARIÁVEL	[-]	56.669,08	<b>26,6%</b>
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>	<b>[=]</b>	<b>156.504,45</b>	<b>73,4%</b>
CUSTO FIXO	[-]	177.359,94	<b>83,2%</b>
<b>LUCRO LÍQUIDO DE EXERCÍCIO</b>	<b>[=]</b>	<b>- 20.855,49</b>	<b>-9,8%</b>

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2015)

Ao analisar a DRE calculada pela margem de contribuição, fica comprovado que a empresa apresenta um custo fixo elevado para o período em comparação com a receita gerada. O percentual da margem de contribuição para essa avaliação, representa 73,4% da receita, que contribui para o pagamento do custo fixo da empresa. Entretanto o custo fixo representa 83,2%, fato esse que justifica o saldo negativo em 9,8%. O ponto de equilíbrio mensal para a empresa suprir suas necessidades sem ter lucro seria de R\$ 29.253,63 ou R\$ 234.029,02 como valor de receita bruta considerando os oito meses avaliados.

Para melhor avaliação, segue representatividade dos custos variáveis e fixos considerados na DRE calculada pela margem de contribuição:

**Figura 14:** Representatividade dos custos na DRE



**Fonte:** Dados obtidos pela pesquisa (2015)

Ainda dentre a gama de ferramentas financeiras que contribuem para uma boa gestão de uma organização cita-se o Balanço Patrimonial. Segundo Gitman (2004), o BP é uma descrição resumida da posição da empresa em uma determinada data. Essa ferramenta demonstra e equilibra aquilo que a empresa possui (os ativos) com o que financia (capital de terceiros, capital próprio). A demonstração do BP fornece alguns indicadores que auxiliam o gestor a tomada de decisões.

Diante disso, elaborou-se por meio de planilha eletrônica uma estrutura de BP e de cálculo de alguns índices que contribuirão para uma boa gestão e avaliação da situação da empresa em estudo.



Figura 15: Modelo de BP proposto

ATIVO		PASSIVO	
<b>CIRCULANTE</b>		<b>CIRCULANTE</b>	
Caixa	-	Contas a pagar	-
Bancos	-	Impostos	-
Aplicações Financeiras	-	Sálarios/encargos	-
Contas a Receber	-	Empréstimos e Financiamentos	-
Estoque	-		
<b>TOTAL DO CIRCULANTE</b>	R\$ -	<b>TOTAL DO CIRCULANTE</b>	R\$ -
<b>NÃO CIRCULANTE</b>		<b>NÃO CIRCULANTE</b>	
<b>REALIZÁVEL A LONGO PRAZO</b>	R\$ -	<b>EXIGÍVEL DE LP</b>	
<b>PERMANENTE</b>		Empréstimos e Financiamentos	-
Investimento	-	<b>TOTAL DO EXIGÍVEL DE LP</b>	R\$ -
Imobilizado	-	<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	
Intangível	-	Capital social	-
<b>TOTAL DO PERMANENTE</b>	R\$ -	Lucros acumulados	-
		<b>TOTAL DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	R\$ -
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	R\$ -	<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	R\$ -

Fonte: Adaptado de Assaf Neto (2007)

Figura 16: Modelo e cálculos de índices do BP proposto

CÁLCULO DOS ÍNDICES			
<b>LIQ. CORRENTE</b>	=	$\frac{\text{R\$ -}}{\text{R\$ -}}$	= -
<b>LIQ. IMEDIATA</b>	=	$\frac{\text{R\$ -}}{\text{R\$ -}}$	= -
<b>PART. das DISPONIBILIDADES</b>	=	$\frac{\text{R\$ -}}{\text{R\$ -}}$	= -
<b>PART. dos ESTOQUES</b>	=	$\frac{\text{R\$ -}}{\text{R\$ -}}$	= -
<b>PART. de CONTAS A RECEBER</b>	=	$\frac{\text{R\$ -}}{\text{R\$ -}}$	= -
<b>ÍNDICE DE FINANCIAMENTO</b>	=	$\frac{\text{R\$ -}}{\text{R\$ -}}$	= -

Fonte: Adaptado de Santos (2010); Bombazar e Ritta (2015)

O BP é a última, mas não menos importante, ferramenta proposta para a empresa em estudo otimizar seus recursos financeiros. Após a aplicação desse modelo elaborado a partir das necessidades da empresa em estudo, chegou-se aos seguintes resultados:

**Figura 17:** Balanço Patrimonial referente a 31 agosto de 2015

ATIVO		AV%	PASSIVO		AV%
<b>CIRCULANTE</b>			<b>CIRCULANTE</b>		
Caixa	-	0,0%	Contas a pagar	2.795,00	1,0%
Bancos	22.179,86	7,7%	Impostos	2.823,99	1,0%
Aplicações Financeiras	12,99	0,0%	Sálarios/encargos	20.840,31	7,2%
Contas a Receber	165.837,84	57,6%	Empréstimos e Financiamentos	-	0,0%
Estoque	17.958,00	6,2%	<b>TOTAL DO CIRCULANTE</b>	R\$ 26.459,30	9,2%
<b>TOTAL DO CIRCULANTE</b>	R\$ 205.988,69	71,5%	<b>NÃO CIRCULANTE</b>		
<b>NÃO CIRCULANTE</b>			<b>EXIGÍVEL DE LP</b>		
<b>REALIZÁVEL A LONGO PRAZO</b>	R\$ -	0,0%	Empréstimos e Financiamentos	-	0,0%
<b>PERMANENTE</b>			<b>TOTAL DO EXIGÍVEL DE LP</b>	R\$ -	0,0%
Investimento	-	0,0%	<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>		
Imobilizado	82.098,00	28,5%	Capital social	23.000,00	8,0%
Intangível	-	0,0%	Lucros acumulados	238.627,39	82,8%
<b>TOTAL DO PERMANENTE</b>	R\$ 82.098,00	28,5%	<b>TOTAL DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	R\$ 261.627,39	90,8%
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	R\$ 288.086,69	100,0%	<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	R\$ 288.086,69	100,0%

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2015)

Ao analisar o BP de maneira geral, observa-se que a empresa nesses quatro anos de atividade formou um patrimônio significativo apesar do baixo investimento do proprietário. Além disso, confirma-se a inexistência de empréstimos e financiamentos já constatados na DFC.

Em sequência, aplicou-se os indicadores para avaliar de maneira minuciosa os índices referentes aos elementos do BP.

**Figura 18:** Cálculo dos índices de liquidez

<b>LIQ. CORRENTE</b>	=	$\frac{\text{R\$ } 205.988,69}{\text{R\$ } 26.459,30}$	=	<b>7,79</b>
<b>LIQ. IMEDIATA</b>	=	$\frac{\text{R\$ } 22.192,85}{\text{R\$ } 26.459,30}$	=	<b>0,84</b>

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2015)

O resultado do índice de liquidez corrente (7,79) e liquidez imediata (0,84) representam a capacidade da empresa de pagar suas contas no vencimento. Ao analisar o índice da liquidez corrente, constatou-se que a empresa tem para cada \$1,00 de dívidas de curto prazo, 7,79 (x1) de ativos de curto prazo disponíveis. O índice de liquidez imediata apresentou bons resultados, ou seja, o índice foi satisfatório. Isso significa que para cada \$1,00 de dívidas de curto prazo, a empresa possui \$0,84 de disponibilidades para honrar seus compromissos.

**Figura 19:** Cálculo dos índices de estrutura

<b>PART. das DISPONIBILIDADES</b>	$= \frac{\text{R\$ } 22.192,85}{\text{R\$ } 205.988,69} =$	<b>0,108</b>
<b>PART. dos ESTOQUES</b>	$= \frac{\text{R\$ } 17.958,00}{\text{R\$ } 205.988,69} =$	<b>0,09</b>
<b>PART. de CONTAS A RECEBER</b>	$= \frac{\text{R\$ } 165.837,84}{\text{R\$ } 205.988,69} =$	<b>0,81</b>
<b>ÍNDICE DE FINANCIAMENTO</b>	$= \frac{\text{R\$ } -}{\text{R\$ } 205.988,69} =$	<b>0</b>

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2015)

Em relação a análise dos índices de estrutura – participação das disponibilidades, participação dos estoques e financiamento, os resultados foram todos bons e positivos. Entretanto, faz-se necessário uma atenção quanto o índice de estrutura referente a participação de contas a receber, cujo resultado que atingiu uma representatividade de 0,81. Esse índice pode vir a significar inadimplência caso sua configuração não se altere.

Por fim, verificou-se que as ferramentas aplicadas para a organização e maximização dos recursos monetários da empresa se adaptaram as suas necessidades.

## 5 CONCLUSÃO

O planejamento financeiro é uma condição indispensável para impulsionar o sucesso empresarial. Por meio dele, o administrador consegue ter um real conhecimento da situação financeira da empresa, bem como, desenvolver uma visão estratégica. Um planejamento financeiro bem elaborado e estruturado auxilia na tomada de decisões eficientes e eficazes, e prepara a empresa para as possíveis mudanças e variações de mercado.

Para o sucesso do planejamento financeiro, é importante ressaltar a utilidade das ferramentas de controle que contribuem para maior confiabilidade dos resultados operacionais obtidos em um determinado período. As ferramentas de controle, como as citadas no estudo – DFC, DRE e BP, visam oferecer suporte ao planejamento financeiro e devem ser incorporadas nas rotinas da empresa.

Dessa maneira, o estudo procurou identificar como o planejamento financeiro pode contribuir para a gestão de uma empresa, em especial, as MPEs, que em geral, não possuem nenhuma ferramenta de controle econômico/financeiro. O objetivo geral do estudo buscou propor um planejamento financeiro que contribua para a otimização e estruturação dos recursos de uma empresa prestadora de serviços, localizada no município de Criciúma/SC.

Analisando o primeiro objetivo específico do trabalho, que era identificar os controles econômico/financeiros existentes na empresa em estudo, verificou-se que a mesma não possuía nenhuma ferramenta de controle usada pelo gestor. O referido gestor, que também é o proprietário da empresa, divide seu tempo entre o operacional (execução) e quando necessário cuida do administrativo-financeiro. Ficou evidente que sua preocupação em relação a parte econômico/financeira é apenas deixar a empresa com as contas pagas. A contabilidade da empresa é feita por uma empresa terceirizada. A qual, apresentou relatórios gerenciais/contábeis como o Balanço Patrimonial, DRE, DFC e balancetes com valores irrealistas, ou seja, relatórios que não permitem ao gestor fazer um planejamento seguro. Isso ocorre em razão da falta de comunicação entre a empresa e a contabilidade, pois não existe uma prestação de contas/movimentações ao final de cada mês pelas partes.

Posteriormente, deu-se início a execução do segundo objetivo: coletar informações econômico/financeiras da empresa em estudo. A coleta efetivou-se por meio de pesquisa documental feita na empresa. A referida coleta das informações

submeteu-se ao período de análise entre janeiro a agosto de 2015. Foram coletadas notas de entradas e saídas desse período, bem como, tributos pagos, encargos, despesas com pessoal, despesas administrativas entre outros.

O terceiro e quarto objetivos específicos foram agregar informações econômico/financeiras e construir controles econômico/financeiros faltantes a partir de modelos pré-estabelecidos. E como a empresa não apresentou nenhum controle interno que efetivasse uma possível gestão econômico/financeira, elaborou-se modelos de DFC, DRE e BP para efetivamente agregar as informações coletadas.

A estrutura do DFC foi elaborada a partir Azevedo (2009) adaptado as necessidades apresentadas pela empresa. O DFC foi alimentado diariamente e posteriormente, chegou-se ao montante final de cada mês. Por meio do DFC, o gestor poderá analisar as atividades operacionais, de investimento e financiamento de modo separado e mais detalhado. Proporcionando maior segurança nas decisões econômico/financeiras e uma visão estratégica das operações.

Entretanto, para que a gestão econômico/financeira da empresa fosse eficaz, esse estudo também propôs que a empresa utilizasse a DRE adaptada de Assaf Neto (2007), visando atender as necessidades da empresa. A DRE tem como principal objetivo, apresentar de maneira resumida o montante das operações que foram realizadas durante um determinado período. Bem como, para o gestor, a DRE é como um *check-up* da empresa em um determinado período que geralmente é anual. Mas que para fins administrativos, de gestão, pode ser feita mês a mês, trimestralmente ou semestralmente.

Outra ferramenta importante para a maximização dos resultados da empresa e considerada nesse estudo, foi o Balanço Patrimonial adaptado de Assaf Neto (2007) para as necessidades da empresa. Essa ferramenta demonstra ao gestor, e equilibra tudo aquilo que a empresa possui (os ativos) com o que ela financia (capital de terceiros, capital próprio), bem como, representa uma fotocópia da empresa em um determinado momento avaliado.

O quinto objetivo específico propõe um planejamento econômico/financeiro com base nas ferramentas de controle e gestão desenvolvidas. Conforme se pode contatar, as ferramentas elaboradas para o controle interno e para apoio da gestão da empresa, possibilitam a realização do planejamento financeiro. Permitindo ao gestor, desenvolver metas de vendas, avaliar os períodos de sazonalidade, avaliar a possibilidade de possíveis investimentos futuros e seu reflexo no caixa e lucros, entre

outros. Além disso, para a apresentação de toda essa estrutura de demonstração financeira, foi criada uma planilha funcional no programa *Excel* que auxilia o gestor a manter o controle de suas operações e fornecer informações necessárias para a tomada de decisões.

É relevante para as organizações, principalmente às MPEs, além de serem ferramentas simples e de fácil utilização. A produção do conhecimento antecipado por meio dessas ferramentas contribuirá para que o gestor financeiro tome decisões eficazes e corretas, com o objetivo de maximizar os recursos da empresa.

Como proposta, sugere-se que a empresa em estudo aplique as ferramentas de controle para obter uma gestão efetiva. Bem como elabore estratégias de controle de seu custo fixo ou de venda mínima para que sua margem de contribuição seja suficiente para cobrir as despesas e gerar lucro. Além disso, é pertinente a contratação de um colaborador que fique responsável pelo setor administrativo-financeiro para melhorar a organização dos documentos e contribuir com informações válidas para a tomada de decisão do gestor. Visto que o mesmo encontra-se sobrecarregado de funções.

A pesquisa limitou-se exclusivamente à empresa pesquisada, no entanto percebe-se a viabilidade de estudo em outras MPEs, pois segundo o SEBRAE ([20--]a), o índice de mortalidade dessas empresas pela falta de conhecimento e planejamento financeiro é relevante no Brasil. Dessa maneira, como proposta para estudos futuros a partir desse tema, recomenda-se novas pesquisas com outras MPEs, com a finalidade de prospectar o interesse por uma boa administração financeira.

Conclui-se que a realização do planejamento financeiro em consequência da aplicação das principais ferramentas de controle e avaliação faz-se um requisito indispensável para que os planos financeiros da empresa obtenham êxito, e representem um papel importante para a operação e continuidade da empresa, tornando-a mais segura, estável e com maior lucro em suas operações financeiras. Por outro lado, o tema abordado é relevante para os profissionais da área de administração de empresas, e para acadêmicos que buscam por mais experiências e informações que contribuam para suas pesquisas acadêmicas.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração**: das origens às perspectivas contemporâneas. São Paulo: M. Books do Brasil, 2007.
- ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2002.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2007.
- AZEVEDO, Osmar Reis. **DFC e DVA**: demonstração dos fluxos de caixa e demonstração do valor adicionado. 2. ed. São Paulo: IOB, 2009.
- BARROS, Aidil da Silveira Barros; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia**: um guia para iniciação científica. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BERTI, Anélio. **Custos**: uma estratégia de gestão. São Paulo: Ícone, 2002.
- BNDES, Banco Nacional do Desenvolvimento Social. **CIRCULAR Nº 11/2010**: alterações das normas relativas ao Porte das Beneficiárias. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em:  
<[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/Circ011\\_10.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/Circ011_10.pdf)>. Acesso em: 10 mar. 2015.
- BOMBAZAR, Cleber Pacheco; RITTA, Cleyton de Oliveira. **Análise Financeira e de Crédito**. Criciúma: UNESC, 2015.
- BORNIA, Antônio Cezar. **Análise gerencial de custos**: aplicação em empresas modernas. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BRASIL, Secretaria da Receita Federal do. **Simples**: Microempresa (ME) e Empresa de Pequeno Porte (EPP). Brasília, DF., 2005. Disponível em:  
<<http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/dipj/2005/pergresp2005/pr108a200.htm>>. Acesso em: 10 mar. 2015.
- BRASIL. **Lei complementar nº 123**, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm)>. Acesso em: 07 maio 2015.

BUFFA, Elwood S. **Administração da produção**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editoras S.A, 1972.

CAPEL, Helton; MARTINS, Luiz Marcelo. A importância do planejamento financeiro no sucesso das empresas. **Revista de Ciências Empresárias da UNIPAR**, Umuarama, v. 13, n. 1, p. 29-40, jan./jun. 2012. Disponível em: < <http://revistas.unipar.br/empresarial/article/view/4362/2671>> Acesso em: 06 maio 2015.

CARDEAL, Joseimere Dantas. **A administração de caixa em empresas de pequeno porte**: estudos de casos no setor hoteleiro de Salvador. 2006. 113 f. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica) - Universidade Salvador, Salvador, 2006. Disponível em: <[http://tede.unifacs.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=17](http://tede.unifacs.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=17)>. Acesso em: 20 abr. 2015.

CECCONELLO, Antônio Renato; AJZENTAL, Alberto. **A construção do plano de negócio**. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. 3. ed. São Paulo: Makron, c1995.

\_\_\_\_\_. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, c2000.

\_\_\_\_\_; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. rev. e atual Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

FASCINA, Marcos Nicácio et al. Análise de ferramenta de controle financeiro em uma empresa prestadora de serviços de Pequeno Porte. **FACESI em Revista**, v.3, n. 2, 2011. Disponível em: <<http://www.facesi.edu.br/facesiemrevista/downloads/numero6/artigo02.pdf>>. Acesso em: 04 maio 2015.

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

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1994-1995.

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



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

\_\_\_\_\_. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

\_\_\_\_\_. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores IBGE: Pesquisa Mensal de Serviços**. 2014. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/servicos/pms/>>. Acesso em: 10 mar. 2015.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KASSAI, Silvia. **As empresas de pequeno porte e a contabilidade**. Cad. Estud. São Paulo, n. 15, p. 01-23, jun., 1997. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-92511997000100004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-92511997000100004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 08 maio 2015.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1981.

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

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

LOBRIGATTI, Luiz Alberto Fernandes. **Custos na prestação de serviços**. 2 ed. São Paulo: Sebrae-SP/U.O.O.E, 2004a, 18 p. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/B83E6E16A0097D3A03257146005A1566/\\$File/NT00031FB6.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/B83E6E16A0097D3A03257146005A1566/$File/NT00031FB6.pdf)> Acesso em: 20 maio 2015.

\_\_\_\_\_. **Margem de contribuição:** quanto sobra para sua empresa? 2 ed. São Paulo: Sebrae-SP/U.O.O.E, 2004b, 14 p. Disponível em: <[http://www.sebraerj.com.br/docs/margem\\_contribuicao.pdf](http://www.sebraerj.com.br/docs/margem_contribuicao.pdf)> Acesso em: 13 out. 2015.

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

CARMINATI, Fábila Liliã Luciano. **Metodologia científica e da pesquisa.** Criciúma, SC: Lider, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. et al. **Introdução a pesquisa de marketing.** São Paulo: Pretince Hall, 2005.

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços:** abordagem gerencial. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATTAR, FauzeNajib. **Pesquisa de marketing.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução a administração.** São Paulo: Atlas, 1981.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração:** da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MEDEIROS, João Gaspar Vieira de. **O Planejamento Financeiro como ferramenta para alavancar lucros em uma empresa de construção civil de Criciúma - SC.** 2012. 48 f. Monografia (Pós-Graduação em Administração) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.unesc.net/handle/1/1236>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

MELLACI, Márcio. **Análise da gestão do orçamento de vendas com a utilização do business intelligence:** o caso Barilla. 2012. 101 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em <[http://www.sapientia.pucsp.br//tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=15133](http://www.sapientia.pucsp.br//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=15133)> Acesso em: 06 maio 2015.

MELLO FILHO, Tomaz Reis. **A micro, pequena e média empresa como geradora de empregos e desenvolvimento tecnológico.** Criciúma, SC: ADESG, 1994.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração.** 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

NISHIOKA, Marcos Koiti. **Utilização de ferramentas de análise financeira nas micro e pequenas empresas da região sul de Santa Catarina como apoio a tomada de decisão**. 2004. 69 f. Monografia (Especialização em Gerência Financeira) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2004. Disponível em: <http://www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/000026/00002627.PRN.pdf>>. Acesso em: 08 maio 2015.

OLIVEIRA, Dilson Campos. **Como Elaborar Controles Financeiros**. 2 ed. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2008. 105p. Disponível em < <http://www.sebraemg.com.br/Atendimento/Imagens/Como%20Elaborar%20Controles%20Financeiros.pdf>>. Acesso em: 04 maio 2015.

OLIVEIRA, Rodney et al. Gestão do fluxo de caixa para gerenciamento de pequenos empreendimentos. In: VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2009, Pará. **Anais...** Pará: FAP, 2009, p. 01-11. Disponível em:< [http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1321\\_Gestao%20do%20Fluxo%20de%20Caixa.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1321_Gestao%20do%20Fluxo%20de%20Caixa.pdf)>. Acesso em: 05 maio 2015.

PRADO, Lauro Jorge. Guia de custos. LJP e-ZINE – **A Revista Eletrônica da Gestão**, Jaguariaíva, v. 3, n. 1, p. 01-55, março 2002. Disponível em: < [http://www.academia.edu/299277/Guia\\_de\\_Custos](http://www.academia.edu/299277/Guia_de_Custos)> Acesso em: 17 jun. 2015.

REINERT, Nilséia; BERTOLINI, Geysler Rogis Flor. A Necessidade de Organização dos Controles Financeiros para uma Melhor Gestão de Empresas de Pequeno Porte. In: VI seminário do Centro de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel, 2007, Cascavel. **Anais...** Cascavel: UNIOESTE, 2007, p. 01-06. Disponível em: <<http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/VISeminario/Artigos%20apresentados%20em%20Comunica%20E7%F5es/ART%2011%20-%20%20A%20Necessidade%20de%20Organiza%20E7%E3o%20dos%20Controles%20Financeiros.pdf>>. Acesso em: 30 abr.2015.

RHODEN, Marisa Ignez dos Santos. **O planejamento e análise financeira das micro e pequenas empresas têxteis e de confecções: o atual estágio no RS**. 1995. 143 f. Dissertação (Pós-Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 1995. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29910/000267482.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 06 maio 2015.

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

SÁ, Carlos Alexandre. **Fluxo de caixa: a visão da tesouraria e da controladoria**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **O método de custeio por absorção e o método de custeio variável**. 2009. Disponível em: <<http://carlosalexandresa.com.br/artigos/O-Metodo-de-Custeio-por-Absorcao-e-o-Metodo-de-Custeio-Variavel.pdf>>. Acesso em: 09 out. 2015.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2010.

SAMPIERI, Roberto Hernandez; COLLADO, Carlos Fernandez; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed São Paulo: McGraw-Hill, 2006.  
\_\_\_\_\_. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso Editora Ltda, 2013.

SEBRAE (Santa Catarina). Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.). **Controle financeiro**: controles financeiros são essenciais para a gestão do capital de giro. [20--]a. Disponível em:  
<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Controles-financeiros-são-essenciais-para-a-gestão-do-capital-de-giro>>. Acesso em: 30 abr. 2015.

\_\_\_\_\_. **Critérios de classificação de Empresas**: EI - ME – EPP. [20--]b. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>> Acesso em: 07 maio 2015.

\_\_\_\_\_. **Instrumento de apoio gerencial 56**: a importância da pontualidade no recebimento para o equilíbrio das receitas. [20--]c. Disponível em:  
<[http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/2799345DF28DEB0403256F9E0049D6A5/\\$File/N000A388A.pdf](http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/2799345DF28DEB0403256F9E0049D6A5/$File/N000A388A.pdf)> Acesso em: 18 jun. 2015.

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

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2006.

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

VASARHELYI, Miklos Antal. A utilização de modelos em Administração Financeira. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 07-13, maio/junh. 1976. Disponível em  
<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901976000300001&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901976000300001&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 21 abr. 2015.


WERNKE, Rodney. **Gestão de custos**: uma abordagem prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiros. Porto Alegre: D.c. Luzzatto Editores Ltda, 1986.

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

## APÊNDICE

APÊNDICE A – Sugestão de estrutura para a entrevista semiestruturada com o representante da empresa

	<b>Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC</b> <b>Curso de Administração de Empresas</b>	<b>QUESTIONÁRIO:</b> <b>REPRESENTANTE</b> <b>DA EMPRESA</b>
---	---	---

Nome entrevistador: Cristina Inácio Fernandes

Data entrevista: \_\_\_\_/\_\_\_\_/ 2015

Data verificação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/ 2015

Apresentação do entrevistador.

Estes são os pontos mais prováveis de serem questionados e discutidos durante o processo de entrevista para coleta de informações:

1. Sobre a empresa;

Falar um pouco sobre a história da empresa: como surgiu, porque motivo, qual a missão, visão e valores da empresa?

Como a empresa está organizada – parte administrativa, operacional?

2. Sobre o produto/serviço ofertado;

Descrever o produto/serviço que a empresa oferece - características sobre o produto/serviço que a empresa oferece;

Preço e tendência do produto/serviço – há aumento, estabilização, redução?

Qual o custo x benefício do produto/serviço oferecido?

Qual a vantagem do produto/serviço oferecido?

Qual a desvantagem do produto/serviço oferecido pela?

Qual a frequência de procura do produto/serviço oferecido?

Quais são os critérios de escolha do local de prestação de serviços?

Qual a capacidade de produção/prestação de serviços?

3. Sobre a concorrência;

Concorrentes – quem a empresa considera seu concorrente próximo e ou o maior?

Qual a vantagens e desvantagens relativas aos concorrentes?

Qual o diferencial da empresa e seu produto/serviço – custo, prazo de entrega, qualidade, flexibilidade de negociação?

Imagem e marca – como você vê a empresa perante o mercado? Qual a proposta da referida empresa?

4. Sobre o mercado;

Como a empresa divulga seu produto/serviço no mercado?

Como o produto/serviço costuma ser vendidos – por dia, hora, contrato, em pacote?

5. Sobre os clientes;

Quais são os clientes que a empresa costuma atender?  
Qual a abrangência de atendimento da empresa – região?

6. Sobre os objetivos;


Quais são os objetivos estratégicos da empresa?  
Quais as dificuldades encontradas para atingir os objetivos propostos?  
O que facilita conquistar e alcançar esses objetivos?

7. Sobre os processos de controles financeiros internos;

Como a empresa organiza e controla os procedimentos financeiros?  
Existe uma pessoa responsável por esse departamento?  
Existe algum controle, qual?  
Existe algum tipo de mensuração de resultados, quais?  
Como a empresa controla e mensura os custos para obtenção do preço do produto/serviço?  
Como a mensuração dos custos frente ao preço do produto/serviço reflete nas projeções financeiras? Está sendo viável ou não?

Encerramento da entrevista.

APÊNDICE B – Sugestão de estrutura para a entrevista semiestruturada com o escritório de contabilidade

	<p align="center"><b>Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC</b> <b>Curso de Administração de Empresas</b></p>	<p align="center"><b>QUESTIONÁRIO: ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE</b></p>
---	--	--

Nome entrevistador: Cristina Inácio Fernandes

Data entrevista: \_\_\_\_/\_\_\_\_/ 2015

Data verificação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/ 2015

*Apresentação do entrevistador.*

Estes são os pontos mais prováveis de serem questionados e discutidos durante o processo de entrevista para coleta de informações:

1. Sobre a empresa;

Como vocês avaliam a empresa em relação a sua forma organizacional?

Existe alguma dificuldade de relacionamento e informações em relação a empresa durante os processos contábeis?

2. Sobre os serviços prestados;

Quais serviços a empresa oferece de suporte para a empresa?

Como são coletadas as informações para a contabilidade?

Existe alguma dificuldade em relação a qualidade e confiabilidade das informações coletadas?

3. Sugestão

Existe alguma sugestão para otimização dos esforços da empresa para com seus controles que possam auxiliar os serviços da contabilidade?

*Encerramento da entrevista.*