



UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO



### DECLARAÇÃO DA ÚLTIMA VERSÃO DO TRABALHO

Declaro, para os devidos fins e necessários efeitos, que orientei a acadêmica **CAMILA DE AGUIAR**, no desenvolvimento de sua monografia intitulada **PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE UMA MICROEMPRESA DO SETOR VESTUÁRIO NA REGIÃO DE URUSSANGA, SC**, bem como tenho conhecimento da última versão da monografia, cujas vias serão entregues em 17.11.2016.

Declaro, ainda, que recomendo e aprovo a apresentação e defesa de sua monografia.

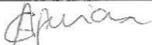
Criciúma,



Prof. Dr. Abel Corrêa de Souza

	<b>UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE</b> <b>CURSO DE ADMINISTRAÇÃO</b> <b>FICHA DE FREQUÊNCIA NA ORIENTAÇÃO</b>	
-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------

## IDENTIFICAÇÃO DO ACADÊMICO

CÓD ALUNO	74062
NOME	CAMILA DE AGUIAR
ASSINATURA ALUNO	
PROFESSOR ORIENTADOR	ABEL CORRÊA DE SOUZA

Orientação	Data	Hora Início	Hora Fim	Conteúdo de Acompanhamento <sup>1</sup>	Rubrica Orientador
1	16/09	18:30	18:55	Revisão da Fundamentação Teórica	
2	20/09	18:20	18:55	Orientação sobre Procedimentos Metodológicos	
3	23/09	18:20	18:55	Correção dos Procedimentos Metodológicos	
4	28/09	18:20	18:55	Orientação da Apresentação e Análise dos Dados	
5	30/09	18:30	18:55	Revisão da Apresentação e Análise dos Dados	
6	11/10	18:30	18:55	Orientação para o Resumo	
7	13/10	18:20	18:55	Ajustes finais do TCC I	
8	14/10	18:15	18:50	Correção e revisão final	
9	19/10	18:35		Troca de emails	
10	20/10	22:00		Troca de emails	
11	08/11	11:00		Troca de emails	
12	15/11	21:00		Troca de emails	
13	16/11	18:40	18:55	Análise final para a última postagem.	

<sup>1</sup> [1] O professor deverá, obrigatoriamente, registrar o conteúdo do acompanhamento, bem como, devolver esta ficha à coordenação do curso, ao término do semestre letivo, com registro de, no mínimo, 8 (oito) encontros com o aluno (Art22 - Roteiro para elaboração do projeto de pesquisa e o TC - trabalho do curso de Administração).

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

**CAMILA DE AGUIAR**

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE UMA MICROEMPRESA DO SETOR  
VESTUÁRIO NA REGIÃO DE URUSSANGA, SC**

**CRICIÚMA  
2016**

**CAMILA DE AGUIAR**

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE UMA MICROEMPRESA DO SETOR  
VESTUÁRIO NA REGIÃO DE URUSSANGA, SC**

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

Orientador: Prof. Dr. Abel Corrêa de Souza

**CRICIÚMA**

**2016**

**CAMILA DE AGUIAR**

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE UMA MICROEMPRESA DO SETOR  
VESTUÁRIO NA REGIÃO DE URUSSANGA, SC**

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

Criciúma, 28 de Novembro de 2016.

**BANCA EXAMINADORA**



---

Prof. Dr. Abel Corrêa de Souza - Mestre - (UNESC)

---

Prof. Cleber Pacheco Bombazar – Especialista - (UNESC)



---

Prof. Jonas Rickrot Rosner - Especialista - (UNESC)

**CRICIÚMA**

**2016**

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais que são a minha luz e que com todo amor, carinho e dedicação estão sempre ao meu lado sem medir esforços para a realização dos meus sonhos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pelo dom da vida e Nossa Senhora Aparecida por estar sempre comigo.

Em especial agradeço aos meus pais, Kátia e Rinaldo, que durante toda minha vida nunca se cansaram de mostrar o melhor caminho, me ensinando sempre os valores da família, de Deus e dos amigos. Agradeço também a minha irmã Maria Laura, que mesmo pequena reconhecia a minha necessidade de estudar e compreendia minha ausência.

Ao meu namorado Tiago pela paciência, compreensão e carinho, que por muitas vezes não me deixou desistir.

As minhas amigas Brunna Henrique, Mirela Bonetti, Aline Tinelli e Erika Monteiro que sempre me incentivaram a ir em frente.

E por fim o meu agradecimento ao Prof. Dr. Abel Corrêa de Souza, por disponibilizar seu tempo e sua dedicação compartilhando conhecimentos extraordinários e também por honrar a nossa profissão de Administradores de Empresa.

## RESUMO

DE AGUIAR, Camila. **Planejamento financeiro de uma microempresa do setor vestuário na região de Urussanga, SC.** 2016. 51 páginas. Monografia do Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

As mudanças tecnológicas e sociais estão exigindo que as empresas acompanhem as transformações para melhor atender os clientes e garantir a sobrevivência no mercado. A busca por um resultado positivo vem crescendo gradativamente, fazendo com que as organizações visem constantemente um bom resultado financeiro na administração dos negócios. Pode-se dizer que atualmente, uma das maiores dificuldades enfrentadas pelas empresas têxteis da região são as medidas a serem tomadas para fazer um planejamento financeiro. A projeção do fluxo de caixa, que é uma das principais funções do planejamento financeiro, é uma ferramenta fundamental para qualquer organização, independente do ramo que segue e o porte que possui. Essa ferramenta tem como propósito contabilizar as entradas e saídas de um determinado período de estudo, com intuito de identificar e solucionar problemas. O fluxo de caixa, se usado de forma correta também auxilia nas tomadas de decisões, minimizando os riscos dos investimentos e maximizando a reserva para o capital de giro líquido, através do planejamento e controle do fluxo de caixa. Diante ao exposto, o objetivo geral deste estudo é apresentar uma proposta para o planejamento financeiro de uma microempresa do setor vestuário, através do fluxo de caixa. A metodologia desta pesquisa quanto aos fins classifica-se como descritiva e quanto aos meios foi bibliográfica, documental e estudo de caso. Para a realização deste estudo, fez-se necessário relatar as entradas e saídas do fluxo da empresa de acordo com os períodos analisados, formalizado em uma planilha de Excel. Os resultados obtidos são pra demonstrar o saldo final de caixa, verificando se o mesmo é suficiente para cobrir as despesas de curto e longo prazo evitando assim o uso de capital de terceiros e empréstimos.

**Palavras-chave:** Planejamento financeiro. Fluxo de caixa. Capital de giro Líquido.

## LISTA DE FIGURAS

Figura -1: Organograma do fluxo de caixa .....	26
Figura-2: Diferença do período de 2015 e período de 2016 .....	42
Figura -3: Faturamento do período de 2015 .....	44
Figura - 4: Faturamento do período de 2016.....	44

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Fluxo de caixa por método direto (diário) .....	28
Quadro 2: Fluxo de caixa por método indireto .....	29
Quadro 3: Referencial teórico da pesquisa bibliografia .....	34
Quadro 4: Síntese dos dados primários .....	36
Quadro 5: Síntese dos procedimentos metodológicos .....	38
Quadro 6: Fluxo de caixa realizado 2015 .....	40
Quadro 7: Fluxo de caixa realizado 2016 .....	41

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	13
1.2 OBJETIVOS .....	14
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	14
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	15
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>17</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA .....	17
2.2 PLANEJAMENTO .....	17
<b>2.2.1 Planejamento financeiro</b> .....	19
2.3 FLUXO DE CAIXA .....	20
<b>2.3.1 Conceito</b> .....	20
<b>2.3.2 Importância do fluxo de caixa</b> .....	21
<b>2.3.3 Fatores que influenciam o resultado de caixa</b> .....	24
<b>2.3.4 Demonstrações de fluxo de caixa</b> .....	24
<b>2.3.5 Modelos de fluxo de caixa</b> .....	27
2.4 CAPITAL DE GIRO LÍQUIDO .....	30
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>33</b>
3.1 DELINEAMENTOS DA PESQUISA .....	33
3.2 DEFINIÇÃO DO AMBIENTE DA PESQUISA .....	35
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS .....	37
3.5 SÍNTESE DO PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS .....	38
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>39</b>
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>49</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nos anos entre 1500 á 1808 se fazia a restrição ao desenvolvimento de atividades industriais no Brasil, devido a distância entre a metrôpole e a colônia. Durante os anos de 1808 á 1930 ocorreu o processo de implantação da industrialização, porém em 1880 foi onde aconteceu o primeiro surto industrial e os anos de 1930 á 1956 foram marcados pela revolução industrial.

Os anos foram passando e 1980 foi marcado por fortes mudanças organizacionais na indústria têxtil tais como: a importação de novos produtos textéis, novas técnicas de produção e enxugamento de cargos hierárquicos. Com o passar dos anos, as fábricas cresceram, podendo assim operar com mais turnos visando obter maior produtividade para atender o mercado. Na década de 1990 o Brasil começa com um forte investimento em modernização tecnológicas e organizacional na indústria têxtil, e conseguintemente os números de operários aumentam durante o período de 1980 a 1990.

Em âmbito estadual, a chegada do setor têxtil no estado de Santa Catarina se deu com a entrada dos colonizadores europeus, os alemães e os italianos, que se instalaram inicialmente no vale do Itajaí. Com o passar dos anos, a região sul catarinense se destacou como o pólo industrial de confecção. Entre tanto a região era inicialmente conhecida pelos dois setores que desenvolviam a economia local, as inúmeras indústrias carvoeiras e cerâmicas. Logo em seguida, surgiram as primeiras confecções na região sul.

Com isso o setor de vestuário é um dos setores mais antigos no Brasil. Esse segmento passou a ter relevância após a crise de 1990, que por sua vez precisou passar por uma reestruturação produtiva para assim conseguir acompanhar as mudanças no processo produtivo de qualidade, tecnológico e agilidade no processo de fabricação.

A indústria têxtil e de confecção é bastante ampla e é composta por várias etapas produtivas inter-relacionadas e podem ser destacadas quatro delas: a fiação, a tecelagem, o acabamento e a confecção (SEBRAE, 2016).

O sindicato das indústrias de fiação, tecelagem e do vestuário (SINTEX) relatam que em âmbito nacional, a cadeia têxtil produziu em 2014 cerca de R\$126 bilhões. Os empregos gerados no setor somaram quase 1,6 milhões de postos de trabalho, o equivalente a 16,8% do total de trabalhadores alocados na produção

industrial no Brasil. A maior participação de Santa Catarina está no segmento têxtil com 27,0% do total nacional. Estão localizadas 4.937 unidades de produção, sendo 798 produtoras ou beneficiadoras têxteis e 4.139 fabricantes de artigos confeccionados. As indústrias têxteis e confeccionistas catarinenses empregaram diretamente 163,5 mil trabalhadores registrados (formais) em 2014. O emprego formal do segmento têxtil de Santa Catarina representa 22,5% do total do Brasil.

De acordo com o FIESC (2015) na região sul concentra-se aproximadamente 900 empresas do setor vestuário e 20 mil empregados diretos e indiretos. Devido á crise atual, muitas empresas fecharam as portas e houve uma queda nas vendas das indústrias catarinenses de 8,7% nos cinco primeiros meses do ano de 2015, comparado com o ano de 2014. Ainda assim, o setor vestuário foi o que mais apresentou redução no faturamento (-26,8%) no ano de 2015.

Em consequência dos altos e baixos da economia brasileira, pode-se dizer que de alguma maneira as organizações necessitam planejar, controlar, e organizar suas receitas e despesas, por intermédio do planejamento financeiro visando um resultado positivo na sua organização.

O planejamento financeiro especifica as decisões em relação as atividades de investimento e financiamento. Esse planejamento bem como as tomadas de decisões e o controle de fluxo de caixa são de responsabilidade do tesoureiro, este é o principal gestor financeiro de uma organização (GITMAN, 2001).

Todavia torna-se necessário à organização, obter um planejamento financeiro, para proporcionar maior segurança nas tomadas de decisões e planejamento.

Diante ao exposto, este trabalho terá como objetivo desenvolver um planejamento na área financeira, visando controlar seus ingressos e desembolsos evitando o endividamento da organização.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A cada dia a quantidade de informações dentro de uma organização fica maior e mais complexa. Atualmente, umas das maiores dificuldades enfrentadas pelas empresas são as formas de se fazer o planejamento financeiro. No entanto, as mudanças tecnológicas e sociais estão exigindo que as empresas acompanhem

transformações para melhor atender o cliente, reduzir custos e garantir a sobrevivência no mercado.

O planejamento financeiro é uma ferramenta crucial para antever o futuro, exercendo grande influência na determinação do sucesso de uma organização. Deste modo, os gestores precisam estar sempre que necessário, revendo e atualizando os planejamentos pré-estabelecidos (DROMS; PROCIANOY, 2002).

Denomina-se fluxo de caixa de uma empresa ao conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período determinado. O fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens ativos (Zdanowicz, 1989). Desta forma, o fluxo de caixa é o instrumento de programação financeira diária da empresa, cuja função é controlar ingressos e desembolsos de caixa.

A empresa em estudo está presente no mercado desde 2002, e não elabora seu fluxo de caixa formalmente, com isso não é possível planejar-se financeiramente para o período de sazonalidade. Durante o período de sazonalidade a organização busca recursos em bancos e para não deixar de honrar compromissos com seus fornecedores e colaboradores.

Com o passar do tempo surge o interesse em identificar o período de sazonalidade, classificar os custos fixos mensais e implantar o planejamento financeiro, evitando o endividamento durante este período.

Diante dessas dificuldades o planejamento financeiro deve ser controlado e planejado constantemente, pois o mesmo sofre vários impactos no sistema econômico de forma contínua.

Neste caso, surge o problema de pesquisa:

Como implantar um planejamento financeiro em uma microempresa do setor vestuário, visando reduzir os efeitos negativos?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Apresentar uma proposta para o planejamento financeiro de uma microempresa do setor vestuário, através do fluxo de caixa.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar a empresa em estudo e seu ambiente de atividade.
- b) Identificar as dificuldades financeiras da empresa em estudo.
- c) Identificar as entradas e saídas de caixa durante o período em estudo.
- d) Propor a implantação do planejamento financeiro, através do fluxo de caixa na gestão da empresa.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo tem como objetivo elaborar um planejamento financeiro de uma microempresa de bordado à máquina. Por meio desse planejamento, visa-se organizar um fluxo de caixa durante o período em estudo para identificar as lacunas, antecipar e proteger resultados.

A pesquisa é importante, pois através da administração financeira as empresas garantem parte do crescimento no atual mercado competitivo. Pode-se dizer que durante a formação de uma reserva financeira, do controle da inadimplência e da redução de custos, a empresa em questão garante sua permanência no mercado. Para acadêmica, este estudo proporcionará conhecimentos técnicos para sugerir melhorias para a organização. Para a empresa a implantação do planejamento financeiro ajudará reduzir os riscos de endividamento, auxiliar o gestor financeiro nas tomadas de decisões e controle dos financiamentos, bem como fornecerá dados para o projeto de pesquisa.

O estudo apresenta-se relevante para a empresa, para a acadêmica e também para a universidade. Para a empresa, pois é o momento de controlar e implantar o planejamento financeiro na gestão administrativa, visando a melhoria em seus processos. Para a acadêmica, é a oportunidade de aperfeiçoar seus conhecimentos teóricos e práticos no ambiente empresarial, visando o melhor resultado. E para a universidade, esta pesquisa poderá ser uma contribuição na elaboração de novos projetos.

O momento é oportuno, pois a empresa não possui um fluxo de caixa. A organização em estudo reconhece a importância de manter o fluxo de caixa, para controlar e planejar seus recursos financeiros, visando resultados positivos.

A pesquisa é viável, pois a empresa disponibilizará as informações necessárias visando alcançar os objetivos apresentados. Possui permissão da empresa para a elaboração do planejamento financeiro sazonal por meios dos dados pesquisados, ciente que a empresa apresenta o interesse final desta pesquisa. Os custos envolvidos neste projeto serão assumidos pela acadêmica que terá tempo suficiente para realização desta pesquisa de acordo com o cronograma estabelecido pelo Curso de Administração de Empresas da UNESC.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O objetivo da fundamentação teórica para Viana (2001) é fazer uma breve investigação dos estudos de autores que já desenvolveram e escreveram sobre o tema em questão, ou seja, determina diretrizes para o desenvolvimento e compreensão do tema.

Deste modo, os próximos capítulos do trabalho a serem desenvolvidos, irão relacionar temas que se relacionam com a pesquisa, para o melhor entendimento do mesmo. Serão desenvolvidos temas como administração financeira, planejamento financeiro, custos, fluxo de caixa, capital de giro e sazonalidade.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Para Gitman (2004), o conceito de finanças nasceu em 1950, sendo a arte e a ciência da gestão de ativos financeiros, preocupando como o processo, com as instituições, com os mercados e os instrumentos associados à transferência e a circulação de dinheiro entre indivíduos, empresas e órgãos governamentais. Numa visão mais voltada para o mundo empresarial, preocupam-se com o estudo do planejamento financeiro, na gestão de ativos e na captação de fundos para empresas e instituições financeiras.

De acordo com os estudos de Assaf Neto e Silva (2002), a administração financeira estudou o campo teórico e prático, assegurando um melhor e mais eficiente processo de captação e alocação de recursos de capital, ou seja, a administração financeira concilia teoria à prática, baseando-se nas bibliografias para fazer um melhor uso do capital da empresa.

Contudo, centraliza-se na captação, na aplicação e distribuição eficiente dos recursos financeiros para que a empresa consiga alcançar as metas e objetivos traçados (ZDANOWICZ, 1995).

### 2.2 PLANEJAMENTO

As decisões administrativas são todas voltadas para o futuro, já que não se podemudar o passado, o planejamento é uma forma de delimitar o que será feito,

ou seja, é o tempo disponível entre a ação e a consciência acerca de sua necessidade. Welsch (1996) aponta que, quanto maior o tempo maior a possibilidade de se analisar, estudar e consultar preliminarmente as possibilidades de ações, maior será a possibilidade de sucesso ou resultado.

O planejamento é um excelente instrumento gerencial para o sucesso (DAFT, 2005). Para garantir a sobrevivência e a prosperidade organizacional, é essencial que se estabeleçam estratégias, verificando os fatores externos que exercem influência na empresa, elencando as oportunidades e as ameaças. Também é preciso verificar os fatores internos que influenciam no desempenho organizacional, analisando as forças e as fraquezas da empresa (CHIAVENATO, 2000).

O alcance do planejamento corporativo exige a formulação de planejamentos setoriais, sendo que estes planejamentos setoriais devem estar alinhados e comprometidos com o plano principal. Para Groppelli e Nikbakth (2002) o planejamento corresponde à descrição dos objetivos e o caminho a ser seguido, a fim de cumprir com o que foi proposto. Neste caso, o papel dos gestores é verificar se as metas estão sendo atingidas, observando também se as equipes de cada setor possuem sincronia e foco direcionados ao planejamento empresarial.

De acordo com Chiavenato (2000) o planejamento empresarial pode ser parametrizado em 3 níveis distintos, sendo:

a) **Estratégico:** é compreendido como o planejamento de nível institucional, exigindo sinergia e metas setoriais para devido alcance. Este planejamento permeia a longos prazos sendo desenvolvido pela cúpula empresarial. A finalidade do planejamento estratégico é garantir vantagens competitivas perante o mercado concorrente.

b) **Tático:** é desenvolvido com base no desmembramento do planejamento estratégico, e compete ao nível intermediário, sendo elaborado com vigor para o médio prazo.

c) **Operacional:** a função deste planejamento está relacionado diretamente com a alavancagem dos resultados operacionais em curto prazo, sendo de responsabilidade do chão de fábrica, alinhados ao objetivo empresarial.

É extremamente importante que a empresa elabore, revise e alinhe os planejamentos pre-estabelecidos pelo administrador nos diversos setores da empresa, pois somente planejamento não garante o total o sucesso da organização.

Pode-se dizer que empresas que não se planejam financeiramente são influenciadas pelas mudanças de mercado e de certa forma não estão preparadas antecipadamente para essas mudanças.

Assim sendo, manter controle sobre uma organização que não possui planejamento, formal ou informal, pode se tornar um esforço inválido, gerando um conhecimento sem aplicação. Porém, o fato de planejar inicialmente não garante que o futuro vai ocorrer de forma fidedigna com o que está descrito, deste modo, os gestores precisam estar revisando e aperfeiçoando o planejamento quando necessário (STONER; FREEMAN, 1994).

### 2.2.1 Planejamento Financeiro

Uma das ramificações de planejamento é o financeiro, que inicialmente descreve o planejamento ao nível estratégico e posteriormente direciona e alinha os planos desenvolvidos a nível tático e operacional (LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2010).

Gitman (2001, p. 434) ressalta que "o planejamento financeiro é um aspecto importante das operações da empresa, porque ele mapeia os caminhos para guiar, coordenar e controlar as ações da empresa para atingir seus objetivos [...]".

De acordo com Gitman (2001) há 2 (duas) variações de planejamento financeiro, sendo:

a) **Planejamento financeiro de longo prazo:** este planejamento é direcionado ao nível estratégico empresarial, deste modo, todos os níveis da organização precisam ter os planejamentos setoriais alinhados a esse planejamento. O propósito deste é antecipar-se quanto ao impacto das tomadas de decisão no período de dois a dez anos.

b) **Planejamento financeiro de curto prazo:** objetiva a descrição e análise dos planos de ações em período de até dois anos.

Deste modo, quanto maior for o impacto gerado por um planejamento e tomada de decisão atual maior será a amplitude de tempo planejada. Para Robbins (2003), elencar prazos nos planos empresariais é primordial, pois descreve o nível de comprometimento com intuito de alcançar o objetivo proposto.

Zdanowicz (2004) descreve a ferramenta fluxo de caixa como um importante ícone do planejamento financeiro e uma das principais funções de um administrador de finanças. Portanto, planejar o uso e controlar as informações expostas nessa ferramenta diariamente ou mensalmente, pode impedir que haja problemas financeiros dentro da organização.

## 2.3 FLUXO DE CAIXA

Neste capítulo, expõe-se o conceito de fluxo de caixa, sua importância, planejamento da necessidade de recursos de terceiros, maximização dos saldos de caixa, fatores de influência no resultado de caixa e as demonstrações de fluxo de caixa.

### 2.3.1 Conceito

O fluxo de caixa permite demonstrar as operações financeiras que serão realizadas pela empresa, contudo facilita a análise e a decisão de comprometer os recursos financeiros, de relacionar o uso das linhas de créditos menos onerosas, de determinar o quanto a organização dispõe de capital próprio, bem como utilizar as disponibilidades da melhor forma possível (ZDANOWICZ, 1998).

Na ótica de Quintana (2009) o controle do fluxo de caixa ocorre a partir da comparação entre o valor projetado e o realizado, ou seja, mais do que atingir exatamente o valor projetado, o principal objetivo é identificar os motivos das variações entre o que foi projetado e o efetivamente realizado, para que assim exista uma contribuição efetiva para o processo de gestão financeira. Segundo Santi Filho (1999) ao examinar um fluxo de caixa, é possível prever, adicionar e subtrair gastos com matéria-prima, folha de pagamentos e outros gastos.

Basicamente o fluxo de caixa mostra a diferença entre créditos e débitos num período estabelecido. O fluxo de caixa permite a leitura “instantânea” dos lucros ou prejuízos de uma empresa. Permite ainda, verificar possíveis áreas problemáticas que pedem atenção e solução. Para micro e pequenas empresas, o fluxo de caixa é, na maioria das vezes simples e pode ser feito através de registros manuais ou em planilhas simples de controle financeiro (ASSAF NETO; SILVA, 1997).

A contabilização do fluxo de caixa tem como premissa apurar em um referido período de cobertura demonstrar os superávits e os déficits no caixa. Desta forma Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005) esclarecem que o administrador pode preestabelecer os principais mecanismos de aplicações ou retenções de recursos financeiros para a empresa. O fluxo de caixa é atribuído ao planejamento da tesouraria, sendo diretamente relacionado e influenciado por políticas parametrizadas pela organização, no âmbito de aplicação de investimentos, de movimentações nas atividades de compra e venda, de níveis desejáveis de estoque e de linhas de créditos.

Zdanowicz (2004) explica que empresas com constantes oscilações de entradas e saídas devem contabilizar os fluxos em menores períodos de apuração, podendo ser até mesmo diariamente. Por outro lado, empresas que possuem movimentos de caixa estáveis podem enquadrar os registros com prazos relativamente maiores. Quando se almeja maior detalhamento, o fluxo de caixa apurado em menores prazos, como diariamente, é mais cabível.

Segundo Silva (2006) o fluxo de caixa pretende objetivar o registro e controle de entradas e saídas dos recursos monetários de uma organização em um determinado período de tempo, proporcionando ao gestor segurança no momento de tomadas de decisão e sustenta o planejamento estratégico corporativo. Sendo assim, fluxo de caixa é a principal ferramenta para os gestores financeiros dando auxílio no controle e projeção das finanças de curto ou longo prazo.

É importante ter um gestor financeiro na organização para aperfeiçoar os excedentes positivos de caixa, mantendo a estrutura organizacional. Estes fatores citados geram grandes impactos na manutenção, no crescimento e no desenvolvimento das empresas em um ambiente de plena competição no mercado (GITMAN, 2010).

### **2.3.2 Importância do Fluxo de Caixa**

Baseado nos estudos de Santos (2001), o fluxo de caixa tem o objetivo de informar a capacidade da empresa de liquidar seus compromissos financeiros a curto prazo e longo prazo, ou seja, é através do fluxo de caixa que a empresa sabe se consegue alcançar o seu ponto de equilíbrio.

Zdanowicz (2002) também fala sobre a importância do fluxo de caixa, ele explica que o fluxo de caixa permite ao administrador/contador ter uma visão das atividades desenvolvidas, das operações realizadas diariamente no ativo circulante dentro das disponibilidades que representam o grau de liquidez da empresa.

Para Lima a elaboração formal do fluxo de caixa e a referida análise possibilita a projeção de saldo disponível imediato, que poderá ser utilizado pela empresa para a maximização dos negócios e para fundamentar o planejamento organizacional.

Santos (2001) defende a questão do fluxo de caixa que é indispensável para a gestão da empresa, isto é, os recursos financeiros da empresa devem ser bem administrados para a tomada de decisão, salientando que os fatores que determinam o fluxo de caixa são o prazo de cobertura incluindo a sua utilização, disponibilidade dos recursos humanos e materiais a serem alocados na sua implementação e operação.

De acordo com Zdanowicz (1989), os objetivos mais importantes do fluxo de caixa são:

- a) facilitar a análise e o cálculo na seleção das linhas de crédito a serem obtidas junto às instituições financeiras;
- b) programar os ingressos e desembolsos de caixa, de forma criteriosa, permitindo determinar o período em que deverá ocorrer carência de recursos e montante, havendo tempo suficiente para as medidas necessárias;
- c) permitir o planejamento dos desembolsos de acordo com as disponibilidades de caixa, evitando-se o acúmulo de compromissos vultosos em época de pouco encaixe;
- d) determinar quanto de recursos próprios a empresa dispõe em período dado, e aplicar de forma mais rentável possível, bem como analisar os recursos de terceiros que satisfaçam as necessidades da empresa;
- e) proporcionar o intercâmbio entre os diversos departamentos da empresa com a área financeira;
- f) desenvolver o uso eficiente e racional do disponível;
- g) financiar as necessidades sazonais ou cíclicas da empresa;
- h) providenciar recursos para atender aos projetos de implantação, expansão, modernização ou realocação industrial e/ou comercial;
- i) fixar o nível de caixa, em termos de capital de giro;

- j) auxiliar na análise dos valores a receber e estoques, para que se possa julgar a conveniência em aplicar nesses itens ou não;
- k) verificar a possibilidade de aplicar possíveis excedentes de caixa;
- l) estudar um programa saudável de empréstimos ou financiamentos;
- m) projetar um plano efetivo de resgate de débitos;
- n) analisar a conveniência de serem comprometidos os recursos pela empresa; e
- o) participar e integrar todas as atividades da empresa, facilitando assim controles financeiros.

Sendo assim, os objetivos principais do fluxo de caixa é organizar as entradas de recursos no caixa em relação às saídas para verificar o saldo disponível de caixa.

Portanto, a ferramenta de fluxo de caixa possibilita ao gestor o conhecimento da situação financeira da empresa, e identifica se a mesma conseguirá honrar suas obrigações, ou se é necessário o uso de fontes de capital de terceiros. Por meio desse controle financeiro é possível avaliar os ingressos e desembolsos financeiros e suas finalidades em um determinado período (LIMA, 2000).

Matarazzo (2003) explica que o capital de terceiros se encontram do lado do passivo, sendo a soma entre o Passivo Circulante e o Exigível à Longo Prazo. Contudo a periodicidade das captações de recursos de terceiros pode ser dividida em dois principais grupos: as de curto prazo e as de longo prazo (SANTOS, 2001).

Seguindo a mesma linha de pensamento, Santos (2001), cita que planejamento da necessidade de recursos de terceiros diz respeito à projeção e certificação antecipadamente em relação ao uso de recursos de terceiros, averiguando se há a necessidade de buscar empréstimos ou financiamentos. Ou seja, o prognóstico das linhas de crédito e a negociação com os fornecedores contribuem para a captação de captar linhas com o taxa de juros mais baixos.

Outro suporte dado às decisões financeiras de extrema importância é a maximização dos saldos de caixa que segundo Santos (2001) as empresas que possuem conhecimentos antecipados dos saldos positivos excedentes de caixa, podem aplicar seus recursos monetários no mercado a prazos maiores para assim poder captar taxas de juros maiores. Ou seja, é extremamente importante que

os gestores das organizações controlem o fluxo de caixa e permaneçam atentos os seus saldos de caixa disponíveis.

### **2.3.3 Fatores que influenciam o resultado de caixa**

Tendo como base os trabalhos bibliográficos de Zdanowicz (2004), o fluxo de caixa sofre influência dos fatores internos da organização são consideradas variáveis controláveis, ou seja, pode-se controlar todos os fatores internos das organizações. Já o ambiente externo das organizações faz parte das variáveis incontroláveis, dando ênfase, na modificação de certa variável que podem distanciar a elaboração da projeção de caixa e consolidação da mesma.

Continuando a análise dos fatores que influenciam o ambiente Silva (2006), explica que a mudança nas políticas de vendas praticadas pela empresa, as compras excedentes a venda efetiva, a diferença considerável entre o prazo médio de recebimento, e o prazo médio de pagamento são determinadas e controladas pela organização. Por outro lado, os fatores externos como a diminuição do volume de vendas, presença de novos entrantes no mercado de atuação, mudanças no regime de impostos e aumento do descumprimento das obrigações de terceiros não são controlados pela empresa são impactantes no saldo de caixa.

Portanto, os gestores financeiros precisam rever e estar constantemente atento no dinamismo do mercado a fim de alinhar as projeções (ZDANOWICZ, 2004). Ou seja, é de suma importância ficar atento aos resultados de caixas, pois o mesmo auxilia nas tomadas de decisões.

### **2.3.4 Demonstrações de fluxo de caixa**

De acordo com Quintana (2009), a demonstração de fluxo de caixa, é um importante documento contábil, que contribui para a gestão financeira, isto é, pois grande parte dos fatos que ocorrem nas empresas envolve a movimentação de recursos financeiros.

Segundo Perez Júnior e Begali (1999), as demonstrações de fluxo de caixa (DFC), são de extrema importância para a gestão financeira, dada a sua simplicidade e abrangência que facilita no acompanhamento do dia-a-dia da

empresa. O fluxo de caixa também demonstra a origem e a aplicação de todo o dinheiro que passou pelo caixa num determinado período (IUDÍCIBUS, 1999).

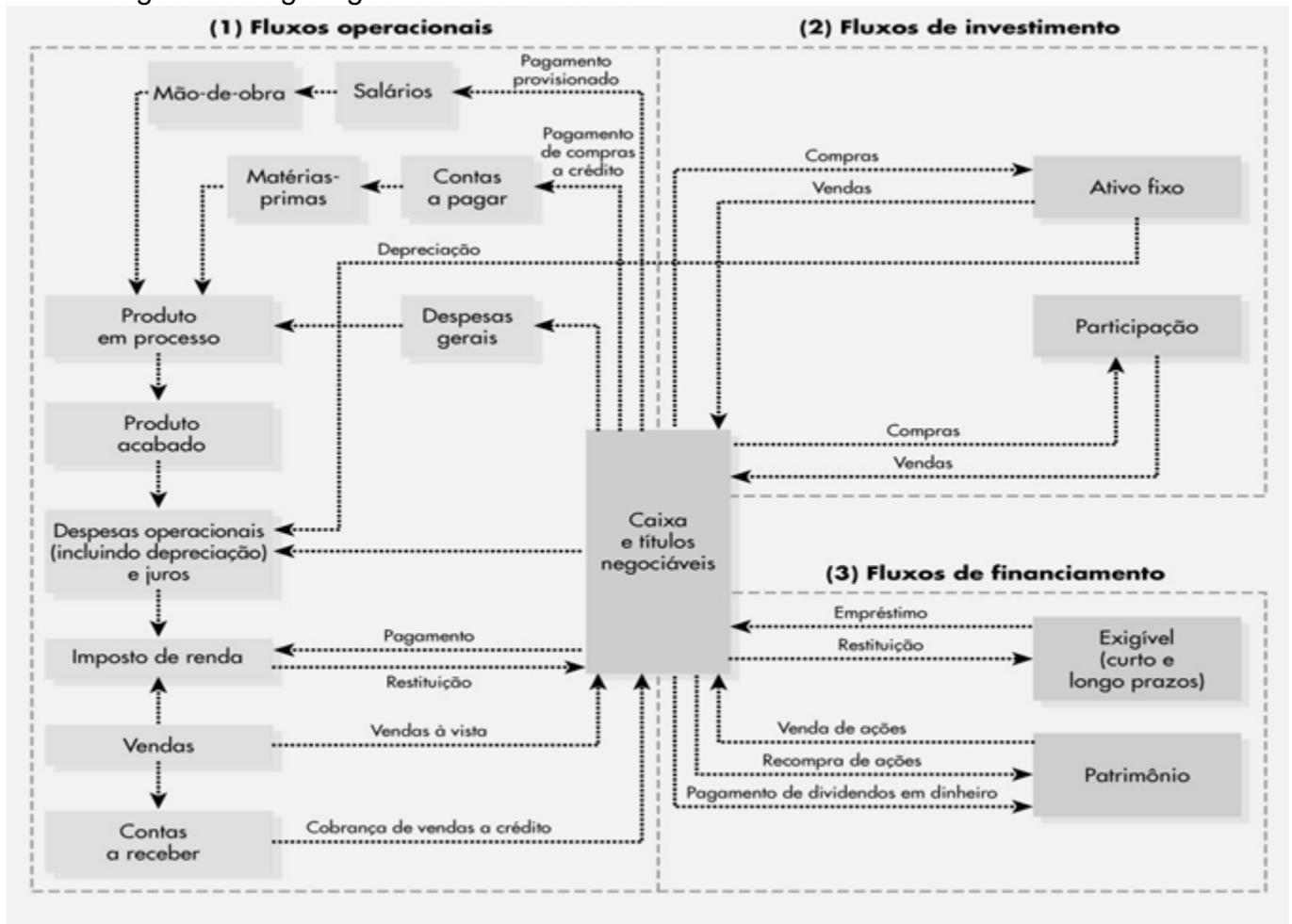
Iudícibus (1999) ressaltam que o demonstrativo do fluxo de caixa proporciona um melhor planejamento financeiro de modo a não ter um excesso de caixa, mantendo a quantia necessária para honrar os compromissos imediatos no prazo.

Contudo, para Gitman (2010), o fluxo de caixa oferece uma visão resultante das atividades operacionais de investimento e de financiamento. O primeiro é o fluxo das atividades operacionais ou fluxo de caixa operacional que procura controlar as atividades de vendas de produtos e de transformações de matéria-prima defábrica.

Dando continuidade aos tipos de fluxo de caixa, Gitman (2010) enumera o fluxo de investimento que resulta nos investimentos da empresa na compra de cotas acionárias disponibilizadas na bolsa de valores, bem como na inclusão e exclusão de itens pertencentes ao ativo permanente da empresa em questão e por fim o fluxo financeiro que é constituído pela movimentação do patrimônio líquido. Um caixa por meio do capital financeiro de terceiros e a respectiva devolução aos órgãos de competência são necessários para obter um saldo positivo.

A figura a seguir, mostra os principais componentes de cada forma de fluxo segundo o modelo desenvolvido por Gitman (2010):

Figura -1: Organograma do fluxo de caixa



Fonte: Gitman (2010)

Hoji (2007) explica que uma das metas para qualquer empresa é a maximização do fluxo de caixa operacional, sendo que outros departamentos da empresa estão relacionados a ela, contribuindo para a alavancagem do saldo positivo do caixa esclarece.

Para as empresas que possuem picos de sazonalidade correm grandes riscos de obter saldos negativos, mas o que não pode ocorrer é uma seqüência de saldos negativos. Empresas que operam em regime de longo prazo com déficit de caixa apresentam desequilíbrio e dificuldades financeiras, ocasionando na diminuição do valor da empresa, na incredibilidade perante aos *stakeholders* e até mesmo na falência corporativa (HOJI, 2007).

### 2.3.5 Modelos de fluxo de caixa

Zdanowicz (2004) faz referência a importância das ferramentas de controle e projeção dos recursos financeiros da organização, ou seja, para a elaboração do fluxo de caixa há uma série de componentes que devem estar presentes.

Hoji (2007) categoriza o fluxo de caixa em duas formas de apresentação, sendo por método direto ou indireto. A escolha de um determinado método é determinada pelo gestor, visando a sua maior adequação a empresa.

Os componentes dessa ferramenta gerencial são os ingressos, os desembolsos, a diferença de período, o saldo inicial de caixa, a disponibilidade acumulada, o nível desejável de caixa, os empréstimos ou aplicações de recursos financeiros, as amortizações ou os resgates das aplicações e saldo final de caixa (ZDANOWICZ, 2004).

De acordo com as informações de Ludicibus e Marion (2002), o fluxo de atividade, o fluxo de investimento e o fluxo de financiamento podem ser exibidos de duas maneiras: método direto e método indireto.

Para as organizações abertas, Padovezi e Benedito (2010) o fluxo de caixa pelo método direto é um documento cuja sua divulgação é obrigação legal de divulgar. A função do gestor neste método será de analisar os dados que são extraídos do balanço patrimonial e da demonstração de resultado de exercício, contudo, o método direto facilita a identificação de geração de valor da empresa durante um período de tempo.

Segundo Santi Filho (1999), o método direto fundamenta-se em classificar o recebimento e o pagamento da empresa, apoiando-se na dobrada, isto é, as informações são geradas com os critérios técnicos com base nas informações.

Baseando em outros autores Ludicibus (2003), defende que o método direto tem como premissa demonstrar as entradas e saídas brutas de dinheiro dos principais componentes das atividades operacionais, ou seja, o recebimento pelas vendas de produtos ou serviços e os pagamentos dos fornecedores e colaboradores.

O método direto atua com base nas informações atuais de ingressos e desembolsos, projetando-as para um determinado período de tempo. Esta função é

atribuída atesouraria, sendo que a mesma é de suma importância para os gestores na tomada de decisão e planejamento financeiro (SILVA, 2006).

De acordo com informações citadas acima, o gestor ao escolher um método ele terá que verificar qual a melhor opção para a empresa. A seguir o quadro 1 apresenta o modelo de fluxo de caixa pelo método direto:

Quadro1:Fluxo de caixa por método direto (diário)

Itens	Período de __/__/__ a __/__/__/				
	Dia 1	Dia 2	...	Dia 30	Total
<b>Saldo inicial</b>					
<b>Entradas:</b>					
Vendas					
Aumento de capital					
Resgate de aplicações					
Juros de aplicações					
<b>Sub total</b>					
<b>Saídas:</b>					
Salários					
Compra de matéria prima					
Impostos					
Despesas com vendas					
Despesas administrativas					
Empréstimos – Amortização					
Empréstimos – Juros					
<b>Sub total</b>					
<b>Resultado operacional</b>					
<b>Captação/ aplicação</b>					
<b>Saldo Final</b>					

Fonte:Adaptado de Silva (2006, p.71)

Outro método que pode ser utilizado na análise das atividades empresariais é o fluxo de caixa pelo método indireto. Iudicibus (2002) expõe que o método indireto estende a sua análise aos itens não circulantes, as alterações nos itens circulantes, contudo, exclui as disponibilidades cuja variação se está demonstrando.

Fazendo referência aos estudos de Reis (2009), sabe-se que este método para chegar ao caixa líquido das operações, é necessário uma reconciliação do resultado líquido, efetuando adições e subtrações.

Tendo em conta esta dificuldade Peres Junior e Begalli (1999), observam a semelhança deste método com a Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos. Os mesmos autores salientam que o método indireto se baseia no resultado das operações sociais, ou seja, o lucro líquido do período, ajustado pelas despesas e receitas que não interferem diretamente no caixa ou disponibilidades da entidade, tais como depreciações, amortizações e exaustões.

Segundo Marion (2007) mudanças ocorridas no giro da empresa, no ativo e passivo circulante que ocasionaram no aumento ou na redução de caixa, sem esclarecer os ingressos e desembolsos de dinheiro. O pesquisador conclui que embora o método direto seja de simples compreensão, o método indireto apresenta informações mais detalhadas, pois auxilia na compreensão da formação do caixa na empresa, decorrentes das alterações nos ativos e passivos circulantes e ainda reduzem do lucro ou prejuízo, as operações que não afetam diretamente o caixa.

Para os pesquisadores Santos, Schmidt e Fernandes (2006), o método indireto ou método de reconciliação é o mais utilizado para a apresentação das atividades operacionais devido à simplicidade da sua elaboração.

Quadro 2: Fluxo de caixa por método indireto

Fluxo de caixa	R\$
<b>1- ATIVIDADES OPERACIONAIS</b>	
1.1 Lucro líquido do exercício	
1.2 Acréscimo ou diminuição de ativos operacionais	
1.3 Acréscimo ou diminuição de passivos operacionais	
<b>2 - ATIVIDADES DE INVESTIMENTO</b>	
2.1 Receita de vendas	
2.2 Aquisições	
<b>3 - ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO</b>	
Resumo	
(-) saldo inicial	
(+) acréscimo de caixa no período (1+2+3)	
(=) Saldo final	

Fonte: Adaptado de Silva (2006, p.77)

O método indireto também tem algumas vantagens como o baixo custo para a elaboração, contando apenas com as informações obtidas da contabilidade, dos balanços patrimoniais, o inicial e o final do período da DRE. Entretanto, este

método possui suas desvantagens, considerando o tempo que se leva para gerar as informações de competência para somente depois convertê-las para o regime de caixa, garantindo que caso exista alguma interferência fiscal, o método indireto somente reduzirá essas distorções (CAMPOS FILHO, 1999).

## 2.4 CAPITAL DE GIRO LÍQUIDO

De acordo Assaf Neto e Silva (1997), o termo giro faz referência aos recursos correntes de curto prazo da empresa, geralmente identificados como aqueles capazes de ser convertido em caixa no prazo máximo de um ano. Deste modo, o capital de giro é relevante no desempenho operacional das empresas, cobrindo geralmente mais da metade de seus ativos totais investidos.

O SEBRAE - SC explica que é um conjunto de valores registrados nos controles financeiros da empresa, sendo assim, o capital de giro é a disponibilidade da empresa para que se possam gerir as atividades no curto prazo – num período inferior a 360 dias, avaliando a distribuição dos recursos e possibilitar tomadas de decisão imediatas em caráter estratégico e/ou tático, visando incrementar ou reverter uma situação financeira (SEBRAE, 2015).

A administração do capital de giro, na ótica de Gitman (1997), engloba a administração das contas do ativo e passivo circulantes, isto é, refere-se às inter-relações existentes entre eles. Neste sentido, os níveis adequados de estoques que as empresas devem manter são seus investimentos em créditos a clientes, os critérios de gerenciamento do caixa e a estrutura dos passivos correntes, de forma consistente com os objetivos enunciados pela empresa e tendo por base a manutenção de determinado nível de rentabilidade e liquidez (ASSAF NETO e SILVA, 1997).

Perante a análise de Braga (1995), a administração do capital de giro é resultado de um processo contínuo de tomada de decisões voltadas para a preservação da liquidez da empresa, mas que também afetam a sua rentabilidade, e suas concordatas e falências geralmente constituem o desfecho natural para as soluções inadequadas dos problemas de gestão do capital de giro.

O capital circulante ou capital de giro é representado pelo ativo circulante, ou seja, pelas aplicações correntes identificadas geralmente pelas disponibilidades, valores a receber e estoques. Destacando que no seu sentido mais abrangente, o

capital de giro representa os recursos demandados por uma empresa para financiar suas necessidades operacionais identificadas desde a aquisição de matérias-primas (ou mercadorias) até o recebimento pela venda do produto acabado (ASSAF NETO e SILVA 1997).

Sanvicente (1993) destaca que os ativos correntes constituem o capital da empresa que circula até transformar-se em dinheiro dentro de um ciclo de operações. Pode-se afirmar, também, que o capital de giro corresponde aos recursos aplicados em ativos circulantes, que se transformam constantemente dentro do ciclo operacional, por isso, o estudo do capital de giro é fundamental na administração financeira, visto que a organização precisa recuperar todas as despesas e custos ocorridos durante o ciclo operacional e obter o lucro desejado por meio da venda de produtos e serviços (HOJI, 2001).

De um modo em geral, os ativos correspondem aos saldos preservados pela empresa nas contas disponíveis, nos investimentos temporários, nas contas a receber, nos estoques de matérias-primas, nas mercadorias para venda, nas produções em andamento e nos produtos acabados. Contudo Sanvicente (1993) ressalta que se deve diferenciar o capital no sentido bruto (disponibilidades + investimentos temporários + contas a receber + estoques) do capital de giro líquido, que resulta da subtração de todos os compromissos em curto prazo da empresa para com fornecedores e funcionários, do total dos itens que compõem o capital de giro bruto.

Os estudiosos Assaf Neto e Silva (1997) mostram a importância do estudo do capital de giro para as empresas brasileiras, de verificar o equilíbrio financeiro em que boa parte dos esforços do administrador financeiro, na luta para sobreviver na empresa acaba sendo arrastada pelos problemas de gestão do capital de giro e tende a sacrificar seus objetivos de longo prazo.

O ciclo financeiro e o balanço patrimonial determinam a necessidade do capital de giro. Entretanto, Assaf Neto e Silva (2009), definem o ciclo financeiro como o instrumento de medição da movimentação de caixa abrangendo o período compreendido entre o desembolso inicial de caixa (pagamento a fornecedores) e o recebimento da venda do produto. Assim sendo, outros autores fazem menções a representatividade do intervalo de tempo que a empresa necessita efetivamente de financiamento para suas atividades.

Dando ênfase ao outro método que determina a necessidade do capital de giro, Santos (2001), expõe que o balanço patrimonial é a carência de capital de giro podendo ser obtida por meio da subtração das contas do ativo circulante e passivo circulante presente no mesmo. Portanto, o gestor financeiro necessita ficar atento a contas determinadas que estejam incluídas no total do ativo circulante (caixa, banco e aplicações de recursos financeiros) e no total do passivo circulante (empréstimo e financiamentos em curto prazo), ambas as contas não possuem relação com a necessidade de capital de giro.

Com a intenção de minimizar os riscos de insuficiência de capital de giro líquido, as empresas segundo Santos (2001) podem tomar algumas medidas:

1. Rever e estipular novas políticas de concessão de crédito a fim de minimizar os índices de inadimplência;
2. Não recorrer a empréstimos para financiamento de capital de giro, os empréstimos resolvem os problemas de insuficiência de forma imediata, mas como possuem elevadas taxas de juros acabam gerando outras dificuldades para empresa devedora;
3. Refinanciar as dívidas adquiridas, neste ponto a empresa pode entrar em contato com os terceiros com quais possui obrigações financeiras e negociar prazo maior para a devida liquidação;
4. A empresa pode planejar e implantar um programa que vise a redução dos custos gerados, desde que estes cortes não prejudique as vendas da empresa e execução das operações.

Finalizando essa sessão, conclui-se que diante dessa instabilidade do mercado e da competição entre as empresas, é necessário que os gestores tenham conhecimento e controle de determinados índices que apontam a saúde financeira da empresa antecipadamente. É essencial que os gestores saibam determinar qual o capital líquido monetário precisa ter reservado para garantir o giro das atividades operacionais da empresa (GITMAN, 2011).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa científica consiste em um processo metódico de investigação, que utiliza procedimentos para encontrar respostas para um problema, ou seja, de acordo com Pinheiro (2010) a pesquisa é um instrumento utilizado para verificar a veracidade de uma hipótese ou de uma afirmação, sendo considerado um sistema de construção e geração de novos conhecimentos visando solucionar problemas e dúvidas. Para que determinada pesquisa tenha caráter científico é necessário que se adéqüe aos critérios do método científico, sendo este o principal recurso que permite a reprodução da pesquisa científica.

O método científico é definido como a linha de raciocínio lógico aplicada por certo pesquisador com o intuito de responder o objetivo do proposto estudo (KOCHE, 1985). Para Lakatos e Marconi (1991) o método científico é um procedimento que agrupa técnicas sistemáticas e racionais visando á orientação e auxílio no desenvolvimento de pesquisas e avaliação de resultados obtidos, é importante salientar que esses resultados são embasados em conhecimentos válidos e verdadeiros.

#### 3.1 DELINEAMENTOS DA PESQUISA

Para a classificação desta pesquisa, emprega-se o método de categorização proposto por Vergara (2009), sendo classificada em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação.

Quanto aos fins: esta pesquisa se classifica de forma descritiva, pois o objetivo é propor a implantação de um fluxo de caixa por meio de movimentações financeiros descritas nos documentos e relatórios da empresa em estudo.

De acordo com Vergara (2009), o propósito desse tipo de pesquisa é descrever os atributos de determinada população ou fato ocorrido a ser investigado. As técnicas para o estudo descritivo são aplicadas de forma padronizada, sendo que para garantir a confiabilidade e a autenticidade, o investigador não deve interferir e manipular os dados obtidos com a pesquisa.

Quanto aos meios: a pesquisa caracteriza-se como: bibliográfica, documental e estudo de caso.

Para Pinheiro (2010) a pesquisa bibliográfica é constituída de material já publicado, como livros, jornais, artigos e periódicos, sendo disponibilizado para o público de maneira geral.

Para questão bibliográfica, a pesquisadora fez uso de livros para ressaltar a importância da projeção do fluxo de caixa e do planejamento financeiro de uma empresa que atua no segmento de bordados e confecções de bonés.

Quadro 3: Referencial teórico da pesquisa bibliografia

Assuntos	Autores	Temas abordados
Planejamento	Chiavenato (2000); Daft (2005); Gropelli e Nikbakth (2002); Welsch (1996); Stoner e Freeman (1994);	Planejamento
	Gitman (2001); Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2010); Robbins (2003); Zdanowicz (2004)	Planejamento financeiro
Fluxo de Caixa	Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005); Zdanowicz (2004); Santi Filho (1999); Assaf Neto e Silva (1997); Gitman (2010); Quintana (2009); Silva (2006); Robbins (2010);	Conceito
	Santos (2001); Lima (2000); Zdanowicz (2002); Matarazzo (2003);	Importância do fluxo de caixa
	Silva (2006); Zdanowicz (2004);	Fatores de influência no resultado de caixa
	Perez Junior e Begali (1999); Gitman (2010); Quintana (2009); Iudícibus (1999); Hoji (2007)	Demonstrações de fluxo de caixa
	Zdanowicz (2004); Padovesi e Benedito(2010); Hoji (2007); Silva (2006); Santos, Schimdt e Fernandes (2006); Reis (2009); Marion (2007); Perez Junior e Begali (1999); Santi Filho (1999); Iudícibus (2003); Campos Filho (1999);	Modelos de fluxo de caixa
	Sanvicente (1993); Hoji (2001); Assaf Neto (1997); Santos (2001); Braga (1995); Gitman (2011);	Capital de giro líquido

Fonte:Elaborado pelo pesquisador (2016).

A pesquisa documental é fundamenta em dados contidos em relatórios, pesquisas e documentos, de origem pública ou privada, que não passaram por análises e que possam servir para o alcance do objetivo da pesquisa (GIL, 1996).

Para a elaboração formal do planejamento financeiro, a pesquisadora utilizará documentos contábeis internos e externos da organização que apontam as entradas e saídas de recursos financeiros e os períodos de ocorrência.

De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é adequado quando se objetiva respostas para perguntas como e por quê. Este tipo de investigação tem parâmetros de pesquisa qualitativa, tendo foco no experimento aplicado na vivência real de um determinado órgão.

Este estudo caracteriza-se como estudo de caso, pois visa projetar o fluxo de caixa de uma microempresa do setor de bordados e confecções de bonés, sendo determinada a solução para este estudo em específico.

### 3.2 DEFINIÇÃO DO AMBIENTE DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em uma microempresa do ramo de bordados industrial e confecção de bonés e para conhecer a história da empresa em questão, foi feita uma breve visita aos proprietários e uma pesquisa sobre a história da organização.

A empresa iniciou as atividades nos anos 90 apenas em uma sala nos fundos da casa da proprietária, prestando serviços para pequenas empresas e clientes pequenos. Os negócios foram expandindo à medida que o número de clientes foi aumentando e no ano de 2002, os primeiros objetivos da proprietária foram alcançados. A empresa foi transferida para uma sala comercial no centro da cidade. Alguns anos depois através de um financiamento a empresa adquiriu seu próprio espaço para dar continuidade as suas atividades, ampliando seu espaço, adquirindo máquinas e equipamento para melhor atender seus clientes.

Com mais de 20 anos no mercado, a empresa em questão preza pelos quesitos de qualidade em mão de obra e matéria prima, e o bom atendimento ao cliente, para assim obter um bom faturamento. A empresa em estudo preza seus funcionários e tem como propósito honrar seus compromissos. É caracterizada como microempresa de gestão familiar, sendo administrada pelos próprios proprietários. Possui aproximadamente 47 colaboradores envolvidos nos setores da empresa. A organização está em fase de crescimento na busca contínua de novos clientes e aproveitando as oportunidades do mercado em que atua, tendo em vista o aumento do seu faturamento.

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Os dados que forão obtidos para o desenvolvimento desta pesquisa são seguidos de dados secundários, por meio de documentos internos, a pesquisadora poderá organizar e classificar os ingressos e desembolsos de caixa de acordo com as finalidades e o período a ser identificado.

Quadro 4: Síntese dos dados primários

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Documentos</b>	<b>Localização na empresa</b>
Caracterizar a empresa em estudo e seu ambiente de atividade.	Documentos; arquivos;	Arquivos no setor administrativo.
Identificar as dificuldades financeiras da empresa em estudo.	Nota fiscal Eletrônica-vendas; Nota fiscal de fornecedores; Faturas de água, energia e telefone; Relatório salários e de encargos sociais; Relatórios de despesas tributárias; relatório empréstimos;	Arquivos internos, setor financeiro e contábil (serviço terceirizado).
Identificar as entradas e saídas de caixa durante o período em estudo.	Modelos de fluxo de caixa	Planilha utilizada para o alcance do objetivo de estudo.
Propor a implantação do planejamento financeiro na gestão da empresa como ferramenta de auxílio na organização.	Fluxo de caixa pré-montado com base nos documentos da empresa.	Planilha de fluxo de caixa.

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador (2016).

De acordo com Lakatos e Marconi (1991) os dados secundários referem-se dados que já foram coletados e podem ser extraídos pelo pesquisador em diversas fontes, sendo públicas ou privadas. O objetivo é obter conhecimento a partir de dados anteriormente dispersos nas fontes que os originou.

Quanto à técnica de coleta de dados será feita por meio de levantamento de dados que estão descritos nos documentos, relatórios e sistema da empresa em estudo.

Por ser uma pesquisa de caráter documental, não se faz necessário a definição de itens como população e amostra.

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Para a realização do objetivo apresentado por este estudo, foi projetado o planejamento financeiro através do fluxo de caixa, por meio da contabilização de ingressos e desembolsos de recursos financeiros inseridos e apresentados em planilha eletrônica EXCEL. Após, foi realizada uma breve análise dos dados obtidos. As informações adquiridas por meio da análise do fluxo de caixa dão suporte para a elaboração do planejamento e controle financeiro corporativo.

De acordo com Pinheiro (2010) a pesquisa qualitativa tem essência em compreender e interpretar os fenômenos e correlação de determinadas variáveis. Tem como fonte de coleta de dados o próprio ambiente natural.

Para a análise dos dados foi usada a técnica qualitativa, com o intuito de descrever a situação financeira da organização e propor a implantação do planejamento financeiro nas rotinas administrativas, frente à importância da elaboração e da análise deste fluxo para o gestor financeiro e para a empresa.

### 3.5 SÍNTESE DO PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS

Quadro 5: Síntese dos procedimentos metodológicos

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Tipo de pesquisa quanto aos fins</b>	<b>Meios de investigação</b>	<b>Classificação dos dados da pesquisa</b>	<b>Técnica de coletas de dados</b>	<b>Procedimento de coletas de dados</b>	<b>Técnica de análise de dados</b>
Caracterizar a empresa em estudo e seu ambiente de atividade	Descritiva	Bibliográfica e Estudo de caso	Secundário	Levantamento de dados	Documental	Qualitativa
Identificar as dificuldades durante o segundo semestre de 2015 e o primeiro de 2016	Descritiva	Documental	Secundário	Levantamento de dados	Elaboração de planilha em base EXCEL	Qualitativa
Identificar as entradas e saídas de caixa durante o período em estudo	Descritiva	Documental	Secundário	Livros, Levantamento de dados	Elaboração de planilha em base EXCEL	Qualitativa
Propor a implantação do planejamento financeiro sazonal na gestão da empresa como auxílio no período de estudo	Descritiva	Estudo de caso	Secundário	Levantamento de dados	Elaboração de planilha em base EXCEL	Qualitativa

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2016)

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Com o propósito de atingir o objetivo geral deste estudo, foi primordial o cumprimento dos determinados objetivos específicos, sendo eles:

- a) organizar a documentação fiscal, notas e extratos que apontem os movimentos financeiros da empresa em estudo;
- b) verificar as finalidades desses movimentos financeiros, classificando os ingressos e os desembolsos de caixa;
- c) implantar a planilha de fluxo de caixa referente ao segundo semestre do ano de 2015 e primeiro semestre do ano de 2016.

Zdanowicz (2004, p. 45) explica que "a maioria das informações já existem dentro da empresa, o problema é que estão, às vezes, dispersas." Dentre essas observações, os resultados obtidos nos relatórios interno da organização foram colocados em uma planilha do programa Excel, com a finalidade de obter maior entendimento e percepção desses valores.

O primeiro passo é elaborar a movimentação financeira do segundo semestre de 2015 e em seguida o do primeiro semestre de 2016. Para o registro desses valores elaborou-se o detalhamento de algumas contas:

- a) Ingressos: são todas as entradas de caixa, sendo as vendas à vista, cobranças bancárias e os empréstimos obtidos.
- b) Desembolsos: são todas as saídas de caixa, sendo: a contabilidade, despesas tributárias, despesas administrativas, fornecedores, salários e encargos sociais, impostos sobre venda, água, energia elétrica, telefone e empréstimos parcelados.

Neste estudo o modelo de fluxo de caixa elaborado foi desenvolvido através do método direto apresentado nos Quadros 6 e 7:

Quadro 6: Fluxo de caixa realizado 2015

Fluxo de Caixa 2015								
		Períodos						Total
ITENS		Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	
<b>1</b>	<b>INGRESSOS</b>							
1.1	Vendas à vista	R\$ 7.590,30	R\$17.678,46	R\$ 9.803,38	R\$ 14.332,94	R\$ 15.160,07	R\$ 7.306,31	R\$71.871,46
1.2	Cobrança bancária	R\$ 207.508,86	R\$ 181.676,81	R\$ 170.125,84	R\$ 111.292,66	R\$ 130.420,51	R\$ 133.066,62	R\$ 934.091,30
1.3	Empréstimos (liberação)	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 23.000,00	R\$ 0,00	R\$ 67.000,00	R\$ 42.298,74	R\$ 133.298,74
	<b>Soma</b>	R\$ 215.099,16	R\$ 199.355,27	R\$ 203.454,22	R\$ 125.625,60	R\$ 212.780,58	R\$ 183.301,67	R\$ 1.139.844,50
<b>2</b>	<b>DESEMBOLSOS</b>							
2.1	Fornecedores (MP + INSUMOS)	R\$ 50.266,16	R\$ 47.414,94	R\$ 38.057,92	R\$ 40.853,38	R\$ 64.768,38	R\$ 28.069,42	R\$ 269.430,20
2.2	Salários e encargos sociais	R\$ 60.975,66	R\$ 62.407,06	R\$ 65.821,93	R\$ 58.341,48	R\$ 82.373,14	R\$ 84.237,16	R\$ 414.156,43
2.3	Impostos sobre vendas	R\$ 11.990,45	R\$ 13.879,78	R\$ 12.144,12	R\$ 9.809,69	R\$ 10.773,36	R\$ 9.303,34	R\$ 67.900,74
2.4	Água	R\$ 457,66	R\$ 423,72	R\$ 356,04	R\$ 432,18	R\$ 423,72	R\$ 271,44	R\$ 2.364,66
2.5	Energia elétrica	R\$ 5.034,35	R\$ 4.573,91	R\$ 4.671,33	R\$ 5.224,16	R\$ 4.839,59	R\$ 5.701,88	R\$ 30.045,22
2.6	Telefone (OI + TIM)	R\$ 1.115,82	R\$ 1.088,47	R\$ 1.060,32	R\$ 1.166,39	R\$ 1.217,93	R\$ 1.009,25	R\$ 6.658,18
2.7	Despesas administrativas	R\$ 14.238,02	R\$ 13.545,73	R\$ 19.520,89	R\$ 13.269,17	R\$ 15.656,00	R\$ 19.337,82	R\$ 95.567,62
2.8	Despesas tributárias	R\$ 566,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 566,00
2.9	Contabilidade	R\$ 880,00	R\$ 880,00	R\$880,00	R\$ 880,00	R\$ 880,00	R\$ 1.760,00	R\$ 6.160,00
2.10	Empréstimos (Parcelamento)	R\$ 32.503,44	R\$ 35.100,27	R\$ 36.234,93	R\$ 45.694,98	R\$ 33.004,89	R\$ 26.553,32	R\$ 209.091,82
	<b>Soma</b>	R\$ 178.027,46	R\$ 179.313,88	R\$ 178.747,47	R\$ 175.671,43	R\$ 213.937,01	R\$ 176.243,63	R\$ 1.101.940,88
<b>3</b>	<b>DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)</b>	R\$ 37.101,70	R\$ 20.041,39	R\$ 24.706,75	<b>-R\$ 49.847,83</b>	<b>-R\$ 1.156,43</b>	R\$ 7.058,04	R\$ 37.903,62
<b>4</b>	<b>ACUMULADO</b>	R\$ 37.101,70	R\$ 57.143,09	R\$ 81.849,84	R\$ 32.002,01	R\$ 30.845,58	R\$ 37.903,62	R\$ 75.807,24

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

Quadro 7: Fluxo de caixa realizado 2016

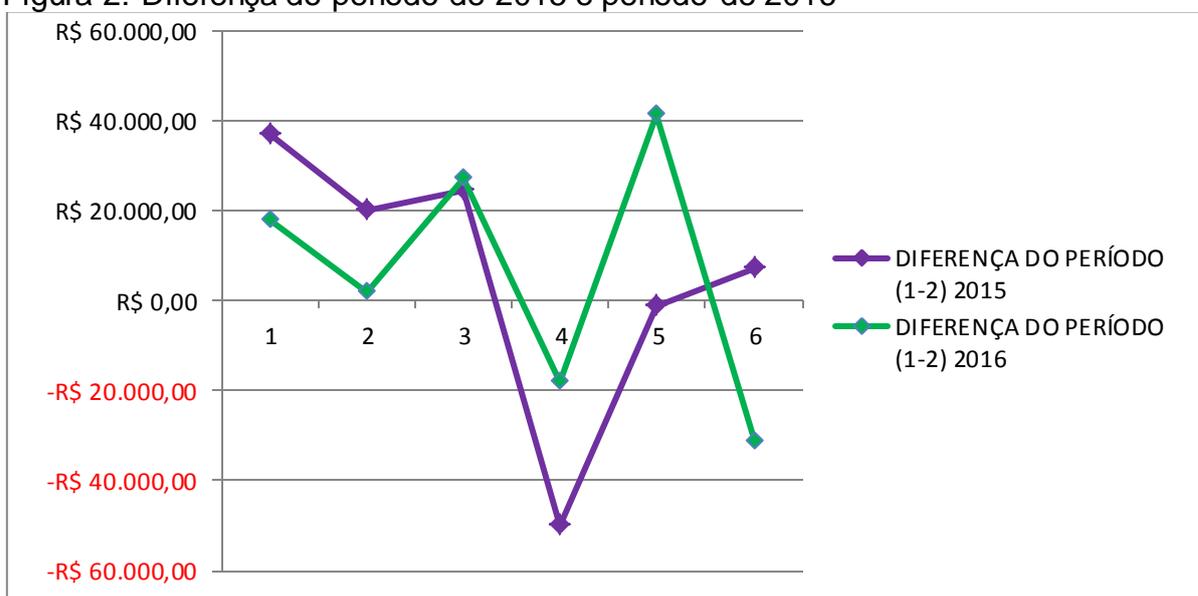
Fluxo de Caixa 2016								
ITENS	Períodos						Total	
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho		
1	INGRESSOS							
1.1	R\$ 10.481,50	R\$ 5.019,25	R\$ 8.526,66	R\$ 8.203,80	R\$ 12.409,00	R\$ 9.701,70	R\$ 54.341,91	
1.2	R\$ 108.560,52	R\$ 152.251,11	R\$ 183.590,35	R\$ 145.173,43	R\$ 137.399,49	R\$ 155.299,78	R\$ 882.274,68	
1.3	R\$53.700,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 50.811,45	R\$ 0,00	R\$ 104.511,45	
	<b>Soma</b>	R\$ 172.742,02	R\$ 157.270,36	R\$ 192.117,01	R\$ 153.377,23	R\$ 200.619,94	R\$ 165.001,48	R\$ 1.041.128,04
2	DESEMBOLSOS							
2.1	R\$ 21.012,01	R\$ 22.269,94	R\$ 32.816,30	R\$ 30.018,93	R\$ 36.026,60	R\$ 40.127,11	R\$ 182.270,89	
2.2	R\$ 68.801,40	R\$ 59.487,77	R\$ 59.475,58	R\$ 72.655,05	R\$ 53.587,33	R\$ 84.220,01	R\$ 398.227,14	
2.3	R\$ 5.468,32	R\$ 12.718,38	R\$ 9.937,88	R\$ 10.648,84	R\$ 10.515,37	R\$ 14.633,37	R\$ 63.922,16	
2.4	R\$ 119,16	R\$ 262,98	R\$ 305,28	R\$ 110,70	R\$ 169,92	R\$ 178,38	R\$ 1.146,42	
2.5	R\$ 5.137,75	R\$ 7.208,22	R\$ 6.876,92	R\$ 4.846,01	R\$ 5.013,60	R\$ 4.669,97	R\$ 33.782,47	
2.6	R\$ 1.081,18	R\$ 1.048,14	R\$ 1.099,28	R\$ 1.258,48	R\$ 1.138,28	R\$ 1.180,08	R\$ 6.805,44	
2.7	R\$ 14.447,28	R\$ 11.922,68	R\$ 14.004,07	R\$ 14.525,69	R\$ 12.567,09	R\$ 13.546,61	R\$ 81.013,42	
2.8	R\$ 507,81	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 2.557,67	R\$ 0,00	R\$ 3.065,48	
2.9	R\$ 880,00	R\$ 880,00	R\$950,00	R\$950,00	R\$ 1.420,00	R\$ 950,00	R\$ 6.030,00	
2.10	R\$ 37.309,33	R\$ 39.371,64	R\$ 39.371,64	R\$ 36.238,31	R\$ 36.413,73	R\$ 36.900,39	R\$ 225.605,24	
	<b>Soma</b>	R\$ 154.764,24	R\$ 155.169,75	R\$ 164.837,15	R\$ 171.252,01	R\$ 159.409,59	R\$ 196.435,92	R\$ 1.001.868,66
3	<b>DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)</b>	R\$ 17.977,78	R\$ 2.100,61	R\$ 27.729,86	<b>R\$ 17.874,78</b>	R\$ 41.210,35	<b>-R\$ 31.434,44</b>	R\$ 39.259,38
4	<b>ACUMULADO</b>	R\$ 93.785,02	R\$ 95.885,63	R\$ 123.165,49	R\$ 105.290,71	R\$ 146.501,06	R\$ 115.066,62	R\$ 154.326,00

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

Durante determinado período de tempo pode-se apontar os itens que geram impactos financeiros dentro de uma organização através das entradas e saídas. Um dos itens impactantes no fluxo de caixa elaborado são os valores altos dos empréstimos que a empresa paga. Somente após todos os lançamentos, é possível apontar o saldo de caixa subtraindo as entradas das saídas. Com isso, o saldo pode ser tanto negativo quanto positivo, contanto que os gestores mantenham a saúde financeira da organização, maximizando os saldos positivos.

Na empresa em estudo, é possível observar que saldos negativos de caixa foram apontados durante alguns períodos analisados. Os meses de outubro e novembro do ano de 2015 obtiveram saldos negativos, em decorrência dos parcelamentos dos empréstimos e parte do pagamento do décimo terceiro dos funcionários. Nos meses de abril e junho do ano seguinte também houve saldos negativos. Para melhor visualização dos dados obtidos, o gráfico da Figura 2 apresenta os saldos negativos e positivos dos períodos analisados.

Figura-2: Diferença do período de 2015 e período de 2016



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016)

Os valores demonstrados no eixo Y representa a diferença entre as entradas e as saídas e o eixo X representa os meses dos dois períodos analisados. Através do gráfico podemos observar as oscilações de caixa da organização.

Com a elaboração formal do fluxo de caixa foi possível analisar as oscilações no faturamento bruto da empresa. Essas variações de entradas e saídas geram uma lacuna imensa no planejamento financeiro e de acordo com Zdanowicz

(2004) as empresas com constantes oscilações de entradas e saídas devem contabilizar os fluxos em menores períodos de apuração, podendo ser até mesmo diariamente.

No final do ano de 2015 a organização em questão, obteve parcerias com grandes empresas do ramo de vestuário para assim poder ampliar sua cartela de clientes e aumentar seu faturamento. Para manter essa parceria, fez-se necessário ampliar o quadro de funcionários e passar por algumas mudanças tanto administrativas quanto produtivas, que por fim geraram um alto custo. Isto demonstra que os gestores realizam investimento na organização, utilizando os valores residuais de caixa e empréstimos adquiridos.

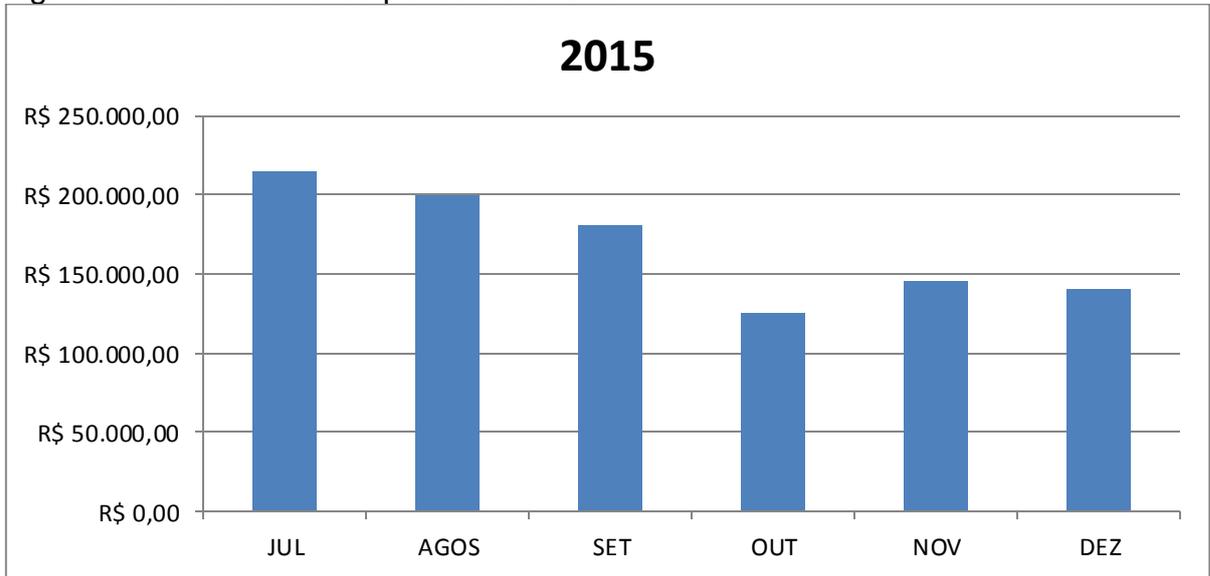
É possível observar também que durante o segundo semestre de 2015 e o primeiro semestre de 2016 foi obtido um valor total de R\$237.810,23 em empréstimos, são aproximadamente 21% dos desembolsos, devido ao período de sazonalidade. Esse período de sazonalidade ocorre em certas épocas do ano em qualquer tipo de atividade e, nesta empresa, ocorrem em dezembro e janeiro. Com esses empréstimos adquiridos foi possível manter os pagamentos dos funcionários e fornecedores em dia.

Por outro lado, Assaf Neto e Silva (1997) mostram a importância do estudo do capital de giro para as empresas brasileiras na luta para sobreviver, a empresa acaba sendo arrastada pelos problemas de gestão do capital de giro e tende a sacrificar seus objetivos de longo prazo. Ainda assim, Gitman (2011) relata que é essencial que os gestores saibam determinar qual o capital líquido monetário precisa ter reservado para garantir o giro das atividades operacionais da empresa. Desse modo, é de suma importância, que os gestores visem à maximização de saldos positivos, visando manter o equilíbrio e promover o crescimento organizacional, sendo que alinhado a esses autores, negócios propícios atraem investidores.

Foi possível também conhecer os ingressos e desembolsos de capital líquido, bem como os impactos gerados nos saldos de caixa. A partir disso pode-se dizer que a empresa deve se planejar para que parte do saldo de caixa seja investida na reserva de capital de giro, com o intuito de se preparar caso ocorra um cenário econômico desfavorável garantindo assim o fluxo normal das atividades e outra parte destinada aos pagamentos dos empréstimos.

Conforme os dados expressos nos fluxos de caixa analisados, os meses que apresentaram maior ingresso monetário para a empresa em 2015 corresponde aos meses de: julho, agosto e setembro apresentado na Figuras 3.

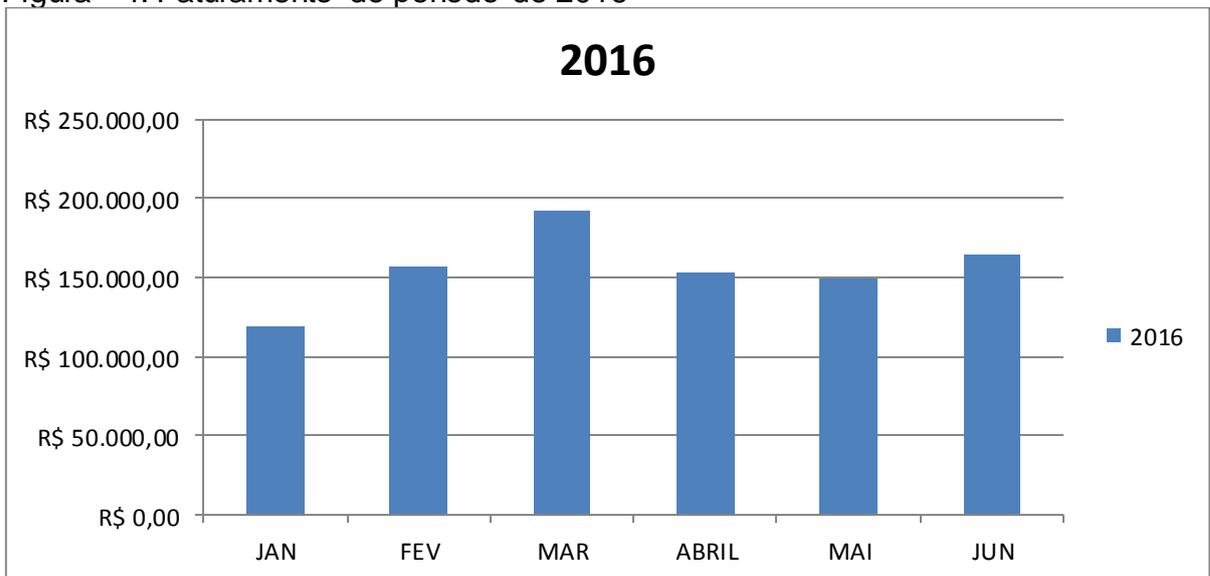
Figura -3: Faturamento do período de 2015



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016)

Em contra partida, é possível notar que no mês de janeiro do ano seguinte foi registrado o menor saldo monetário de ingressos comparado com os meses posteriores podendo ser analisado na Figura 4.

Figura - 4: Faturamento do período de 2016



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016)

As receitas da organização são provenientes de pagamentos à vista e cobranças bancárias. Foi possível perceber que, no segundo semestre de 2015, os pagamentos efetuados por meio de cobrança bancária, representaram aproximadamente 87,14% do total das receitas da empresa. Nesta forma de pagamento o cliente tem como parcelar o pagamento em até 3 vezes. Durante o mesmo semestre os pagamentos à vista representaram 12,86% do montante. Já no primeiro semestre de 2016, os pagamentos realizados através de cobrança bancária correspondem a 82,76% e os pagamentos à vista totalizaram 17,24%, ou seja, houve um pequeno crescimento nos pagamentos à vista.

À frente dos dados referentes aos desembolsos foi possível comprovar que os maiores egressos financeiros são designados a pagamentos dos funcionários, fornecedores e parcelamento dos empréstimos. Em relação aos fornecedores a empresa busca sempre parcelamento, podendo assim manter o prazo de recebimento menor que o pagamento.

Os indicadores de água, energia elétrica, telefone, despesas administrativas e contabilidade obtiveram poucas variações, estas contas representaram 12,82% do total de desembolsos no segundo semestre de 2015, e no período do primeiro semestre de 2016 representaram cerca 13,15%, tendo uma diferença mínima durante os dois períodos.

No que se refere às despesas tributárias, a organização em estudo se caracteriza como microempresa do setor vestuário no ramo de bordados industriais e confecção de bonés, inserida no regime SIMPLES NACIONAL do anexo 2 da tabela. A alíquota é baseada no faturamento mensal da empresa menos 3,38% do ICMS de serviço, que chega a ser aproximadamente 7%.

A fim de fundamentar o planejamento financeiro da empresa em estudo através do fluxo de caixa, foi possível constatar que o planejamento não possui caráter de inflexibilidade. Assim sendo, de acordo com Droms e Procianny (2002) os gestores precisam estar sempre que necessário, revendo e atualizando os planejamentos pré-estabelecidos. Em contrapartida, caso houver excedentes de caixa em qualquer um dos períodos, os mesmos poderão ser inseridos no planejamento financeiro da empresa. Os excedentes poderão ser utilizados como reserva para o capital de giro e a quitação de empréstimos, visando maximizar as

receitas. Desta forma, a reserva de um capital durante a sazonalidade evitaria a aquisição de novos empréstimos.

Entretanto, o maior problema dessa empresa são os empréstimos. E através da venda de um terreno, a mesma já conseguiu quitar um dos empréstimos no valor de R\$69.000,00 no mês de agosto de 2016. Porém para a quitação do restante seria necessário uma quantia de aproximadamente R\$150.000,00. Desta forma, caso ocorra a falência dessa organização, os proprietários conseguiriam pagar todos funcionários e os direitos dos mesmo, somente através das vendas de máquinas e equipamentos.

Com a elaboração formal do fluxo de caixa foi possível comprovar a importância desta ferramenta para a empresa, pois fica claro que a empresa necessita elaborar um fluxo de caixa para assim poder tomar decisões.

Diante ao exposto, o planejamento financeiro é uma ferramenta crucial para antever o futuro, exercendo grande influência na determinação do sucesso da organização.

## 5 CONCLUSÃO

O planejamento é uma forma de determinar o que será feito, ou seja, é o tempo disponível entre a ação e a consciência acerca de sua necessidade. O planejamento visa antecipar as mudanças reduzindo os riscos que podem afetar o desempenho organizacional. Portanto, o planejamento financeiro é um instrumento gerencial que busca o sucesso da empresa. O mesmo é de suma importância e pode ser apresentado formalmente ou informalmente.

O fluxo de caixa é uma ferramenta financeira que oferece suporte ao planejamento financeiro e auxilia no controle e projeção das finanças de longo e curto prazo. O mesmo pode ser atribuído ao planejamento diário das organizações, para que os gestores contabilizem as entradas e saídas diariamente, sem restrições. O fluxo de caixa não possui caráter inflexível, sendo assim, cada empresa pode implantá-lo de acordo com os itens presentes na gestão financeira, tendo em vista o seu ramo e o porte que possui.

Diante ao exposto, inicialmente fez-se necessário o levantamento de todas as entradas e saídas de caixa englobado durante o segundo semestre do ano de 2015 e primeiro semestre de 2016, apontando os saldos negativos. Estas informações foram formalizadas e obtidas através de relatórios, extratos e documentos internos e externos da empresa em estudo.

O próximo passo foi classificar esses movimentos como ingressos e desembolsos de acordo com as finalidades e períodos de ocorrência. Através disso, foi possível formalizar de fato a planilha do fluxo de caixa para os meses: julho, agosto, setembro, outubro, novembro e dezembro do ano de 2015 e para os meses de: janeiro, fevereiro, março, abril, maio e junho do ano de 2016.

Todavia, os dados obtidos mediante a formalização do fluxo de caixa apontam o destino dos recursos financeiros da empresa e reflete a real situação financeira, isto é a necessidade de obter um capital de giro e a quitação imediata dos empréstimos. A empresa terceiriza um sistema de gestão de informação, mas não possui formalmente a planilha de fluxo de caixa. Entretanto a mesma compreende a importante ferramenta para o controle e planejamento da organização. Contudo, a empresa está no mercado há mais de 20 (vinte) anos, e não possui restrições no serasa, pois nunca deixou de honrar seus compromissos

com fornecedores e colaboradores, sempre tendo como seu plano B a busca de recursos nos bancos, ou seja, os empréstimos.

Por meio da formalização do fluxo de caixa, é possível apontar o saldo de caixa. Com essa ferramenta pode-se observar que saldos negativos de caixa foram apontados durante alguns períodos analisados, devido aos empréstimos adquiridos e dos valores altos dos parcelamentos do mesmo. A organização em estudo está inserida em um mercado que se encontra em momento favorável para quitar suas dívidas. O momento é propício para usufruir das grandes parcerias obtidas no final do ano de 2015 aproveitando as oportunidades visando aumentar o seu faturamento.

Diante dos benefícios alcançados por meio da realização deste estudo, sugere-se a organização a implantação do planejamento financeiro nas rotinas administrativas da empresa e como ferramenta de auxílio, o fluxo de caixa. Deste modo, é importante que os gestores revisem e atualizem constantemente todas as contas presentes no fluxo de caixa com o intuito de certificar a segurança os resultados obtidos.

Sendo assim, este estudo ressalta a importância de formalizar a planilha de fluxo de caixa, transformando os dados obtidos em atividades rotineiras da administração da empresa.

## REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, A; SILVA; C. A. T. **Administração do Capital de Giro**. 2ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- ASSAF NETO, Alexandre; TIBÚRCIO SILVA, César Augusto. **Administração do Capital de Giro**. 3ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BRAGA, R. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.
- CAMPOS FILHO, Ademar. **Demonstração do Fluxo de Caixa**: uma ferramenta indispensável para administrar sua empresa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- DAFT, Richard. **Administração**. São Paulo: Thompson, 2005.
- DROMS, Willian G.; PROCIANOY, Jairo L.. **Finanças para executivos não financeiros**: tudo o que você precisa saber. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- FIESC. Vendas da indústria Catarinense acumulam queda de 9% até maio. Disponível em: <<http://fiesc.com.br/noticia/Vendas-da-industria-catarinense-acumulam-queda-de-9-ate-maio>> acesso em 09 set. 2015.
- Gil, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- GROPPELLI, Angelico A.; NIKBAKTH, Ehsan. **Administração Financeira**. 2ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 2002.
- HOJI, M. **Administração Financeira**: Uma Abordagem Prática. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- HOJI, Masakazu. **Administração Financeira na Prática**: Guia para educação corporativa e gestão financeira pessoal. São Paulo: Atlas, 2007.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Introdução á teoria da contabilidade**: para o nível da graduação. São Paulo: Atlas, 1999.
- KOCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. Porto Alegre: Ed. Vozes, 1985.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. São Paulo: Ed. Atlas, 1991

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

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MOREIRA, Marli. **Indústria têxtil prevê retomada de crescimento só em 2016**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/industria-texil-preve-retomada-de-crescimento-so-em-2016>> Acesso em 26 de ago. 2015.

MOTA, Keila Cristina Nicolau. **Marketing Turístico: promovendo uma atividade sazonal**. São Paulo: Atlas, 2001.

NETO, A. A. SILVA, C. A. T. **Administração do Capital de Giro**. São Paulo: Atlas, 1997.

PADOVESI, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. **Análise das Demonstrações financeiras**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Introdução à Administração Financeira**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

PEREZ JUNIOR, Jose Hernandez; BEGALLI, Glauco Antonio. **Elaboração das Demonstrações Contábeis**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PINHEIRO, José Maurício. **Da Iniciação Científica ao TCC: uma abordagem para os cursos de tecnologia**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010.

QUEIROZ, A. A.; CAVALHEIRO, D. C. **Método de previsão de demanda e detecção de sazonalidade para o planejamento da produção de indústrias de alimentos**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2003, Minas Gerais. Anais. Engep, Minas Gerais, 2003.

QUINTANA, A. C. **Fluxo de Caixa**. Curitiba: Juruá Editora 2009.

QUINTANA, V. C. A. SAURIN. **Análise da utilização da demonstração do fluxo de caixa como instrumento de gestão financeira nas sociedades anônimas de capital aberto do Estado do Rio Grande do Sul**. Ciências da Administração v. 10. Santa Catarina Moda e Cultura.

SANTI FILHO, Armando de; **Análise do demonstrativo de fluxo de caixa: enfoque sobre o EBITDA, sobre o fluxo de caixa operacional e sobre as políticas financeiras**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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

SANTOS, José Luiz dos; SCHMIDT Paulo; FERNANDES, Luciane Alves. **Demonstrações Contábeis das Companhias Abertas:** de acordo com a nova deliberação CVM nº 488/05. São Paulo: Atlas, 2006.

SANVICENTE, A. Z. **Administração Financeira.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

SEBRAE NACIONAL: Serviço de Apoio a Micro e Pequenas Empresas. **A importância da gestão do capital de giro.** 2013. Disponível em: <[www.sebraemais.com.br](http://www.sebraemais.com.br)> Acesso em 13 mar. 2015.

SEBRAE NACIONAL: **Santa Catarina em números: Têxtil e Confecção.** Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/scemnumero/arquivo/texti-e-confeccao.pdf> > Acesso em: 15 nov. 2016.

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

SILVA, José Pereira Da. **Análise financeira das empresas.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SINTEX. Sintex apresenta dados do setor têxtil e perspectivas para 2015. Disponível em: <<http://www.sintex.org.br/noticia/2015/06/23/sintex-apresenta-dados-do-setor-textil-e-perspectivas-para-2015>> Acesso em 09 set. 2015.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5 ed. Rio de Janeiro: LTC - Livros técnicos e científicos Editora S.A., 1994.

TURCHI, Sandra. **Mundo do marketing:** a sazonalidade do consumo. São Paulo, Disponível em: <https://www.mundodomarketing.com.br/artigos/sandra-turchi/5414/a-sazonalidade-do-consumo.html>. Acesso em 16 out. 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 10 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2009

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento Empresarial.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa.** Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de Caixa:** uma decisão de planejamento e controle financeiros. 3. ed. Porto Alegre: D. C. Luzzatto, 1995.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros.** 9. ed. Porto Alegre: Ed. Sagra Luzzatto, 2002.

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