

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

DANIEL CARNIATO

**PROPOSTA DE MODELO DE FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA DE
GESTÃO PARA UMA MICROEMPRESA FAMILIAR DO RAMO ALIMENTÍCIO
LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA/SC**

CRICIÚMA

2017

DANIEL CARNIATO

**PROPOSTA DE MODELO DE FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA DE
GESTÃO PARA UMA MICROEMPRESA FAMILIAR DO RAMO ALIMENTÍCIO
LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA/SC**

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

Orientador: Prof. Mestre Tiago Comin Colombo

CRICIÚMA

2017

DANIEL CARNIATO

**PROPOSTA DE MODELO DE FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA DE
GESTÃO PARA UMA MICROEMPRESA FAMILIAR DO RAMO ALIMENTÍCIO
LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA/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. Tiago Comin Colombo

Criciúma, 05 de 07 de 2017.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Abel Corrêa de Souza - Doutor – UNESC - Examinador



Prof. Jorge Antônio Marcelino - Especialista – UNESC - Examinador



Prof. Tiago Comin Colombo - Mestre – UNESC - Orientador

CRICIÚMA

2017

DEDICATÓRIA

Aos meus estimados pais e familiares, a minha querida esposa, sogro e sogra, a todos os professores que auxiliaram para o desenvolvimento dessa monografia.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, por eu ter uma família, abrigo e o alimento de cada dia, pela sua graça e bondade que vem me sustentando nos momentos difíceis, pois sem o Senhor nada seria possível.

Aos meus estimados pais, Cladiomir Miguel Carniato e Valdete A. Bonot Carniato que sempre me apoiam e que mesmo antes de eu nascer, lutam para proporcionar-me um ambiente confortável e aconchegante, fazendo escolhas e tomando decisões com o intuito, de proporcionar-me uma vida melhor com muito amor e carinho, sempre incentivando para que eu pudesse seguir nos estudos. Agradeço por se preocuparem com minha saúde dando-me atenção e orientação principalmente nos momentos difíceis.

Sou muito grato ao meu orientador, Tiago Comin Colombo professor que teve paciência e dedicação nesses momentos de pressão e ansiedade, professor e orientador que se tornou meu amigo e conquistou meu respeito pela sua sabedoria.

Agradeço de um modo geral a UNESC – Universidade do Extremo Sul Catarinense e em especial à coordenação do curso de Administração de Empresas, por oferecer aos alunos, boas condições de estudo, envolvendo estrutura e professores qualificados, que são fundamentais para um estudo de qualidade e também por oferecer palestras, minicursos e visitas de campo ligados à nossa área.

Enfim, gostaria de agradecer a Empresa estudada, que desde o início do desenvolvimento desta monografia, sempre estiveram disponíveis, respondendo a perguntas e liberando acesso a várias informações, contribuindo assim, para a conclusão desta pesquisa.

Muito obrigado a todos!

RESUMO

Daniel Carniato. **Proposta de modelo de fluxo de caixa como ferramenta de gestão para uma microempresa familiar do ramo alimentício localizada no município de Criciúma/SC.** 2017, 56 páginas, Monografia do Curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

A gestão financeira é importante para uma empresa, pois proporciona suporte ao administrador, afim de colaborar para o crescimento da organização e melhorar a sua posição no quesito de mercado competitivo. Uma das ferramentas utilizada nas organizações é o fluxo de caixa, o mesmo possibilita analisar como anda a situação financeira da empresa em determinado período estabelecido, além disso pode-se analisar se existe excesso ou falta de dinheiro no caixa, auxiliando o gestor a planejar e controlar melhor o dinheiro da empresa. Portanto, o presente estudo tem como objetivo analisar um modelo adequado de fluxo de caixa como ferramenta de gestão para auxiliar na administração financeira da empresa objeto deste estudo. A metodologia utilizada na pesquisa foi denominada quanto aos fins de investigação como descritiva, quanto aos meios, como bibliográfica, documental e estudo de caso. Para atingir o objetivo alegado, foi realizado primeiramente uma consulta em livros, artigos e monografias publicadas. Em seguida foram coletados elementos financeiros da empresa objeto estudada no mês março de 2017. Os dados coletados foram analisados e transformados em informações para que fosse possível elaborar um fluxo de caixa envolvendo um período de doze meses. Por fim, após elaborado o fluxo de caixa, foram realizadas algumas análises, atingindo o objetivo apresentado neste estudo.

Palavras-chave: Administração financeira. Fluxo de caixa. Gestão. Microempresa.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Torta de dois amores e sensação	29
Figura 2 – Livro caixa da empresa (Foto A)	41
Figura 3 – Livro caixa da empresa (Foto B)	42

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Representatividade das empresas familiares	12
Gráfico 2 – Faturamento da empresa em R\$ (abril/16 a março/17)	34
Gráfico 3 – Representatividade dos gastos em (%)	37
Gráfico 4 – Relação entre entradas e saídas (abril/2016 a março/2017)	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Alíquotas e partilha do Simples Nacional - Comércio.....	15
Quadro 2 – Valor da receita bruta anual (enquadramento)	16
Quadro 3 – Fluxo da atividade operacional.....	19
Quadro 4 – Fluxo da atividade de investimento	19
Quadro 5 – Fluxo da atividade de financiamento	20
Quadro 6 – Prazo de cobertura e período de informação	20
Quadro 7 – Método direto	23
Quadro 8 – Método indireto.....	23
Quadro 9 – Enquadramento das sociedades	23
Quadro 10 – Modelo de planilha de fluxo de caixa (Excel)	24
Quadro 11 – Principais fontes da pesquisa bibliográfica.....	27
Quadro 12 – Planilha de coleta dos dados.....	30
Quadro 13 – Síntese dos dados quanto aos objetivos específicos	31
Quadro 14 – Síntese dos procedimentos metodológicos quanto ao delineamento da pesquisa.....	32
Quadro 15 – Faturamento da empresa em R\$ (abril/16 a março/17).....	33
Quadro 16 – Pagamento de fornecedores (abril/16 a março/17)	35
Quadro 17 – Gastos da empresa em R\$ (abril/16 a março/17).....	36
Quadro 18 – Fluxo de caixa da empresa (abril a setembro/16).....	38
Quadro 19 – Fluxo da caixa da empresa (outubro/16 a março/17)	39
Quadro 20 – Projeção (janeiro a junho/18)	43
Quadro 21 – Projeção (julho a dezembro/18).....	44

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIP	Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria
DAS	Documento Único de Arrecadação
DFC	Demonstração de Fluxo de Caixa
DRE	Demonstração de Resultado no Exercício
EPP	Empresa de Pequeno Porte
FMI	Fundo Monetário Internacional
ME	Microempresa
MEI	Microempreendedor Individual
NECAT	Núcleo de estudos de economia catarinense
PIS	Programa de Integração Social
SC	Santa Catarina
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UNESC	Universidade do Extremo Sul Catarinense

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	8
1.2 OBJETIVOS	9
1.2.1 Objetivo Geral	9
1.3 JUSTIFICATIVA	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 EMPRESA FAMILIAR	11
2.1.1 Representatividade das empresas familiares	11
2.1.2 Características da empresa familiar	12
2.2 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	14
2.2.1 Definição de Microempresa, Empresa de Pequeno Porte e MEI	15
2.3 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	16
2.3.1 Funções da administração financeira	16
2.4 FLUXO DE CAIXA	17
2.4.1 Objetivo e finalidade do fluxo de caixa	18
2.4.2 Classificação por atividade	18
2.4.2.1 Atividades operacionais	19
2.4.2.2 Atividades de investimento	19
2.4.2.3 Atividades de financiamento	19
2.4.3 Características do fluxo de caixa	20
2.4.4 Fluxo de caixa projetado	21
2.4.5 Fluxo de caixa realizado	21
2.4.6 Tipos de métodos do DFC	22
2.4.6.1 Vantagens e desvantagens entre os dois métodos	22
2.4.7 Dispensa da demonstração do fluxo de caixa	23
2.4.8 Exemplo de fluxo de caixa	24
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	25
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	25
3.1.1 Pesquisa descritiva	26
3.1.2 Pesquisa bibliográfica	26
3.1.3 Pesquisa documental	27
3.1.4 Estudo de caso	28

3.2	DEFINIÇÃO DA ÁREA OU DO AMBIENTE DA PESQUISA	28
3.3	PLANO DE COLETA DE DADOS	29
3.4	PLANO DE ANÁLISE DE COLETA DE DADOS	31
3.5	LIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	32
3.6	SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	32
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	33
4.1	FLUXO DE CAIXA.....	33
4.2	ANÁLISE GERAL	41
5	CONCLUSÃO	46
	REFERÊNCIAS.....	48

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais o gestor financeiro está se preocupando e se comprometendo com a elaboração de estratégias a fim de proporcionar o crescimento da organização e melhorar a sua posição no quesito de mercado competitivo (GITMAN, 2010). Isso ocorre visto que, as empresas necessitam de maiores controles financeiros com o objetivo de identificar suas condições financeiras para tomada de decisão.

Conforme ABIP - Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (2015), as empresas do ramo de panificação e confeitarias brasileiras continuam registrando aumento no faturamento do setor do ano de 2007 a 2015, o faturamento em 2007 era de R\$ 39,61 bilhões passando para R\$ 56,3 bilhões em 2010 registrando um crescimento de 13,7%. A partir daí o aumento do faturamento continua aumentando, porém iniciou-se uma queda no crescimento do faturamento do setor, chegando a 2,7% em 2015. As principais características dessa desaceleração foram a redução do fluxo de clientes e o aumento da inflação.

De acordo com SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2015), ao decidir em montar uma padaria, o empreendedor deve realizar estudos sobre os consumidores, produtos e setor, desenvolvendo uma visão estratégica do negócio, isso permite que o mesmo tenha um direcionamento dos investimentos.

Para Oliveira, Perez Júnior e Silva (2015), o fluxo de caixa é considerado um instrumento de controle financeiro de grande relevância para as organizações, pois é possível ter previsão de como anda a situação financeira da empresa em determinado tempo estabelecido, pode-se analisar se houve sobra ou falta de recursos no caixa, a partir disso, o gestor pode planejar e controlar melhor o dinheiro da empresa.

O objetivo deste trabalho é analisar um modelo de fluxo de caixa adequado para a empresa, de modo a ser elaborado e apresentado por planilha de Excel com a finalidade de apresentar informações sobre as entradas e saídas de dinheiro da organização, com o intuito de auxiliar na gestão financeira da empresa em questão.

Este trabalho será dividido e apresentado em forma de capítulos. O capítulo 1 apresenta-se a introdução, situação problema, objetivo geral, objetivos

específicos e a justificativa. O segundo capítulo aborda-se a fundamentação teórica que visa o embasamento teórico para ampliar os conhecimentos e informações do devido tema. O capítulo três trata-se do procedimento metodológico que foi utilizado para desenvolver esta pesquisa. O quarto capítulo traz-se a apresentação e análise dos dados coletados, estudo de caso realizado na empresa em questão com a intenção de estudar e analisar as informações financeiras para verificar qual o modelo de fluxo de caixa será adequado para a organização e por fim, no último capítulo apresenta-se a conclusão desta monografia.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Nos dias de hoje, a economia mundial está sofrendo constantes variações que chegam a ser absurdo, devido à forte instabilidade política tanto no Brasil quanto em outros países, bem como os Estados Unidos, a nova política está causando dúvidas quanto ao propósito do governo americano no que se refere ao comércio internacional e a questão da imigração. Já para o lado da Europa existe a questão da sobrevivência da moeda. Em contrapartida, com relação ao crescimento da economia mundial, o FMI – Fundo Monetário Internacional, apresentou em janeiro de 2017 de acordo com suas projeções, que o crescimento da economia mundial está tendo um resultado positivo passando de 3,1% em 2016 para 3,4% neste ano e com perspectiva para 2018 de 3,6% (IPEA, 2017).

Segundo NECAT - Núcleo de estudos de economia catarinense (2016), para o Estado de Santa Catarina o cenário econômico reage de forma positiva com os reflexos da crise, sendo que no terceiro trimestre de 2016, Santa Catarina foi o terceiro Estado que mais abriu empresas. Esse aumento de novas empresas deu-se pelo surgimento de microempreendedores individuais que perderam o emprego formal no mercado de trabalho por causa da recessão econômica, de certa forma incentivando trabalhadores a buscarem de forma autônoma, outras opções para geração de renda.

Diante do exposto, torna-se necessário para a empresa objeto deste estudo, fazer uso de ferramentas de gestão com o objetivo de facilitar a gestão financeira e de certa forma, ajudar a empresa a manter-se no mercado. No momento a empresa não se dispôs de investir em um software que pudesse fazer o papel de um fluxo de caixa, trazendo dados importantes para ajudar a empresa a se equilibrar

financeiramente, portanto aponta-se o fluxo de caixa desenvolvido em planilha de Excel como ferramenta gerencial.

A empresa do ramo de panificação, é uma organização familiar com mais de quatro anos de atuação no mercado, visto que os gestores são os próprios proprietários, sendo que os mesmos têm pouco conhecimento sobre administração financeira, por conseguinte o fluxo de caixa pode ajudá-los na gestão da organização.

O objetivo do fluxo de caixa é basicamente mostrar o saldo que a empresa possui disponível para saber se é possível aplicar ou captar recursos para eventuais gastos (SEBRAE, 2016).

Atualmente a empresa objeto deste estudo, possui um livro caixa básico como controle financeiro, no entanto não possui uma ferramenta adequada que possa proporcionar dados reais e precisos da situação financeira. Diante de tal cenário, percebe-se a necessidade de resposta para a seguinte pergunta: **“Qual o modelo de fluxo de caixa adequado para a empresa em estudo como ferramenta de gestão, visando estabelecer o controle financeiro de uma microempresa familiar do ramo alimentício localizada no município de Criciúma - SC?”**

1.2 OBJETIVOS

A seguir serão apresentados os objetivos que ligam os propósitos da construção deste presente estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa consiste em propor um modelo adequado de fluxo de caixa como ferramenta de gestão para auxiliar na administração financeira da microempresa objeto desse estudo.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o mercado de atuação da empresa;
- Descrever os procedimentos para implantação do fluxo de caixa;

- Identificar as entradas e saídas de caixa;
- Analisar os dados encontrados definindo em padrões.

1.3 JUSTIFICATIVA

As empresas atualmente estão cada vez mais competindo umas com as outras para conseguir garantir o seu espaço no mercado, sendo assim os gestores tomam várias decisões no dia a dia. Acontece que muitos deles não possuem bases de informações para tomar as devidas decisões e acabam tomando decisões arriscadas sem fonte de dados.

Diante do contexto, o presente trabalho se torna justificado pela necessidade de a empresa possuir um instrumento gerencial para que a mesma acompanhe melhor as entradas e saídas de recursos do seu caixa, tendo assim uma fonte para tomada de decisão.

A empresa pretende utilizar o modelo de fluxo de caixa como ferramenta de controle financeiro, já que possui apenas um simples livro caixa. Sendo assim, este trabalho é importante para o acadêmico, para a Universidade e para a empresa objeto do estudo.

Para o acadêmico, uma vez que permite basicamente aperfeiçoar e pôr em prática o que se adquire de conhecimento através do curso de Administração de Empresas. Para a Universidade, pois este estudo possivelmente servirá como material de embasamento e estudo para outros acadêmicos. Para a empresa, porque possibilitará um controle financeiro mais eficaz por intermédio do fluxo de caixa.

O momento é adequado, tendo em vista que o País está passando por uma instabilidade econômica, portanto o fluxo de caixa serve como oportunidade e proporciona maior segurança nas tomadas de decisões, principalmente em tempos de crise.

O pesquisador possui permissão de acesso às informações financeiras da empresa, tais como documentos fiscais e informações cedidas pelos proprietários e pelo escritório de contabilidade responsável pela parte contábil da empresa em estudo, bem como livros e trabalhos acadêmicos, tornando viável o desenvolvimento deste trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo estará subdividido por pontos que são indispensáveis para que seja possível construir e analisar um modelo de fluxo de caixa. Alguns autores serão citados para dar sustentação aos tópicos bem como compreender melhor sobre essa ferramenta que é o fluxo de caixa.

2.1 EMPRESA FAMILIAR

Para Bornholdt (2005), é possível notar uma empresa familiar através de comportamentos informais das pessoas que fazem parte da empresa, os cargos importantes como de diretor, gerente ou cargos administrativos pertencem a parentes e os valores da empresa são bem parecidos que os da família, dando características de uma empresa familiar.

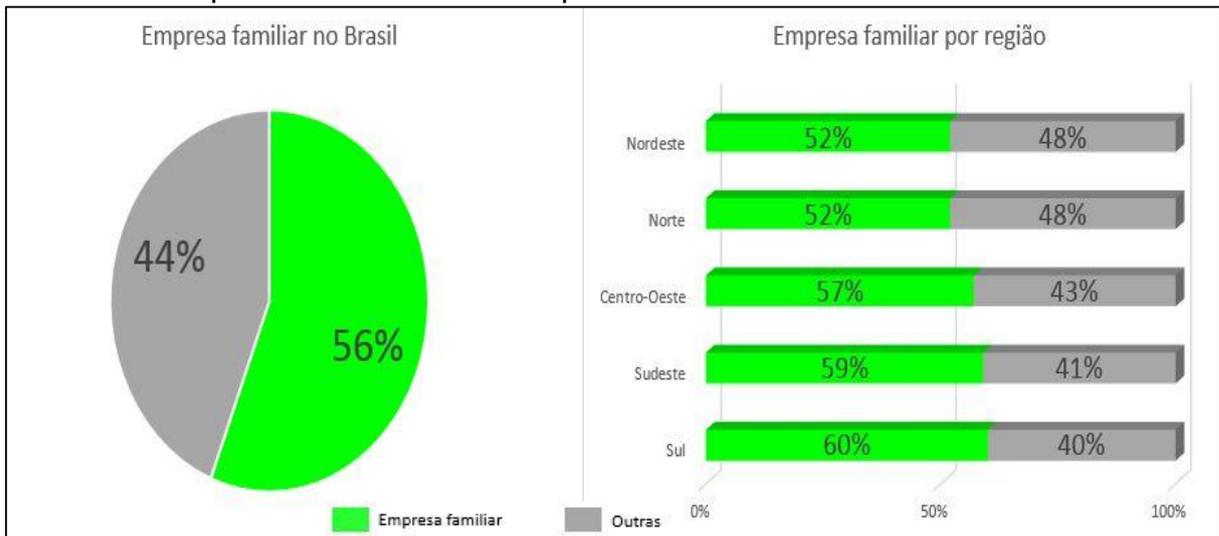
O desenvolvimento dessas empresas depende em parte, da busca de conhecimento sobre tecnologia para conseguir permanecer no mercado, pois a tecnologia se torna cada vez mais presente em todo lugar, além disso é necessário que a empresa tenha recursos ou uma certa estabilidade financeira para adquirir conhecimentos tecnológicos necessários (OLIVEIRA, 2006).

As empresas familiares estão presentes no mundo todo e geralmente estão associadas a empresas de pequeno porte - EPP. Porém, segundo Moreira Júnior e Bortoli Neto (2007), as empresas familiares de pequeno porte podem se desenvolver e se tornar grandes organizações.

2.1.1 Representatividade das empresas familiares

Através de uma pesquisa do SEBRAE (2015), sobre a representatividade das empresas familiares no Brasil, onde a pesquisa baseou-se em 6.013 empresas, sendo elas MEI – Microempreendedor Individual, ME – Microempresa e EPP – Empresa de Pequeno Porte, a região Sul foi a que teve maior representatividade em todas as regiões do Brasil, conforme mostra a Gráfico 1 abaixo:

Gráfico 1 – Representatividade das empresas familiares



Fonte: Adaptado SEBRAE (2015).

Entretanto, para uma empresa familiar se manter no mercado por mais de três gerações, é considerável o que diz Lodi (1994, p. 3):

Os valores são o que mantêm a empresa integrada, cimentando as relações entre os membros da família acima das diferenças individuais. A questão da religião e dos valores vem à superfície frequentemente nas famílias. Já se verificou que as famílias que chegam à quarta geração costumam ser religiosas. Os valores familiares geralmente se relacionam com pessoas, trabalho e dinheiro, além de religião, tradição e disposição para se adaptar a novas ideias.

Ainda de acordo com que afirma Lodi (1994), é árduo para uma empresa familiar continuar suas atividades com as próximas gerações, porque empresa familiar é feita de sonhos e de amor e nem sempre o fundador consegue transmitir esses sentimentos à próxima geração para que possam continuar comprometidos e dar continuidade ao negócio, sendo que muitos familiares fazem parte da organização por obrigação e pelo dinheiro.

2.1.2 Características da empresa familiar

Existem alguns pontos fortes e fracos que se destacam em relação as empresas familiares que são características predominantes, conforme aponta SEBRAE (2016):

Pontos fortes:

- Somente uma pessoa administra, permitindo tomar decisões rápidas em situações de emergência;
- Alta Produtividade e eficiência ligadas a baixo custo;
- Captação rápida de recursos financeiros e administrativos para autofinanciamento adquiridos em aplicações ou investimentos em poupança;
- Ligações mais próximas com os clientes e fornecedores devido a relação tradicional e familiar da empresa;
- Equipe interna responsável e esforçada;
- Colaboradores possuem uma relação mais forte com os donos devido a confiança conquistada com o tempo, sendo assim mais valorizados;
- Equipe unida em torno do fundador, “vestindo a camisa da empresa”;
- Preocupação maior com relação a saúde e bem-estar dos colaboradores tanto dentro da empresa quanto fora dela;
- Continuidade na forma de administrar com extrema responsabilidade de dar continuidade a empresa devido a tradição familiar.

Pontos fracos:

- Complicações na hora de separar o lado emocional do racional que é o lado lógico e analítico, geralmente pendendo para o lado emocional;
- A postura de severidade do fundador oscila com relação aos gastos quando se trata de grau de parentesco.
- Exigência de dedicação maior dos familiares do que dos outros colaboradores, priorizando os interesses da empresa;
- Laços afetivos extremamente fortes, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa agindo muito pelo lado emocional/intuitivo;
- Falta de inovação e busca de novos conhecimentos, a famosa frase, “funcionou bem assim até agora, para que mudar”;
- Expectativa de alta fidelidade dos funcionários, isto pode gerar um comportamento de submissão, ou seja, condição em que se torna obrigado a obedecer;

- Jogos de poder, que na maioria das vezes permanece mais a habilidade política do que a característica administrativa.

2.2 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Conforme SEBRAE (2016), foi aprovada a Lei Complementar nº 123/06 em 14 de dezembro de 2006, estabelecendo o Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte, mais conhecido como Simples Nacional, a mesma altera a antiga legislação do Simples Federal. Esta Lei Complementar é conhecida como “Lei Geral da Micro e Pequena Empresa”, passou por várias alterações, sendo elas as Leis Complementares nº 127/2007, 128/2008, 133/2009, 139/2011, 147/2014 e 155/2016.

De acordo com BRASIL (2016), no dia 27 de outubro de 2016 foi sancionada a Lei Complementar 155/2016, a qual permanece como última alteração atualmente, reorganizando e simplificando a maneira de apurar os impostos para as empresas optantes do Simples Nacional, de modo a aumentar o prazo de parcelamento das despesas tributárias e estabelecer novos limites para o enquadramento no Simples Nacional.

Ainda segundo BRASIL (2006), a Lei Complementar nº 123/06, menciona que as microempresas e empresas de pequeno porte que optarem pelo Simples Nacional, terão que recolher todos os meses através do DAS - Documento Único de Arrecadação pelo site da Receita Federal, os seguintes impostos e arrecadações:

- Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica - IRPJ;
- Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI;
- Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL;
- Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS;
- Contribuição para o Programa de Integração Social - PIS/Pasep;
- Contribuição Patronal Previdenciária - CPP para a Seguridade Social, a cargo da pessoa jurídica, de que trata o art. 22 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991, exceto no caso da ME e da EPP que se dedique às atividades de prestação de serviços referidas no § 5º-C do art. 18 da Lei Complementar 128/2008;

- Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação - ICMS;
- Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza – ISSQN ou ISS.

As receitas que são decorrentes da revenda de mercadorias, ou seja, a empresa que faz parte do comércio, que é o caso da empresa objeto deste estudo, deve levar em questão as alíquotas de acordo com o Quadro 1 do qual entrará em vigência a partir do dia 01 de janeiro do ano de 2018.

Quadro 1 – Alíquotas e partilha do Simples Nacional - Comércio

Receita Bruta em 12 meses (R\$)		Alíquota	Valor a deduzir (R\$)
1ª Faixa	Até 180.000,00	4,00%	-
2ª Faixa	De 180.000,01 a 360.000,00	7,30%	5.940,00
3ª Faixa	De 360.000,01 a 720.000,00	9,5%	13.860,00
4ª Faixa	De 720.000,01 a 1.800.000,00	10,70%	22.500,00
5ª Faixa	De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	14,30%	87.300,00
6ª Faixa	De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	19,00%	378.000,00

Fonte: Brasil (2015).

2.2.1 Definição de Microempresa, Empresa de Pequeno Porte e MEI

A Microempresa e a Empresa de Pequena Porte são consideradas empresas simples de responsabilidade limitada, tendo em vista que a Empresa de Pequeno Porte não perderá o seu enquadramento se conseguir receitas referentes a exportação, desde que não ultrapasse o teto de receita bruta anual que é de 4,8 milhões de reais. Já o Microempreendedor Individual é considerado pessoa física e que realiza trabalho autônomo, no qual se legaliza como empresário individual e que opte pelo Simples Nacional, todavia não pode ter mais de um colaborador e ser sócio de outra empresa (SEBRAE, 2016).

No Quadro 2, são apresentados os critérios de enquadramento das Microempresas, Empresas de Pequeno Porte e MEI:

Quadro 2 – Valor da receita bruta anual (enquadramento)

CRITÉRIOS DE ENQUADRAMENTO	VALOR DA RECEITA BRUTA (POR ANO)
Microempreendedor Individual (MEI)	Até 81 mil reais
Microempresa (ME)	Até 360 mil reais
Empresas de Pequeno Porte (EPP)	De 360 mil reais até 4,8 milhões de reais

Fonte: Adaptado de Brasil (2015).

2.3 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Conforme GropPELLI e Nikbakht (2002), antes da década de 70, não existia ferramentas sofisticadas para ajudar os administradores com problemas empresariais difíceis de resolver como existe atualmente.

“Finanças são a aplicação de uma série de princípios econômicos e financeiros para maximizar a riqueza ou o valor total do seu negócio.” (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2002, p. 3).

2.3.1 Funções da administração financeira

Segundo Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2010), as funções financeiras podem ser divididas em duas partes: à gerência financeira e à controladoria, a gerência financeira envolve atividades de administração de caixa, decisão de investimentos e financiamentos, relacionamento acionistas, investidores, com os bancos e outras atividades relacionadas ao controle financeiro. A controladoria abrange atividades de controle de custos e preços, contabilidade, balanço patrimonial, questões tributárias, relatórios gerenciais dos setores e sistemas de informação financeira.

Quem faz não controla e quem controla não faz, esse princípio que explica essa separação de funções, de tal forma pode-se notar que operações que envolvem fluxo de caixa são realizadas pela gerência financeira e controle de preços

e custo pela controladoria como por exemplo (LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2010).

Ainda conforme Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2010), os administradores financeiros contribuem para o sucesso da empresa quando conseguem trabalhar de acordo com algumas questões importantes:

- a) Qual investimento de longo prazo a empresa deve fazer?
- b) Aonde captar recursos para realizar esses financiamentos?
- c) De que forma pode obter resultados para atender as exigências da empresa?
- d) Como deve oferecer créditos?
- e) Qual a forma de remuneração que a empresa possui?
- f) Como controlar as questões de impostos?
- g) Qual o custo dos serviços e produtos?
- h) A que preço se deve vender?

Essas questões podem ser aplicadas tanto para casos específicos de negócios quanto para diversos setores da atividade econômica.

2.4 FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa é considerado uma ferramenta de planejamento financeiro, do qual o seu propósito é demonstrar a situação do caixa da empresa por um determinado período de tempo. Pode-se analisar as informações do fluxo de caixa diariamente, deste modo com o objetivo de obter um controle financeiro em períodos de curto tempo, ou em períodos mais longos se a empresa necessita realizar um planejamento financeiro com intervalos mensais ou até trimestrais (SANTOS, 2001).

Outro modo de conceituar, segundo Assaf Neto e Silva (2002, p. 39), “o fluxo de caixa é um instrumento que relaciona os ingressos e saídas (desembolsos) de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo.”

2.4.1 Objetivo e finalidade do fluxo de caixa

A principal finalidade do fluxo de caixa é possibilitar ao usuário controlar e estudar todas as informações sobre as movimentações de entradas e saídas de recursos monetários da organização de um determinado tempo, para que seja possível facilitar o entendimento da situação financeira nesse período para tomar as decisões cabíveis (AZEVEDO, 2008).

Ainda conforme Azevedo (2008), esses dados sobre as movimentações de recursos monetários são importantes para os gestores de modo a:

- a) Visualizar a capacidade da empresa de gerar caixa e se a empresa está conseguindo cumprir com suas obrigações e compromissos;
- b) Se está obtendo saldo positivo ou negativo;
- c) Detectar se a empresa está necessitando de recursos financeiros;
- d) Mostrar de onde vem o dinheiro e para onde vai.

2.4.2 Classificação por atividade

Para Lopes da Silva (2015), fazem parte da demonstração dos fluxos de caixa os seguintes termos:

- **Caixa:** que são números em espécie e depósitos bancários disponíveis;
- **Equivalentes de caixa:** São aquelas aplicações financeiras e que se pode converter em montante conhecido de caixa de forma rápida e sem muito risco de mudança de valor;
- **Fluxos de caixa:** São os recebimentos (entradas) e pagamentos (desembolsos) de caixa e equivalentes de caixa.

Ainda conforme Lopes da Silva (2015), na elaboração do fluxo de caixa, a estrutura deve complementar as Atividades Operacionais, Atividades de Investimentos, e Atividades de Financiamento, classificando-as por atividade.

2.4.2.1 Atividades operacionais

São as contas que geralmente aparecem na DRE - Demonstração de Resultado no Exercício, basicamente as atividades que envolvem a produção e venda de produtos e serviços, essas atividades têm relação com o capital circulante líquido da empresa, onde:

Quadro 3 – Fluxo da atividade operacional

ENTRADAS	São as principais atividades que geram receita para a empresa: Recebimento das vendas dos mercadorias e serviços, recebimento de duplicatas, recebimento de indenizações, recebimento de juros resgate de aplicações financeiras e outros recebimentos.
SAÍDAS	São os desembolsos que a empresa realiza, tais como: Pagamento de fornecedores, pagamentos de salários e encargo sociais dos funcionários, pagamentos de compras a prazo, pagamento de impostos, pagamento juros e multas, etc.

Fonte: Adaptado de Silva (2015, p. 381).

2.4.2.2 Atividades de investimento

São os valores que representam a aquisição ou venda relacionados a 4 grupos do Ativo Não Circulante, sendo eles, o realizável a longo prazo, o imobilizado, o investimento e o intangível, e que se resumem aos bens e direitos da empresa.

Quadro 4 – Fluxo da atividade de investimento

ENTRADAS	Venda de ativos imobilizados, venda de participação societária, venda de uma unidade de negócio (subsidiária).
SAÍDAS	Compra de ativos permanente, aquisição de investimentos financeiros a longo prazo, compra de ações, etc.

Fonte: Adaptado de Lopes da Silva (2015, p. 382)

2.4.2.3 Atividades de financiamento

Pode-se resumir como as atividades que utilizam o caixa da empresa, com o intuito de captar recursos do Passivo Não Circulante que são as obrigações que devem ser quitadas e do Patrimônio Líquido que é a conta que representa os bens ou valores que os proprietários têm em determinada data na empresa.

Quadro 5 – Fluxo da atividade de financiamento

ENTRADAS	Aumento do capital em moeda, recebimento de juros de empréstimos realizados a terceiros, financiamento bancário e outros financiamentos.
SAÍDAS	Pagamentos referentes a financiamentos de curto e longo prazo, juros sobre empréstimos, pagamentos de dividendos aos proprietários (lucro), entre outros.

Fonte: Adaptado de Lopes da Silva (2015, p. 382)

2.4.3 Características do fluxo de caixa

Para Santos (2001), deve-se levar em consideração para a elaboração do fluxo de caixa, o prazo de cobertura, utilização e a disponibilidade de recursos humanos e materiais que são os principais fatores da aparência do fluxo de caixa, os quais serão brevemente detalhados a seguir:

- Prazo de cobertura e período de informação: prazo de cobertura é a projeção do saldo de caixa por escalamento de tempo, como por exemplo, dia, mês e ano. Já o período de informação é período de tempo em que se fraciona o prazo de cobertura do fluxo de caixa, conforme ilustra melhor o Quadro 6:

Quadro 6 – Prazo de cobertura e período de informação

PRAZO DE COBERTURA	PERÍODO DE INFORMAÇÃO
Semanal	Diário
Quinzenal	Diário
Mensal	Diário ou semanal
Trimestral	Diário, semanal ou mensal
Semestral	Mensal
Anual	Mensal ou trimestral

Fonte: Adaptado de Santos (2001, p. 59)

- Nível de detalhamento das entradas e saídas, podem ser exibidos resumidamente ou detalhadamente, a partir do o número de atividades do fluxo de caixa, é necessário realizar um maior detalhamento sobre as entradas e saídas.
- Nível de precisão oscila conforme o prazo de cobertura, uma variação de até 10% é aceitável entre os valores projetados e realizados para os casos mensais, porém para os casos trimestrais, semestrais e anuais, é normal uma variação de até 15%.
- As funções do fluxo de caixa são apenas para planejamento financeiro, não devendo servir para outros controles, como por exemplo, controle da inadimplência.
- A variação do Item “diversos” não deve superar a casa dos 10% do total das entradas e saídas, pois poderá atrapalhar a utilidade do fluxo de caixa, de modo que fica difícil identificar onde estão especificamente essas variações.
- O movimento do prazo de cobertura do fluxo de caixa de curto prazo, pode seguir de forma fixa de acordo com o calendário durante todos os dias do mês ou por prazos corridos, do primeiro dia do mês atual até o dia primeiro do mês seguinte, o fluxo de caixa de curto prazo é usado para um período de cobertura corrido, frequentemente.

2.4.4 Fluxo de caixa projetado

O Fluxo de Caixa Projetado está relacionado com a projeção de orçamento empresarial, em que se faz uma previsão das receitas e dos gastos de um determinado exercício, de tal modo, permite-se detectar se irá faltar ou sobrar recursos financeiros nesse determinado período que foi projetado. Dependendo das informações, pode-se fazer captações de recursos se for o caso de insuficiência, como antecipar recebíveis por exemplo, negociando e evitando juros altíssimos, nos casos de excesso de recursos, pode-se estudar a possibilidade de investimentos (AZEVEDO, 2008).

2.4.5 Fluxo de caixa realizado

Compreende-se basicamente por Fluxo de Caixa Realizado, as movimentações que foram feitas de forma real do período em que já aconteceram, ou seja, demonstra como foram feitas as entradas e saídas de recursos financeiros e serve também como base para montar o Fluxo de Caixa Projetado (AZEVEDO, 2008).

2.4.6 Tipos de métodos do DFC

Existem dois tipos de demonstração de fluxos de caixa, o direto e o indireto, e a DFC – Demonstrativo de Fluxo de Caixa, pode ser preparada e apresentada por um desses dois métodos (AZEVEDO, 2008):

- **MÉTODO DIRETO:** Esse método busca demonstrar todas os recebimentos e pagamentos brutos (entradas e saídas) do caixa e equivalentes de caixa, discriminando-as, com o objetivo de verificar e justificar a variação entre o início e o fim do período.
- **MÉTODO INDIRETO:** Para esse método os recursos que derivam das atividades operacionais são apresentados no Lucro/Prejuízo do exercício (DRE), os quais são ajustados alguns valores. O método indireto faz jus a esse nome, por não estar diretamente ligado ao fluxo de caixa.

2.4.6.1 Vantagens e desvantagens entre os dois métodos

Conforme Azevedo (2008), apesar dos dois métodos possuir vantagens e desvantagens, ambos são convenientes, pois apresentam informações relevantes sobre o caixa e equivalente de caixa, sendo que o resultado final dos dois métodos é igual nas atividades operacionais, nas atividades de investimento e nas atividades de financiamentos, com isso sabe-se por onde o dinheiro entrou na empresa e por onde saiu.

O Quadro 7 e 8 apresentados abaixo, discriminam de forma detalhada, as vantagens e desvantagens de cada método.

Quadro 7 – Método direto

Vantagens	Desvantagens
1- Possibilidade de condições convenientes para que a classificação das entradas e saídas acompanhem critérios gerenciais e não fiscais; 2- Permite acesso às informações diariamente e que a empresa seja administrada pelo caixa, por ser mais simples de entender.	1- Existe custo adicional para classificar e controlar as entradas e saídas; 2- Falta de conhecimento e/ou experiência dos profissionais que atuam nas áreas contábeis e financeiras.

Fonte: Adaptado de Azevedo (2008, p. 28 e 29)

Quadro 8 – Método indireto

Vantagens	Desvantagens
1- Baixo custo, pois utiliza os balanços patrimoniais do início e do final do período, demonstração de resultados e outras informações da área contábil; 2- Percebe-se a diferença entre o lucro e o caixa limpo que derivam das operações.	1- Perde-se muito tempo tirar as informações do regime de competência e depois transformá-las em forma de caixa; 2- Normalmente há interferência da legislação fiscal na contabilidade oficial, o método indireto irá eliminar parte desses efeitos.

Fonte: Adaptado de Azevedo (2008, p. 29)

2.4.7 Dispensa da demonstração do fluxo de caixa

Azevedo (2008) destaca que, são obrigadas a elaborar a demonstração do fluxo de caixa as empresas de sociedades listadas conforme a Lei 11.638 de 28 de dezembro de 2007 apresentadas no Quadro 9:

Quadro 9 – Enquadramento das sociedades

Companhias Abertas (S/A.);
Companhias Fechadas com patrimônio líquido, na data do balanço, superior a R\$ 2.000.000,00;
Sociedade de Economia Mista (S/A. artigo 235 Lei nº 6.404/1976);
Sociedade em Comandita por Ações (artigo 280 Lei nº 6.404/1976). Deste modo, todas as empresas que forem de sociedade anônima, estão enquadradas automaticamente sujeitas ao DFC (Lei nº 11.638/2007);
Sociedade de Grande Porte, quando superam o teto da lei, (exemplo, as Ltda). Portanto a sociedade ou conjunto de sociedade que atingir no exercício social anterior, ativo total maior que R\$ 240.000.000,00 ou receita bruta anual maior que R\$ 300.000.000,00 (artigo 3º da Lei nº 11.638/2007). Desse modo essas empresas se enquadram aos critérios para elaboração das demonstrações financeiras e auditoria prevista na lei das S/A.

Fonte: Adaptado de Azevedo (2008, p. 23 e 24)

2.4.8 Exemplo de fluxo de caixa

De acordo com SEBRAE (2017), no fluxo de caixa é possível efetuar dados diários, semanais, mensais ou anuais, inserindo informações de entradas e saídas, o uso temporal é utilizado conforme a necessidade da empresa, o mesmo também pode trazer informações referente as projeções, de acordo com o resultado do fluxo de caixa pode-se tomar as devidas medidas de forma antecipada, o Quadro 10 exemplifica um modelo simples pronto para uso.

Quadro 10 – Modelo de planilha de fluxo de caixa (Excel)

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA										
	Previsão	Realizado								
	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5
ENTRADAS										
Previsão de recebimento vendas										
Contas a receber-vendas realizadas										
Outros recebimentos										
TOTAL DAS ENTRADAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SAÍDAS										
Fornecedores										
Folha de pagamento										
INSS a recolher										
FGTS										
Retiradas sócios										
Impostos s/ vendas										
Aluguéis										
Energia elétrica										
Telefone										
Serviços contabilidade										
Combustíveis										
Manut. de veículos										
Manutenção fábrica										
Despesas diversas										
Férias										
13º salário										
Verbas para rescisão										
Empréstimos bancários										
Financiamentos equip.										
Despesas financeiras										
Pagamento novos empréstimos										
Outros pagamentos										
TOTAL DAS SAÍDAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2 SALDO ANTERIOR			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS										
5 SALDO FINAL (3 + 4)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fonte: SEBRAE (2017).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O termo “método”, significa desenvolver uma atividade ou pesquisa utilizando formas, técnicas ou até mesmo táticas para averiguar e controlar o desenvolvimento do mesmo de forma acelerada e eficiente (BASTOS; KELLER, 1995).

“O método deriva da metodologia e trata do conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma realidade específica, produzir um dado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 48).

A finalidade da metodologia é fazer um refinamento dos procedimentos ou o modo de desenvolver tal pesquisa, ou seja, utilizar melhor o(s) método(s) na pesquisa, o método que se origina da palavra grega *méthodos* é o trajeto para alcançar o objetivo (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Para Bastos e Keller (1995, p. 55), “A pesquisa científica é uma investigação metódica acerca de um assunto determinado com o objetivo de estabelecer aspectos do objeto em estudo.”

Conforme afirmam Martins e Theóphilo (2009), o método científico trata da utilização de estratégias de pesquisa com técnicas gerais e pessoais, o método científico é o modo de se elaborar uma boa ciência.

Assim, o capítulo 3 deste trabalho, trata dos procedimentos metodológicos empregados para o desenvolvimento da pesquisa, incluindo os tópicos sobre o delineamento da pesquisa, definição do ambiente de pesquisa, plano de coleta de dados, plano de análise dos dados e síntese dos procedimentos metodológicos.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com Carvalho (2011), pesquisa é uma atividade direcionada para obter dados ou resolver problemas, ou até mesmo na sequência, de obter os dados para resolver problemas que se utiliza de procedimentos para procurar e estudar possíveis soluções para determinado assunto em questão.

Pesquisar significa, de forma bem simples, procurar respostas para as indagações propostas. É basicamente um processo de aprendizagem tanto do indivíduo que a realiza quanto da sociedade na qual esta se desenvolve. Quem realiza a pesquisa pode, em um nível mais elementar, aprender as bases do método científico ou, em nível mais avançado, aprender refinamentos técnicos de métodos já conhecidos.

Para poder ser chamada de científica, a pesquisa deve obedecer aos rigores que impõe o método científico, sendo a sua principal propriedade a possibilidade de reprodução dos resultados. Em uma pesquisa, nada se faz ao acaso. Desde a escolha do tema, fixação dos objetivos, determinação da metodologia, coleta de dados, sua análise e interpretação para a elaboração do relatório final (artigo, monografia, dissertação e tese), tudo é previsto no projeto de pesquisa (PINHEIRO, 2010, p. 17).

Considerando os objetivos elencados neste trabalho, quanto aos fins de investigação foi de forma descritiva, usando como meios de investigação a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso, a pesquisa descritiva e os três meios serão brevemente elucidados de acordo com alguns sublimes autores a seguir.

3.1.1 Pesquisa descritiva

Este estudo foi realizado com o emprego da tipologia descritiva, o que permite verificar tudo o que acontece na organização, com o intuito de propor um modelo de fluxo de caixa para auxiliar na administração financeira da empresa.

A investigação descritiva, dá-se por entender como aquela que o pesquisador somente estuda e analisa o objeto em estudo sem qualquer alteração, descrevendo as características da empresa (BARROS; LEHFELD, 1986).

3.1.2 Pesquisa bibliográfica

Para a construção deste trabalho, foram utilizados e manuseados livros, sites e artigos científicos como fonte de informação para dar sustentação ao desenvolvimento do mesmo.

A pesquisa bibliográfica busca contribuir com explicações sobre determinado assunto desenvolvido por meio de um estudo já realizado, a partir de livros, artigos, revistas ou até mesmo materiais acessíveis pela internet. Esses estudos ou trabalhos já realizados, podem fornecer dados importantes e atuais relacionados com o tema (LAKATOS; MARCONI, 2001).

Conforme Martins e Theóphilo (2009, p. 54), a pesquisa bibliográfica refere-se a “estratégia de pesquisa necessária para a condução de qualquer pesquisa científica.”

No Quadro 11 serão exibidas as principais fontes usadas na pesquisa bibliográfica:

Quadro 11 – Principais fontes da pesquisa bibliográfica

TÍTULO	AUTORES	FONTE DE PUBLICAÇÃO
As características de negócios familiares	SEBRAE, 2016	Site SEBRAE
Empresa familiar: um sonho realizado	MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo; BORTOLI NETO, Adelino De. 2007	Livro
Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório	OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. 2006	Livro
Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI.	SEBRAE, 2016	Site SEBRAE
Administração financeira	GROPPELLI, Angelico A.; NIKBAKHT, Ehsan. 2002	Livro
Princípios de administração financeira	GITMAN, Lawrence J. 2010	Livro

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2016).

3.1.3 Pesquisa documental

Para Diehl e Tatim (2004), a pesquisa documental é muito parecida com a pesquisa bibliográfica, porém o que diferencia os dois tipos é a procedência da fonte, pois a pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de materiais já publicados, já a pesquisa documental desenvolve-se de materiais que ainda não sofrem nenhuma análise de tratamento, ou seja, que ainda podem ser reproduzidos.

Em concordância com os autores citados acima Pinheiro (2010, p. 23) elucida que, “a pesquisa documental é elaborada a partir de materiais que não receberam algum tratamento analítico anteriormente.” No entanto, para poder atender o objetivo geral deste estudo, será utilizado documentos financeiros da

empresa, como notas fiscais e comprovantes de depósitos bancários de pagamentos e recebimentos de cartões de créditos

3.1.4 Estudo de caso

Segundo Martins e Theóphilo (2009), o objetivo do estudo de caso é realizar um estudo aprofundado e fatigante delimitado a poucos objetos, focado em um problema para que se possa obter maior conhecimento.

“O *estudo de caso* é um meio para coletar dados, preservando o *caráter unitário* do “objeto” a ser estudado.” (CARVALHO, 2011, p. 189).

O propósito principal deste trabalho é estudar a empresa em questão, levantando informações necessárias para analisar e propor um modelo de fluxo de caixa.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU DO AMBIENTE DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em uma microempresa do ramo alimentício, ou seja, em uma padaria localizada no município de Criciúma – Santa Catarina, e para obter maiores informações sobre a história da empresa, será realizado um diálogo com os proprietários.

Um dos proprietários já possuía uma certa experiência devido a ter trabalhado por mais de três anos em uma antiga padaria da região, exercendo o cargo de confeitaria e por ter este cargo, acabou adquirindo outros conhecimentos sobre compra de matéria prima e produtos de qualidade. Além disso, possui curso de especialização na área de confeitaria.

Os clientes começaram a gostar das tortas feitas pela confeitaria e queriam saber quem realizava a confecção das mesmas, ganhando assim uma certa credibilidade pessoal, a partir daí começou a pensar em montar o seu próprio negócio. Portanto, a empresa foi fundada no dia 8 de agosto de 2012.

Apesar da empresa ter praticamente um pouco menos de cinco anos de atuação no mercado, possui um controle financeiro básico e precário, o que impossibilita a mensuração de seus recursos financeiros para possíveis investimentos futuros com mais segurança e também para verificar quando há necessidade de captação de recursos financeiros.

Existe um fluxo muito grande de pessoas na região na qual a empresa está inserida, pois a mesma está localizada em um bairro que é cortado por uma rodovia e o fluxo de veículos que passam diariamente é constante. A padaria fica localizada no meio do bairro e em frente a essa rodovia, sendo um ótimo ponto de localização.

Atualmente a empresa conta com cinco colaboradores incluindo os proprietários, a organização possui gestão familiar e é administrada por pais e filhos, com o auxílio de um contador terceirizado para realizar os procedimentos contábeis.

A padaria segue desempenhando suas atividades com muita seriedade e dedicação com o objetivo de oferecer produtos de qualidade e estar sempre buscando a satisfação dos clientes. A Figura 1 mostra um dos produtos de confeitaria mais vendidos, especialmente em datas comemorativas.

Figura 1 – Torta de dois amores e sensação



Fonte: Adaptado de arquivos da empresa (2016).

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Conforme o que relatam Diehl e Tatim (2004), existem vários utensílios de coleta de dados que podem ser utilizados para obter dados. Esses dados ou informações que são adquiridos e registrados pelo próprio pesquisador por meio de pessoas, o que são considerados dados primários. Já os dados secundários são informações adquiridas pelo pesquisador através fontes já existentes, como livros, bancos de dados entre outros.

No plano de coleta de dados, conforme descrições dos autores citados, a pesquisa terá como fonte de informações dados primários e secundários, como mostra o Quadro 13:

Quadro 13 – Síntese dos dados quanto aos objetivos específicos

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DOCUMENTOS	LOCALIZAÇÃO
Caracterizar o mercado de atuação da empresa;	Livros e Artigos	Biblioteca e Sites
Descrever os procedimentos para implantação do fluxo de caixa;	Livros e Artigos	Biblioteca e Sites
Identificar as entradas e saídas de caixa;	Notas fiscais (Entradas e Saídas) – Livro de Controle Financeiro da Empresa	Arquivos internos da empresa
Analisar os dados encontrados definindo em padrões.	Notas fiscais (Entradas e Saídas) – Livro de Controle Financeiro da Empresa	Arquivos internos da empresa

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2016).

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE COLETA DE DADOS

Manipulados e obtido os resultados da pesquisa, em seguida deve-se analisar e interpretar os mesmos, assim o pesquisador possui mais detalhes com o intuito de conseguir respostas para possíveis dúvidas e soluções de problemas (LAKATOS; MARCONI, 2001).

Conforme o que afirma Martins e Theóphilo (2009), é inadequado o entendimento de que uma pesquisa pode ser qualitativa ou quantitativa, ou melhor, pesquisas científicas podem abranger as duas formas.

De acordo com Pinheiro (2010, p. 20), investigação qualitativa “caracteriza-se pela tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características de comportamentos.”

A pesquisa quantitativa é aquela em que se faz a mensuração dos dados obtidos através de números ou até percentuais e o objetivo desse método é garantir com mais exatidão os resultados, considerando que tudo pode ser quantificado (PINHEIRO, 2010).

Entretanto, nesta pesquisa utilizou-se o método qualitativo para a coleta das informações e quanto a apresentação e análise, foi de ambas as formas.

3.5 LIMITAÇÃO DA PESQUISA

Pelo fato do processo ser arcaico na empresa em estudo, a pesquisa ficou limitada quanto a coleta de dados, uma vez que o processo era baseado em anotações em cadernos, e tiveram de ser decifrados, algumas contas apenas era anotado como “pagas” sem constar a data de pagamento, portanto não existia os prazos de pagamentos ou sequer a diferenciação entre entradas de cartões, seja de crédito ou débito.

3.6 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para uma melhor compreensão dos métodos que serão empregados nesta pesquisa, elaborou-se o Quadro 14:

Quadro 14 – Síntese dos procedimentos metodológicos quanto ao delineamento da pesquisa

Objetivos específicos	Tipo de pesquisa	Meios de investigação	Classificação da pesquisa	Técnica de coleta de dados	Procedimentos de coleta de dados	Técnica de análise de dados
Caracterizar o mercado de atuação da empresa;	Descritiva	Bibliográfico	Secundário	Livros, artigos e sites	Análise dos conteúdos	Qualitativa
Descrever os procedimentos para implantação do fluxo de caixa;	Descritiva	Estudo de caso	Primário e Secundário	Descrição do plano de implantação	Análise dos conteúdos	Qualitativa
Identificar as entradas e saídas de caixa;	Descritiva e exploratória	Documental	Primário	Dados internos da empresa	Levantamento das notas fiscais	Qualitativa
Analisar os dados encontrados definindo em padrões.	Descritiva	Documental	Primário	Dados internos da empresa	Coleta de dados em notas fiscais	Qualitativa/Quantitativa

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2016).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa realizada no mês de março de 2017 por meio da coleta de dados realizada na empresa.

Uma forma de verificar e quantificar o desempenho obtido através do desenvolvimento das atividades das empresas, é analisar os documentos financeiros das mesmas, portanto, serão apresentados nesse capítulo, as análises e os resultados adquiridos através da pesquisa documental aplicada em uma empresa localizada no município de Criciúma/SC.

4.1 FLUXO DE CAIXA

O modelo de fluxo de caixa foi adaptado e preenchido com as informações coletadas através de documentos fornecidos pelo setor financeiro da empresa, pelo escritório que faz a contabilidade para a Padaria e através de informações cedidas pelos proprietários, enquadrando o período de abril de 2016 a março de 2017.

Quadro 15 – Faturamento da empresa em R\$ (abril/16 a março/17)

Mês	Faturamento (R\$)
Abril	26.425,00
Maio	48.039,68
Junho	30.293,62
Julho	18.916,04
Agosto	20.848,22
Setembro	17.296,66
Outubro	28.401,21
Novembro	20.120,30
Dezembro	34.105,81
Janeiro	19.095,35
Fevereiro	29.513,88
Março	26.135,10
TOTAL	319.190,87

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

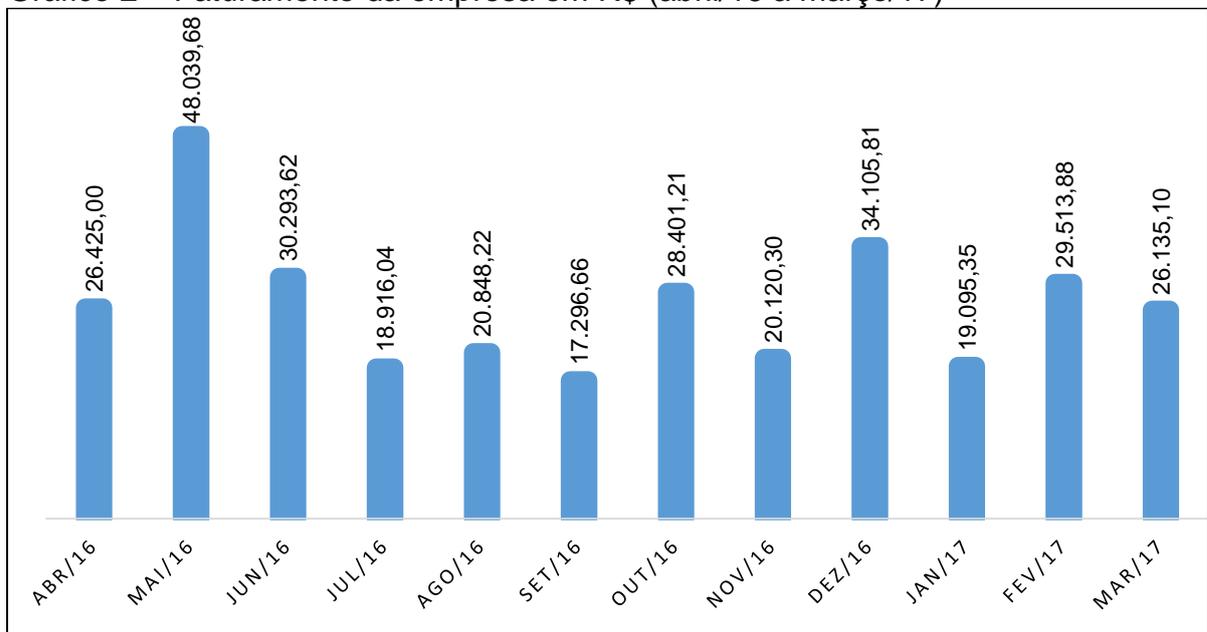
Analisando o Quadro 15, que diz respeito ao faturamento da empresa distribuídos nos seus respectivos meses e que corresponde ao somatório do valor dos produtos vendidos em cada mês, do mês de abril de 2016 a março de 2017, o faturamento total foi de R\$ 319.190,87 (Trezentos e dezenove mil, cento e noventa reais e oitenta e sete centavos).

Notou-se que houve um destaque nas vendas no mês de maio e dezembro de 2016. Contudo esse aumento do faturamento, deduziu-se que decorreu de um grande número de encomendas de bolos e tortas, pelo fato de o mês de maio ser o mês que contém o dia das mães. E no mês dezembro, segundo os proprietários da empresa, as vendas aumentam por causa das festas de final de ano e também por ser início de verão, aumenta o fluxo de pessoas que vão e voltam da praia.

Entretanto, nos demais meses o faturamento médio foi de R\$ 23.704,53 (Vinte e três mil, setecentos e quatro reais e cinquenta e três centavos).

O Gráfico 2 a seguir, ajuda na visualização e na compreensão dos valores apresentados no Quadro 15.

Gráfico 2 – Faturamento da empresa em R\$ (abril/16 a março/17)



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

A seguir, o quadro 16, demonstra um resumo simples do valor total mensal da compra de produtos de fornecedores que são os principais parceiros da empresa em questão, apresentado no período de doze meses.

Quadro 16 – Pagamento de fornecedores (abril/16 a março/17)

Mês	Relação de compras (R\$)
Abril	10.245,24
Maio	10.336,78
Junho	9.380,44
Julho	6.405,39
Agosto	7.585,68
Setembro	9.764,59
Outubro	12.344,01
Novembro	5.617,48
Dezembro	13.011,15
Janeiro	7.757,99
Fevereiro	12.640,11
Março	10.036,22
TOTAL	115.125,08

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

Por meio do resumo da relação da compra de mercadorias apresentado no Quadro 16, é importante salientar que, segundo os proprietários, o pagamento das compras é realizado de duas formas, através do boleto para 28 dias e na maioria das vezes o pagamento é efetuado à vista em forma de dinheiro.

Observou-se que o menor valor de compras de mercadorias foi no mês de novembro, num total de R\$ 5.617,48 (Cinco mil, seiscentos e dezessete reais e quarenta e oito centavos), que ainda de acordo com os proprietários, comprou-se menos no mês de novembro devido à sobra de algumas mercadorias no estoque do mês anterior.

Já para o mês de dezembro, somou-se R\$ 13.011,15 (Treze mil, onze reais e quinze centavos), o maior valor em comprar do ano, presume-se o motivo desse valor, por causa do aumento da demanda devido as festas que ocorrem no final do ano.

No entanto, foi efetuado um pagamento total anual de produtos e mercadorias no valor de 115.125,08 (Cento e quinze mil, cento e vinte e cinco reais e oito centavos).

Com relação aos gastos da empresa em questão, apresenta-se um relatório mensal no Quadro 17:

Quadro 17 – Gastos da empresa em R\$ (abril/16 a março/17)

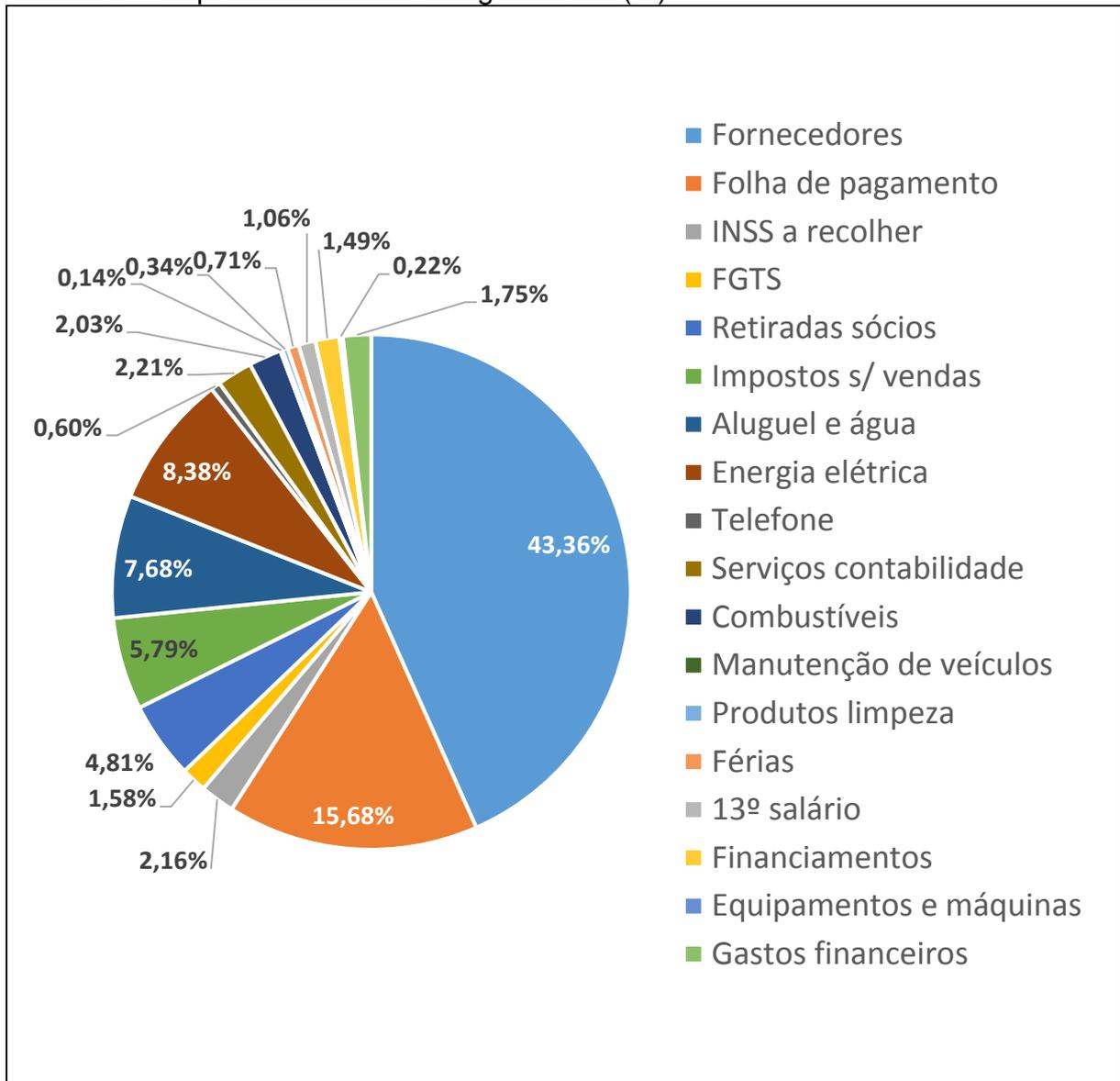
Mês	Despesa Total (R\$)
Abril	18.923,64
Maio	23.117,83
Junho	20.009,72
Julho	16.337,35
Agosto	17.630,72
Setembro	19.480,71
Outubro	23.286,66
Novembro	20.687,25
Dezembro	28.778,65
Janeiro	22.031,11
Fevereiro	29.657,20
Março	25.542,84
TOTAL	265.483,68

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

De acordo com o Quadro 17, examinou-se os gastos da empresa objeto desta pesquisa no período do mês de abril de 2016 a março de 2017, regredindo do mês de março de 2017 até abril de 2016, utilizando os respectivos doze meses para análise.

De forma a representar os pagamentos realizados, o Gráfico 3 apresenta em percentual, o quanto cada conta representa em relação ao total de gastos no valor de R\$ 265.483,68 pago no decorrer dos doze meses analisados.

Gráfico 3 – Representatividade dos gastos em (%)



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

Compreendeu-se como gastos, todas as saídas de dinheiro do caixa, ressaltando todos os pagamentos realizados pela empresa. Portanto é importante destacar que o total anual de gastos foi de R\$ 265.483,68 (Duzentos e sessenta e cinco mil, quatrocentos e oitenta e três reais e sessenta e oito centavos), o que representa aproximadamente 83% do faturamento anual da empresa estudada.

Em vista disso e com fundamento nos dados coletados na empresa em estudo no período de abril de 2016 a março de 2017, foi feito um DFC a partir das entradas e saídas de dinheiro do caixa, como mostram os Quadros 18 e 19:

Quadro 18 – Fluxo de caixa da empresa (abril a setembro/16)

ANO EXERCÍCIO 2016	FLUXO DE CAIXA					
	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO
ENTRADAS						
Vendas realizadas	26.425,00	48.039,68	30.293,62	18.916,04	20.848,22	17.296,66
TOTAL DAS ENTRADAS	26.425,00	48.039,68	30.293,62	18.916,04	20.848,22	17.296,66
SAÍDAS						
Fornecedores	10.245,24	10.336,78	9.380,44	6.405,39	7.585,68	9.764,59
Folha de pagamento	1.234,24	1.121,69	2.468,48	2.329,04	2.329,04	2.329,04
INSS a recolher	226,83	401,99	349,94	337,81	337,81	337,81
FGTS	354,80	247,55	214,64	202,52	202,52	202,52
Retiradas sócios	510,86	1.094,70	1.094,70	1.094,70	1.094,70	1.094,70
Impostos s/ vendas	1.238,13	2.456,61	1.517,48	920,25	1.101,03	831,58
Aluguel e água	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00
Energia elétrica	1.881,52	1.978,12	1.714,88	1.830,79	1.762,34	1.691,28
Telefone	139,02	152,67	141,16	123,85	124,60	136,19
Serviços contabilidade	480,00	480,00	515,00	480,00	480,00	480,00
Combustíveis	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00
Manutenção de veículos		360,00				
Produtos limpeza	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00
Férias		1.874,72				
13º salário						
Financiamentos						
Equipamentos e máquinas						
Gastos financeiros	388,00	388,00	388,00	388,00	388,00	388,00
TOTAL DAS SAÍDAS	18.923,64	23.117,83	20.009,72	16.337,35	17.630,72	19.480,71
1 SALDO (ENTRADAS - SAÍDAS)	7.501,36	24.921,85	10.283,90	2.578,69	3.217,50	-2.184,05
2 SALDO ANTERIOR		7.501,36	32.423,21	42.707,11	45.285,80	48.503,30
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	7.501,36	32.423,21	42.707,11	45.285,80	48.503,30	46.319,25

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

Quadro 19 – Fluxo da caixa da empresa (outubro/16 a março/17)

ANO EXERCÍCIO 2016/2017	FLUXO DE CAIXA					
	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO
ENTRADAS						
Vendas realizadas	28.401,21	20.120,30	34.105,81	19.095,35	29.513,88	26.135,10
TOTAL DAS ENTRADAS	28.401,21	20.120,30	34.105,81	19.095,35	29.513,88	26.135,10
SAÍDAS						
Fornecedores	12.344,01	5.617,48	13.011,15	7.757,99	12.640,11	10.036,22
Folha de pagamento	2.398,77	5.382,78	5.631,16	5.893,61	6.028,85	4.478,45
INSS a recolher	343,87	626,17	647,78	681,87	693,63	750,68
FGTS	208,58	469,90	491,50	515,35	527,11	564,39
Retiradas sócios	1.094,70	1.094,70	1.094,70	1.165,53	1.165,53	1.165,53
Impostos s/ vendas	1.332,70	1.003,68	1.599,60	899,17	1.370,25	1.097,14
Aluguel e água	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00
Energia elétrica	1.747,90	1.825,22	1.677,58	1.875,15	2.016,22	2.253,97
Telefone	144,20	122,98	130,84	129,44	138,38	119,34
Serviços contabilidade	480,00	530,00	480,00	500,00	480,00	480,00
Combustíveis	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00
Manutenção de veículos						
Produtos limpeza	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00
Férias						
13º salário		1.401,34	1.401,34			
Financiamentos					1.984,12	1.984,12
Equipamentos e máquinas	578,93					
Gastos financeiros	388,00	388,00	388,00	388,00	388,00	388,00
TOTAL DAS SAÍDAS	23.286,66	20.687,25	28.778,65	22.031,11	29.657,20	25.542,84
1 SALDO (ENTRADAS - SAÍDAS)	5.164,55	-516,95	5.377,16	-2.885,76	-93,32	642,26
2 SALDO ANTERIOR	46.319,25	51.483,80	50.966,85	56.344,01	53.458,25	53.364,93
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	51.483,80	50.966,85	56.344,01	53.458,25	53.364,93	54.007,19

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

Os Quadros 18 e 19 apresentados acima, representam o DFC da organização objeto deste estudo, sendo que as (entradas) correspondem aos ingressos de dinheiro no caixa, sendo dinheiro em espécie ou em forma de cartão de débito usado pelos clientes, as (saídas) condizem aos pagamentos realizados pela empresa, ou seja, a retirada de dinheiro do caixa.

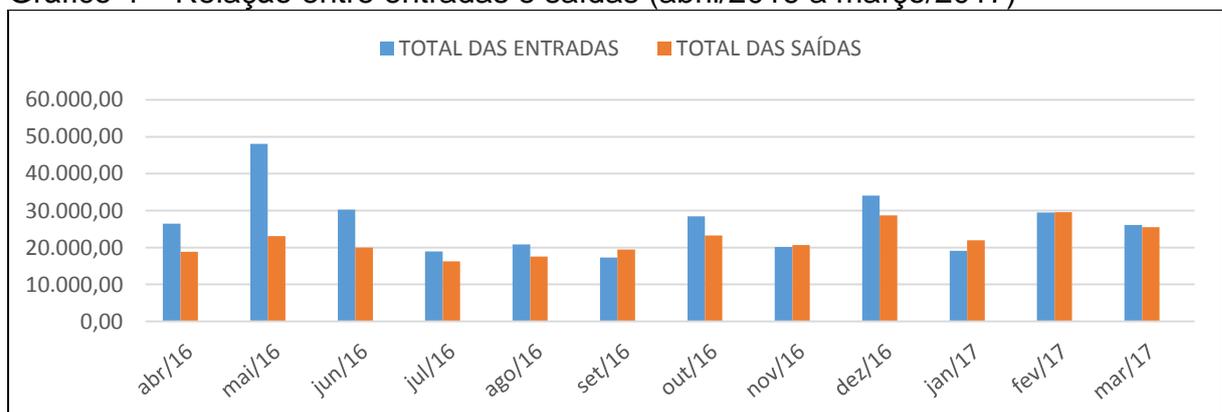
Decidiu-se construir um DFC, de modo a facilitar o entendimento e a visualização dos resultados de forma simples e clara, levando em consideração de que os proprietários nunca usaram esse tipo de ferramenta, portanto, a elaboração desse instrumento ocorreu da seguinte maneira:

O item 1 (ENTRADAS – SAÍDAS), significa o valor decorrente dos recebimentos das vendas realizadas no mês, menos os pagamentos efetuados no mesmo mês, como: folhas de pagamento, aluguel, energia, entre outros. No item 2 (SALDO ANTERIOR), tem-se a informação do quanto havia de dinheiro no caixa no mês anterior ao que está sendo analisado.

E por fim, soma-se o item 1 e 2, obtendo o (SALDO ACUMULADO), que é a junção do que entrou em dinheiro no mês em questão com o saldo do mês antecedente, no entanto é possível perceber se a empresa teve lucro ou prejuízo com relação a cada mês, somente através do item 1 do DFC. O Gráfico 4, ajuda a visualizar a variação entre as entradas e as saídas.

A empresa, portanto, utilizará o método direto para o fluxo de caixa que segundo Azevedo (2008), esse método busca demonstrar todas os recebimento e pagamentos brutos (entradas e saídas) do caixa e equivalentes de caixa, discriminando-as, com o objetivo de verificar e justificar a variação entre o início e o fim do período.

Gráfico 4 – Relação entre entradas e saídas (abril/2016 a março/2017)



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

Diante de várias informações, considera-se importante o DFC para a empresa estudada, pois ajuda os gestores a programarem melhor as compras de mercadorias, controlar os gastos e de forma geral analisar como estão as vendas com relação às compras realizadas e aos gastos.

De acordo com Oliveira, Perez Júnior e Silva (2015), o fluxo de caixa é considerado um instrumento de controle financeiro de grande relevância para as organizações, sendo possível ter previsão de como anda a situação da empresa em determinado tempo estabelecido, pode-se analisar se houve sobra ou falta de recursos no caixa, a partir disso, o gestor pode planejar e controlar melhor o dinheiro da empresa.

4.2 ANÁLISE GERAL

Desde o início das atividades, a empresa estudada possuía um controle básico de suas contas, ou seja, um caderno “livro caixa”, no qual eram anotadas informações sobre os pagamentos das contas manualmente, composto pela data de pagamento, descrição da empresa fornecedora e o valor total da compra. Diante disso, o pesquisador percebeu a necessidade de a empresa fazer uso desse controle, porém elaborada em planilha de Excel.

A Figura 2 e 3, mostram como era o controle financeiro da empresa em questão:

Figura 2 – Livro caixa da empresa (Foto A)

DATA	DESCRIÇÃO	VALOR
08/10/14	CORRELA 7 e cilindr	1.043,00
08/10/14	EMBALAGENS	1943,64
09/10/14	CILINDRO CONCERTO	300,00
09/10/14	GELAS COBRIUNO CARTRÃO	359,00
09/09/14	A sambal agudo	475,26
09/09/14	SANTOS	104,70
09/09/14	SANTOS	300,00
09/09/14	SCHIAV LEI 19034 + 146,70	90,00
09/09/14	Nestle	322,96
09/09/14	Nestle	235,55
09/09/14	SCHIAV	219,52
09/09/14	Rar com	190,00
09/09/14	BD	3293
09/09/14	Santos	84,54
09/09/14	NORDESTE	22900
09/10/14	FRIGS SILVA	615,00
10/10/14	MERCADO	2.421,73
10/10/14	SULFRIOS E VENEZA	3.189,44
10/10/14	DIVERSOS	836,72
10/10/14	BALISTOLA	433,00
10/10/14	TANGA + 640,00 + 463,00	3.702,50
10/10/14	DECINHO	306,80
10/10/14	MES FANTADO	684,85
10/10/14	HELIO ETIQUETA	1.108,50
10/10/14	BEBIDAS MILLIOLI	976,10
10/10/14	REFRIG	902,30
10/10/14	MULTIFRIOS	1.167,25
10/10/14	ALUGUELO	1.400,00
10/10/14	Equipam	236,10
10/10/14	Equipam	236,10
11/10/14	Equipam	326,48
11/10/14	Equipam	326,48

Fonte: Arquivos da empresa (2014).

Figura 3 – Livro caixa da empresa (Foto B)

06/10/14	CAIXA	915,50			
07/10/14	CORREIA 7/0	30,00			
07/10/14	GANRAU GAS	1.043,00			
08/10/14	EMBALAGENS 2 GERAN	1943,64			
08/10/14	CILINDRO CONCERTO	300,00			
09/10/14	GELAS CUBINHO CARVÃO	359,00			
29/09/14	A embalagens	485,36			
28/09/14	ambiente	104,70			
01/09/14	Limão	300,00			
27/09/14	SCHIRLEI 19034 + 146,70	90,00			
24/09/14	Nestle	322,96			
25/09/14	Copiel	235,55			
26/09/14	SCHIX	217,52			
22/09/14	Derlon	190,00			
09/09/14	BDE	32,93			
29/09/14	Sarias	84,54			
29/09/14	NORDESTE	2.280,00			
30/09/14	ERLUS SILVA	615,00			
01/10/14	MERLEDO	2.421,73			
02/10/14	SULFRIOS e VENEZA	3.189,44			
02/10/14	DIVERBOS	836,72			
03/10/14	BATISTOLA	432,00			
04/10/14	TINGA + 640,00 + 663,00	3.702,50			
05/10/14	DACINHO	306,80			
06/10/14	PAES FATIADO	684,85			
07/10/14	HELIO ETIQUETA	1.106,50			
07/10/14	BEBIDAS MILLIOLI	976,10			
09/10/14	DIFORNO	902,30			
10/10/14	MULTIPLIOS	203,00			
02/10/14	aluguel	1.167,25			
11/10/14	Proprietário 501 15 110	1.400,00			
11/10/14	110 22 110	236,70			
12/11/14	UPPER PCEA	326,48			
19/11/14	UPPER PCEA	326,48			

Fonte: Arquivos da empresa (2014).

No entanto, para o aperfeiçoamento dessa ferramenta, foi analisado e sugerido um modelo de fluxo de caixa em planilha de Excel, apresentado pelo Quadro 10. O modelo foi adaptado de acordo com as necessidades da empresa, inseriu-se os dados obtidos através da pesquisa realizada para poder analisar os resultados, porém deparou-se com uma barreira que dificultou a execução da pesquisa, como a indisponibilidade de tempo tanto pela parte do pesquisador, quando pela parte dos gestores da empresa.

Mesmo com a escassez de tempo, conseguiu-se propor o modelo de fluxo de caixa para a empresa, e além disso realizou-se a projeção para o próximo ano, levando em consideração o índice INPC - Índice Nacional de Preços ao Consumidor, que está relacionado ao índice de inflação e os reajustes salariais.

De acordo com Banco Central do Brasil (2017), a projeção da inflação para 2018, será de 4,5%, portanto levou-se em consideração esse percentual para a projeção dos gastos da empresa e estabeleceu-se uma meta de 5% no aumento das vendas.

Diante disso, projetou-se o fluxo de caixa da empresa para o ano de 2018, como mostra os Quadros 20 e 21:

Quadro 20 – Projeção (janeiro a junho/18)

ANO EXERCÍCIO 2018	FLUXO DE CAIXA					
	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO
ENTRADAS						
Vendas realizadas	27.746,25	50.441,66	31.808,30	19.861,84	21.890,63	18.161,49
TOTAL DAS ENTRADAS	27.746,25	50.441,66	31.808,30	19.861,84	21.890,63	18.161,49
SAÍDAS						
Fornecedores	10.706,28	10.801,94	9.802,56	6.693,63	7.927,04	10.204,00
Folha de pagamento	1.320,64	1.200,21	2.641,27	2.492,07	2.492,07	2.492,07
INSS a recolher	105,65	96,02	211,3	199,37	199,37	199,37
FGTS	118,86	108,02	237,71	224,29	224,29	224,29
Retiradas sócios	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00
Impostos s/ vendas	1.238,13	2.456,61	1.517,48	920,25	1.101,03	831,58
Aluguel e água	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Energia elétrica	1.966,18	2.067,13	1.792,04	1.913,17	1.841,64	1.767,38
Telefone	145,27	159,54	147,51	129,42	130,6	142,31
Serviços contabilidade	501,7	501,7	501,7	501,7	501,7	501,7
Combustíveis	470,00	470,00	470,00	470,00	470,00	470,00
Manutenção de veículos		700,00				
Produtos limpeza	79,00	79,00	79,00	79,00	79,00	79,00
Férias		2.005,95				
13º salário						
Financiamentos	1.984,12	1.984,12	1.984,12	1.984,12	1.984,12	1.984,12
Equipamentos e máquinas						
Gastos financeiros	405,46	405,46	405,46	405,46	405,46	405,46
TOTAL DAS SAÍDAS	22.091,29	26.085,70	22.840,15	19.062,48	20.406,32	22.351,28
1 SALDO (ENTRADAS - SAÍDAS)	5.654,96	24.355,96	8.968,15	799,36	1.484,31	-4.189,79
2 SALDO ANTERIOR		5.654,97	30.010,93	38.979,08	39.778,44	41.262,75
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	5.654,97	30.010,93	38.979,08	39.778,44	41.262,75	37.072,96

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

Quadro 21 – Projeção (julho a dezembro/18)

ANO EXERCÍCIO 2018	FLUXO DE CAIXA					
	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
ENTRADAS						
Vendas realizadas	29.821,27	21.126,32	35.811,10	20.050,12	30.989,57	27.441,86
TOTAL DAS ENTRADAS	29.821,27	21.126,32	35.811,10	20.050,12	30.989,57	27.441,86
SAÍDAS						
Fornecedores	12.899,49	5.870,27	13.596,65	8.107,10	13.208,91	10.487,85
Folha de pagamento	2.566,68	5.759,57	6.025,34	6.306,16	6.450,87	4.791,94
INSS a recolher	205,33	460,77	482,03	504,49	516,07	383,36
FGTS	231	518,36	542,28	567,55	580,58	431,27
Retiradas sócios	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00
Impostos s/ vendas	1.332,70	1.003,68	1.599,60	899,17	1.370,25	1.097,14
Aluguel e água	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Energia elétrica	1.826,55	1.907,35	1.753,07	1.959,53	2.106,94	2.355,39
Telefone	150,68	128,51	136,72	135,26	144,6	124,71
Serviços contabilidade	501,70	501,70	501,70	501,70	501,70	501,70
Combustíveis	470,00	470,00	470,00	470,00	470,00	470,00
Manutenção de veículos						
Produtos limpeza	790,00	79,00	79,00	79,00	79,00	79,00
Férias						
13º salário		1.499,43	1.499,43			
Financiamentos	1.984,12	1.984,12	1.984,12	1.984,12	1.984,12	1.984,12
Equipamentos e máquinas	578,93					
Gastos financeiros	405,46	405,46	405,46	405,46	405,46	405,46
TOTAL DAS SAÍDAS	26.281,64	23.638,22	32.125,40	24.969,54	30.868,50	26.161,94
1 SALDO (ENTRADAS - SAÍDAS)	3.539,63	-2.511,90	3.685,70	-4.919,42	121,07	1.279,92
2 SALDO ANTERIOR	37.072,96	40.612,59	38.100,69	41.786,39	36.866,97	36.988,04
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	40.612,59	38.100,69	41.786,39	36.866,97	36.988,04	38.267,96

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

Ao realizar uma comparação do resultado operacional e do saldo acumulado do fluxo de caixa realizado com o projetado, notou-se que houve uma redução dos valores analisados. De acordo com o observado, essa diminuição justifica-se praticamente pela conta “Financiamentos”, que corresponde à compra de um veículo para a empresa, o mesmo foi será quitado ao término do pagamento das 48 (quarenta e oito) parcelas de R\$ 1.984,12 (um mil novecentos e oitenta e quatro reais e doze centavos), com a primeira parcela para o mês de fevereiro de 2017 e a última no mês de janeiro de 2021.

5 CONCLUSÃO

Atualmente, para a empresa se manter no mercado diante de tanta competitividade, precisa-se cada vez mais fazer uso de ferramentas a fim de auxiliar o gestor financeiro com o controle das contas da empresa, no entanto as mesmas estão se preocupando e se comprometendo a fim de aprimorar o modo de administrar (GITMAN, 2010). Isso ocorre visto que, as empresas necessitam de maiores controles financeiros com o objetivo de identificar suas condições financeiras para tomada de decisão.

Diante disto, a finalidade desta pesquisa é propor à empresa objeto deste estudo, um modelo de fluxo de caixa adequado. A proposta se originou devido a percepção do pesquisador da falta de controles financeiros adequados na organização e também, pela dificuldade dos gestores em tomadas de decisões, por não possuírem dados em números.

Portanto, para o desenvolvimento desta monografia, fixou-se o objetivo geral proposto em: propor um modelo adequado de fluxo de caixa como ferramenta de gestão para auxiliar na administração financeira da empresa em análise, juntamente com os objetivos específicos, que são: Caracterizar o mercado de atuação da empresa; descrever os procedimentos para implantação do fluxo de caixa; identificar as entradas e saídas de caixa e analisar os dados encontrados definindo em padrões.

Depois de definido os objetivos, iniciou-se o estudo de forma bibliográfica, ou seja, pesquisa em livros, artigos e outras monografias, com o intuito de obter maior conhecimento e referências para a construção deste trabalho, assim como estabelecer a metodologia a ser empregada para a finalização da mesma.

As informações mencionadas acima serviram como elementos essenciais para o começo da pesquisa, a mesma se concedeu por meio de coleta de dados financeiros da empresa em questão no período de abril de 2016 a março de 2017, enquadrando os doze últimos meses, sendo que a pesquisa foi realizada no mês de março deste ano.

Após finalizar o colhimento de dados, foi elaborado e aprimorado o fluxo de caixa através do modelo apresentado no capítulo 2 dessa monografia. O fluxo de caixa foi moldado de acordo com as necessidades da empresa em estudo.

Entretanto, de acordo com as observações realizadas por meio do fluxo de caixa, percebeu-se que, apesar da empresa possuir apenas um simples controle financeiro e apresentar 4 (quatro) meses com o saldo mensal negativo, representado pelo item “1” do Quadro (18) e (19), a mesma possuiu saldo acumulado positivo, o que possibilita à organização continuar honrando com suas obrigações.

A pesquisa limitou-se exclusivamente à cidade de Criciúma - Santa Catarina e quanto ao tempo disponível, no entanto percebe-se a viabilidade de estudo em outras regiões do estado. Como recomendação para futuros estudos, sugere-se a realização de outras investigações que explorem essa temática em outras empresas do Estado.

Enfim, foi apresentado o modelo de fluxo de caixa adequado para a empresa estudada como ferramenta de gestão, em resposta à questão apresentada na situação problema dessa monografia. De acordo com a preferência e devido a indisponibilidade de tempo dos gestores, o DFC será alimentado semanalmente pelo autor desse trabalho, no entanto, o resultado apresentado por meio do fluxo de caixa, servirá como base para tomada de decisões dos proprietários da empresa estudada.

REFERÊNCIAS

ABIP, Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria. **SOBRE O SETOR 2015: PERFORMANCE DO SETOR DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA BRASILEIRO EM 2015**. Adip. Brasília, 2016. Disponível em: <<http://www.abip.org.br/site/sobre-o-setor-2015/>>. Acesso em 26 de nov. 2016.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 214 p.

AZEVEDO, Osmar Reis. **DFC x DVA: demonstração dos fluxos de caixa e demonstração do valor adicionado**. São Paulo: IOB, 2008. 204 p.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia: Um guia para a iniciação científica**. São Paulo: Ed. McGraw-Hill, 1986. 132 p.

BASTOS, Cleverson; KELLER, Vicente. **Aprendendo a aprender: introdução a metodologia científica**. 6 ed. Rio de Janeiro: Ed. Vozes, 1995. 104 p.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 182 p.

BRASIL, Banco Central do Brasil. **Notas da 206ª Reunião do Comitê de Política Monetária (Copom) do Banco Central do Brasil**. Brasília. DF., 2017 Disponível em: < <http://www.bcb.gov.br/htms/copom/not20170412206.pdf>>. Acesso em: 02 de jun. 2017.

BRASIL, Presidência da República. **LEI COMPLEMENTAR Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006**. Brasília DF., 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 30 de abr. 2017.

BRASIL, Presidência da República. **LEI COMPLEMENTAR Nº 155, DE 27 DE OUTUBRO DE 2016**. Brasília. DF., 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp155.htm#art11>. Acesso em: 30 de abr. 2017.

BRASIL, Senado Federal. **Sancionado novo limite para enquadramento no Simples Nacional**. Brasília. DF., 2016. Disponível em: <<http://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2016/10/27/sancionado-novo-limite-para-enquadramento-de-microempresas-no-simples-nacional>>. Acesso em: 30 de abr. 2017.

CARVALHO, Maria Cecília Maringoni de (Org.). **Construindo o saber: metodologia científica - fundamentos e técnicas**. 24. ed. Campinas: Papyrus, 2011. 224 p.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. 168 p.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 775 p.

GROPPELLI, Angelico A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**. 2.ed São Paulo: Ed. Saraiva, 2002. 496 p.

IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Carta de conjuntura**. Ipea. 2017. Disponível em: <
http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/170316_cc344_economia_mundial.pdf>. Acesso em: 24 de ma. 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001. 288 p.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras: aplicações e casos nacionais**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010. 603 p.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 247 p.

MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo; BORTOLI NETO, Adelino De. **Empresa familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007. 79 p.

NECAT, Núcleo de estudos de economia catarinense. **VOCAÇÕES REGIONAIS E O DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO: Santa Catarina abriu 22 mil empresas no primeiro trimestre**. Santa Catarina. UFSC. 2016. Disponível em: <
<http://necat.ufsc.br/2016/05/30/santa-catarina-abriu-22-mil-empresas-no-primeiro-trimestre/>>. Acesso em: 28 de mai. 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 285 p.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica: textos e casos práticos com solução**. 11. ed São Paulo: Atlas, 2015. 364 p.

PINHEIRO, José Maurício dos Santos. **Da iniciação científica ao TCC: uma abordagem para os cursos de tecnologia**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010. xv, 161 p.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001. 252 p.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Abertura de novas padarias exige estudo estratégico**. Sebrae. Brasília, 2015. Disponível em:

<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/abertura-de-novas-padarias-exige-estudo-estrategico,dabfebb38b5f2410VgnVCM100000b272010aRCRD>>.

Acesso em 26 de nov. 2016.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **As características de negócios familiares, 2016.** Sebrae. Brasília, 2016. Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD#>>. Acesso em: 03 de out. 2016.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI.** Sebrae. Brasília, 2016.

Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 16 de out. 2016.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Fluxo de caixa: o que é e como implantar, 2016.** Sebrae. Brasília, 2016. Disponível em: <

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/fluxo-de-caixa-o-que-e-e-como-implantar,b29e438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 03 de out. 2016.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **SIMPLES NACIONAL.** Sebrae. Brasília, Disponível em: <

<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4874&%5E%5E>>. Acesso em: 12 de out. 2016.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Empresas familiares.** Sebrae. Brasília. Disponível em: <

[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/d16fac96aa7a4f7f1b8af2dc5e000a1/\\$File/5986.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/d16fac96aa7a4f7f1b8af2dc5e000a1/$File/5986.pdf)>. Acesso em: 02 de abr. 2017.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Planilha ajuda a fazer fluxo de caixa da sua empresa.** Sebrae. Brasília. Disponível em: <

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/planilha-ajuda-a-fazer-fluxo-de-caixa-da-sua-empresa,adf8d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>>.

Acesso em: 26 de mar. 2017.

SILVA, Lourivaldo Lopes da. **Contabilidade avançada e tributária.** 4. ed São Paulo: IOB, 2015. 431 p.