

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM COMÉRCIO EXTERIOR**

LARISSA TOGNON HERMANI

**IMPLANTAÇÃO DE UM DEMONSTRATIVO DE FLUXO DE CAIXA EM UMA
EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO LOCALIZADA NA
CIDADE DE CRICIÚMA/SC**

CRICIÚMA

2018

LARISSA TOGNON HERMANI

**IMPLANTAÇÃO DE UM DEMONSTRATIVO DE FLUXO DE CAIXA EM UMA
EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO LOCALIZADA NA
CIDADE DE CRICIÚMA/SC**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração, no curso de Administração com Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Cleber Pacheco Bombazar

CRICIÚMA

2018

LARISSA TOGNON HERMANI

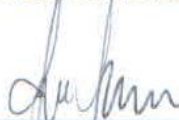
**IMPLANTAÇÃO DE UM DEMONSTRATIVO DE FLUXO DE CAIXA EM UMA
EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO LOCALIZADA NA
CIDADE DE CRICIÚMA/SC**

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

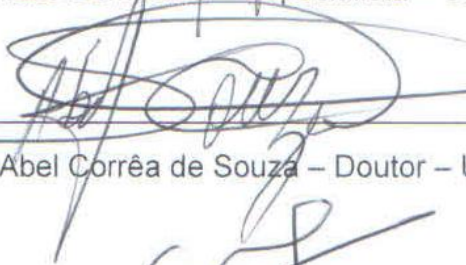
Orientador: Prof. Esp. Cleber Pacheco Bombazar

Criciúma, 25 de junho de 2018.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Cleber Pacheco Bombazar – Especialista – UNESC - Orientador



Prof. Abel Corrêa de Souza – Doutor – UNESC



Prof. Evaldo Lourenço de Lima – Especialista – UNESC

DEDICATÓRIA

Aos meus pais e a Deus por ser meu alicerce em todos os desafios enfrentados ao longo desse trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por estar comigo ao longo dessa caminhada para a conclusão deste trabalho.

Aos meus pais que estiveram presentes em todos os momentos da minha vida, sempre me orientando da melhor maneira. A vocês dedico esta conquista.

Às minhas amigas e aos familiares que sempre torceram pelo meu sucesso. Obrigada pela paciência ao longo desses anos.

Aos meus avós paternos Adelino (*in memoriam*) e Maria, e maternos, Ana (*in memoriam*) e Atílio (*in memoriam*), por serem os meus anjos e a força extra que me foi dada.

A todos os docentes do curso de Administração com Linha de Formação Específica em Comércio Exterior. Minha eterna gratidão a todos os professores que lecionaram ao longo desses quatro anos. Em especial ao meu orientador Cleber por ser um excelente profissional e um ser humano incrível. Muito obrigada por todo ensinamento e paciência. Sou eternamente grata a todos!

A UNESC por me proporcionar momentos de aprendizagem e conhecimento, e, pela oportunidade de fazer novos amigos.

“Os pais somente podem dar bons conselhos e indicar bons caminhos, mas a formação final do caráter de uma pessoa está em suas próprias mãos”.

(Anne Frank)

RESUMO

76759 Implantação de um demonstrativo de fluxo de caixa em uma empresa prestadora de serviços de manutenção localizada na cidade de Criciúma/SC. 2018. 56 páginas. Monografia do Curso de Administração com Linha de Formação Específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

No cenário econômico atual, inúmeras empresas vêm se estabelecendo e demonstrando força no mercado. Por outro lado, algumas empresas encerram suas atividades, sendo um dos motivos a falta de planejamento, mais precisamente, a falta de conhecimento na área financeira. Elaborar um planejamento por meio de uma ferramenta financeira, oferece ao gestor uma visão precisa em relação a situação da organização, proporcionando maior confiança na tomada de decisão. Desta forma, o presente estudo teve como objetivo propor a implantação de um fluxo de caixa que contribua para a melhoria e organização dos recursos financeiros de uma empresa prestadora de serviços localizada na cidade de Criciúma/SC. Em relação a metodologia do trabalho, foi realizada uma pesquisa descritiva, bibliográfica e documental, quanto aos fins e meios de investigação respectivamente. O estudo foi realizado por meio da coleta de dados em fontes primárias e a técnica de coleta de dados escolhida foi a qualitativa. A coleta de dados foi por meio de documentos recolhidos na empresa, e a análise de dados é caracterizada como qualitativa. Diante disso, verificou-se que a organização não possui controle financeiro, por isso tornou-se necessários elaborar uma ferramenta de controle.

Palavras-chaves: Controles financeiros. Planejamento. Organização.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Principais etapas do processo de organizar.....	20
Figura 2 – Fluxo de ganho da empresa.....	24
Figura 3 – Principais conceitos de marketing.....	26
Figura 4 – Modelo do fluxo de caixa.....	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação do porte das empresas por pessoas ocupadas.....	28
Quadro 2 – Classificação do porte das empresas pela receita anual.....	28
Quadro 3 – Processos das atividades operacionais.....	35
Quadro 4 – Referencial teórico da pesquisa bibliográfica.	44
Quadro 5 – Plano de coleta de dados documentais.....	46
Quadro 6 – Síntese dos procedimentos metodológicos	47

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Recebimentos de clientes por mês	50
Gráfico 2 – Desembolsos de produção por mês	51
Gráfico 3 – Desembolsos de recursos humanos por mês	52
Gráfico 4 – Desembolsos de tributos por mês.....	53
Gráfico 5 – Ingressos x desembolsos por mês.....	54

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO	16
2.1.1 Planejamento	17
2.1.1.1 Planejamento Estratégico.....	18
2.1.1.2 Planejamento Tático.....	18
2.1.1.3 Planejamento Operacional	19
2.1.2 Organização	19
2.1.3 Direção	21
2.1.4 Controle	22
2.2 DIVISÃO DAS ÁREAS	23
2.2.1 Finanças	23
2.2.2 Recursos Humanos	24
2.2.3 Marketing	25
2.2.4 Produção	26
2.3 ADMINISTRAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.....	27
2.4 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	29
2.5 PLANEJAMENTO FINANCEIRO	30
2.5.1 Planejamento a Longo Prazo	31
2.5.2 Planejamento a Curto Prazo	31
2.6 FLUXO DE CAIXA.....	32
2.6.1 Objetivos do Fluxo de Caixa	33
2.6.2 Atividades do Fluxo de Caixa	35
2.6.2.1 Atividades Operacionais.....	35
2.6.2.2 Atividades de Investimentos.....	36
2.6.2.3 Atividades de Financiamento	36
2.6.3 Indicadores	37

2.6.3.1 Cobertura de Dívidas.....	37
2.6.3.2 Cobertura de Investimento	38
2.6.3.3 Retorno Total.....	38
2.6.3.4 Retorno sobre Vendas.....	39
2.6.3.5 Fluxo sobre Lucro.....	39
2.7 ESTRUTURAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA.....	39
2.7.1 Modelos de Fluxo de Caixa	40
2.7.1.1 Método do Fluxo de Caixa Direto	40
2.7.1.2 Método do Fluxo de Caixa Indireto.....	41
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	42
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	42
3.1.1 Tipos de Pesquisa	42
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO ALVO	45
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	45
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	47
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	47
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	48
4.1 ANÁLISE DAS RECEITAS	50
4.2 ANÁLISE DOS DESEMBOLSOS DE PRODUÇÃO, RECURSOS HUMANOS E TRIBUTOS	51
4.3 ANÁLISE DOS INGRESSOS X DESEMBOLSOS	53
5 CONCLUSÃO	55
REFERÊNCIAS.....	58

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo surgiu a partir da sociedade industrial, da informação e do conhecimento. A sociedade industrial possuía como característica principal produzir e distribuir produtos no mercado interno. A sociedade da informação é caracterizada pela chegada das novas tecnologias, se tornando um fator essencial para o processo de produção, e, a sociedade do conhecimento é formada por questionamentos de como melhorar o produto, agradar o cliente, entre outros (SILVA, 2015).

Conforme Silva (2015), o empreendedorismo surgiu no Brasil nos anos 90. Devido ao ambiente político e econômico, antes disso, não se falava em empreendedorismo e/ou criação de pequenas empresas. O momento agora é das pequenas empresas, pois, até então, a economia era movida pelas grandes empresas.

De acordo com Sebrae (2014), existem nove milhões de micro e pequenas empresas no Brasil, representando mais da metade da empregabilidade no país, ou seja, nos últimos anos o empreendedorismo vem ganhando destaque na economia. As micro e pequenas empresas correspondem a 53,4% do PIB no setor de comércio, desta forma, são as principais geradoras de riqueza no Brasil. Na indústria e no setor de serviços, representam 22,5% e 36,3% respectivamente, sendo que neste último, mais de um terço da produção nacional tem origem nas pequenas empresas.

De acordo com Padoveze e Benedicto (2011), para alcançar uma gestão eficaz, é necessário buscar novos recursos para as organizações, pois, os gestores necessitam de ferramentas que auxiliem nas tomadas de decisões.

O fluxo de caixa é uma ferramenta que auxilia o gestor no cotidiano da empresa, pois, demonstra o que é necessário para cumprir com suas obrigações financeiras. Esta ferramenta é pouco utilizada pelos empreendedores, por isso, destaca-se a importância de incentivar e capacitar os pequenos negócios. Diante disso, a pesquisa tem como objetivo implantar um modelo de gestão financeira, por meio de um demonstrativo de fluxo de caixa, numa empresa prestadora de serviços de manutenção localizada na cidade de Criciúma/SC.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

De acordo com Sebrae (2013), para manter uma boa gestão financeira é necessário cumprir com os compromissos assumidos, manter a liquidez e ampliar seus lucros sobre investimentos. Assim, para garantir a saúde da empresa e a tranquilidade do empreendedor, é necessário saber lidar com números e informações para tomar decisões.

“Não adianta a empresa ter uma série de dados, se os registros existentes não forem confiáveis e se os procedimentos adotados não estiverem organizados para fornecer informações em tempo hábil” (SEBRAE, 2013, p.14).

Nota-se que na sociedade atual, há um forte crescimento de pequenas e médias empresas, e que isso reflete na economia em que se está inserida. Entretanto, as micro e pequenas empresas são atraídas pela rentabilidade, mas, nota-se uma preocupação em relação a permanência dessas empresas no mercado, pois, muitas encerram suas atividades devido à falta de conhecimento na gestão financeira (RODHEN, 1995).

Segundo Zdanowicz (2004), o planejamento juntamente com o controle financeiro, é uma forma de saber antecipadamente o que irá ocorrer na empresa, já que o controle auxilia na obtenção das informações. Estas informações contribuem para o alcance dos objetivos estabelecidos pela empresa.

O papel da administração financeira depende muito do porte da empresa, pois, nas empresas pequenas não existem um setor específico que responda pelas atividades financeiras, já que na maioria das vezes, essas atribuições são distribuídas entre o proprietário e uma contabilidade terceirizada (SILVA, 2007).

O fluxo de caixa é considerado um dos principais instrumentos de análise, possibilitando ao administrador, identificar o método de circulação do dinheiro por meio da variação de caixa (SILVA, 2007).

A empresa em estudo apesar de atuar há dez anos no mercado, não elabora seus registros financeiros formalmente. Devido as mudanças no cenário econômico, surge o interesse de implantar uma ferramenta financeira que possibilitará controle de seus recursos monetários, ingressos e desembolsos. Com esta ferramenta, será possível analisar as operações realizadas em um determinado período, podendo evitar possíveis riscos à organização.

Diante da necessidade de ter um controle financeiro mais detalhado, propõem-se a implantação de um demonstrativo de fluxo de caixa. Mediante análise será possível tomar decisões mais confiáveis e adequadas de acordo com a saúde financeira da empresa. Neste sentido, torna-se necessário um estudo chegando à questão: **Como implantar um modelo de gestão financeira numa empresa prestadora de serviços de manutenção, por meio de um demonstrativo de fluxo de caixa?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Implantar o demonstrativo de fluxo de caixa, para controle e gestão de uma empresa prestadora de serviços de manutenção, localizada em Criciúma/SC.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Levantar documentos que comprovem as entradas e saídas de caixa;
- b) Propor a adoção de um modelo de fluxo de caixa;
- c) Construir o demonstrativo proposto;
- d) Criar indicadores de gestão com base na ferramenta.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo tem como objetivo implantar um demonstrativo de fluxo de caixa como ferramenta de controle e gestão numa empresa de pequeno porte do segmento de manutenção.

Com a implantação desta ferramenta, pretende-se planejar e controlar os recursos financeiros da empresa.

O projeto torna-se importante, pois as empresas estão inseridas em um mercado muito competitivo, sendo que a ferramenta financeira oferece suporte para decisões mais acertadas.

Diante disso, o estudo é relevante para a acadêmica, para empresa e para a universidade. Para acadêmica, este estudo possibilitará conhecimento de métodos

financeiros para propor ideias de melhorias na empresa pesquisada, atingindo seu objetivo. Para a empresa, acrescentará em seus controles financeiros o fluxo de caixa, que irá minimizar os riscos em tomadas de decisões. Para a universidade, este estudo poderá ser utilizado em novas pesquisas, agregando novos conhecimentos.

O momento é oportuno, pois a empresa não utiliza ferramenta de controle financeiro, porém, tem conhecimento que se faz necessário implantá-la para melhorar o controle de seus recursos financeiros, principalmente os ingressos e desembolsos. Além disso, proporciona a acadêmica oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos. O estudo apresenta-se viável, pois a acadêmica possui tempo suficiente para realizar o levantamento dos dados conforme cronograma estabelecido pelo curso de Administração com Linha de Formação Específica em Comércio Exterior, além de total acesso a todas as informações necessárias para o estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será elaborado um estudo sobre o tema aqui proposto, por meio de autores renomados sobre administração geral e financeira, e o fluxo de caixa como uma ferramenta de gestão.

2.1 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO

A palavra administração vem do latim *ad* que quer dizer direção e *minister* que significa subordinação, ou seja, é o ato de exercer uma função sob o comando de alguém e/ou a prestação de serviço ao mesmo. No entanto, o autor ressalta que o significado de administração passou por uma transformação de aperfeiçoamento (CHIAVENATO, 2004).

Montana e Charnov (2005, p. 2), citam dois conceitos de administração, o primeiro diz que: “administração é realizar coisas por intermédio de outras pessoas”, o segundo afirma que: “administração é o trabalho com e por intermédio de outras pessoas para realizar os objetivos da organização, bem como de seus membros”.

Conforme Montana e Charnov (2005), sempre surgirá um novo conceito ou modificação na definição de administração. Para os autores, existem três diferenças entre os conceitos, sendo que o mais atual se concentra nos resultados a serem atingidos, integrando os objetivos da organização com os objetivos pessoais dos colaboradores, ou seja, dar maior importância ao ser humano na organização.

De acordo com Longenecker (1981), a palavra administração é utilizada para descrever pessoas que exercem cargos de chefia em uma empresa. A administração em si, é um processo que integra um conjunto de tarefas que exigem tomadas de decisões, neste caso, considerado administradores. Ou seja, a administração está composta por atividades importantes para que se consiga atingir a meta da organização.

No início do século XX, os princípios administrativos eram tratados com rigidez, pois, somente os proprietários podiam tomar decisões. O objetivo da organização era produzir mais, mas com maior eficiência; e hoje, não é considerado tão rigoroso, porque a empresa é considerada uma união de esforços por um único objetivo. Portanto, o termo administração é um processo focado em obter resultados

específicos; é um processo que se planeja, organiza, dirige e controla uma empresa (KWASNICKA, 1995).

A função da administração é transformar ações organizacionais por meio de planejamento, organização, direção e controle de todo o empenho realizado por todas as áreas da empresa, com intuito de alcançar os objetivos adotados por ela, a fim de garantir a competitividade no mundo dos negócios. Para os autores clássicos não basta manifestar os elementos da administração, é preciso ir além e determinar as condições que as funções do administrador devem ser desenvolvidas. O administrador precisa obedecer às normas de comportamento, ou seja, a partir dos princípios que permitem desempenhar as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar (CHIAVENATO, 2004).

2.1.1 Planejamento

Planejamento é considerado a principal função executada no processo administrativo, é onde se define os objetivos e como alcançá-los. O planejamento é mutável, por isso, é considerado um fator flexível, pois permite alterações futuras para a organização alcançar o sucesso (KWASNICKA, 1995).

Segundo Chiavenato (2004), as organizações planejam tudo antecipadamente antes de colocar algo em prática. Planejamento é a primeira função administrativa, pois é o suporte para as demais funções. Esta função determina os objetivos a serem atingidos, e quais meios devem ser utilizados para alcançar o que foi proposto.

Conforme Stoner e Freeman (1999, p. 5), “planejar significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites”.

Planejamento é a ferramenta para analisar as decisões que de alguma forma influenciam o futuro. Para a moderna psicologia, planejar é o processo de aquisição de conhecimento, a pessoa que possui uma habilidade maior. O autor ainda afirma que planejar é um processo que necessita de atitude, pois, é preciso realizar mudanças ao longo do caminho (MAXIMIANO, 2011).

Para Megginson, Mosley e Pietri Jr, (1998), o planejamento inicia-se no desenvolvimento dos objetivos da organização e prossegue na fase em que se

determinam os procedimentos, métodos e estratégias necessárias para alcançar seus objetivos.

De acordo com Chiavenato (2004), dentro do planejamento, existem três níveis distintos: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional, conforme pode ser definido abaixo.

2.1.1.1 Planejamento Estratégico

Conforme Chiavenato (2004), planejamento estratégico é o mais amplo, pois envolve toda a organização, abrange todos os recursos, é projetada no longo prazo e foca em atingir os objetivos.

De acordo com Montana e Charnov (2005), planejamento estratégico estabelece a direção de uma organização e de todos os seus elementos. Visa a missão da corporação em termos de suas principais atividades.

Planejamento estratégico é o processo de idealizar e elucidar os percursos de ação da organização e quais os objetivos que deve alcançar. Neste processo existem diversos elementos como, os desafios e oportunidades que o ambiente oferece; a aptidão dos planejadores; os pontos fortes e fracos do sistema interno da empresa, entre outros (MAXIMIANO, 2011).

2.1.1.2 Planejamento Tático

Segundo Chiavenato (2004), o planejamento tático abrange cada departamento da organização e é projetado no médio prazo. Busca atingir os objetivos departamentais e abranger recursos específicos.

Planejamento tático possui um tempo mais curto que o planejamento estratégico, e está direcionado às condições de mercado, objetivos financeiros e recursos essenciais para cumprir a missão. Este planejamento é realizado dentro da estrutura do planejamento estratégico (MONTANA; CHARNOV, 2005).

Conforme Maximiano (2011), o planejamento tático é elaborado com intuito de tornar possível a realização do planejamento estratégico. Este planejamento abrange as áreas da empresa como finanças, marketing, operações, entre outras.

2.1.1.3 Planejamento Operacional

O planejamento operacional consiste em definir quais atividades serão executadas e quais os recursos necessários para a execução das atividades. Neste processo é necessário analisar os objetivos, planejar o tempo adequado que cada atividade precisa ser executada, analisar quais e onde devem ser aplicados os recursos, verificar se existem ameaças ao buscar o resultado, e uma avaliação se a empresa está indo pelo caminho certo (MAXIMIANO, 2011).

De acordo com Chiavenato (2004), planejamento operacional envolve cada atividade específica da empresa. É projetado no curto prazo e preocupa-se em atingir metas.

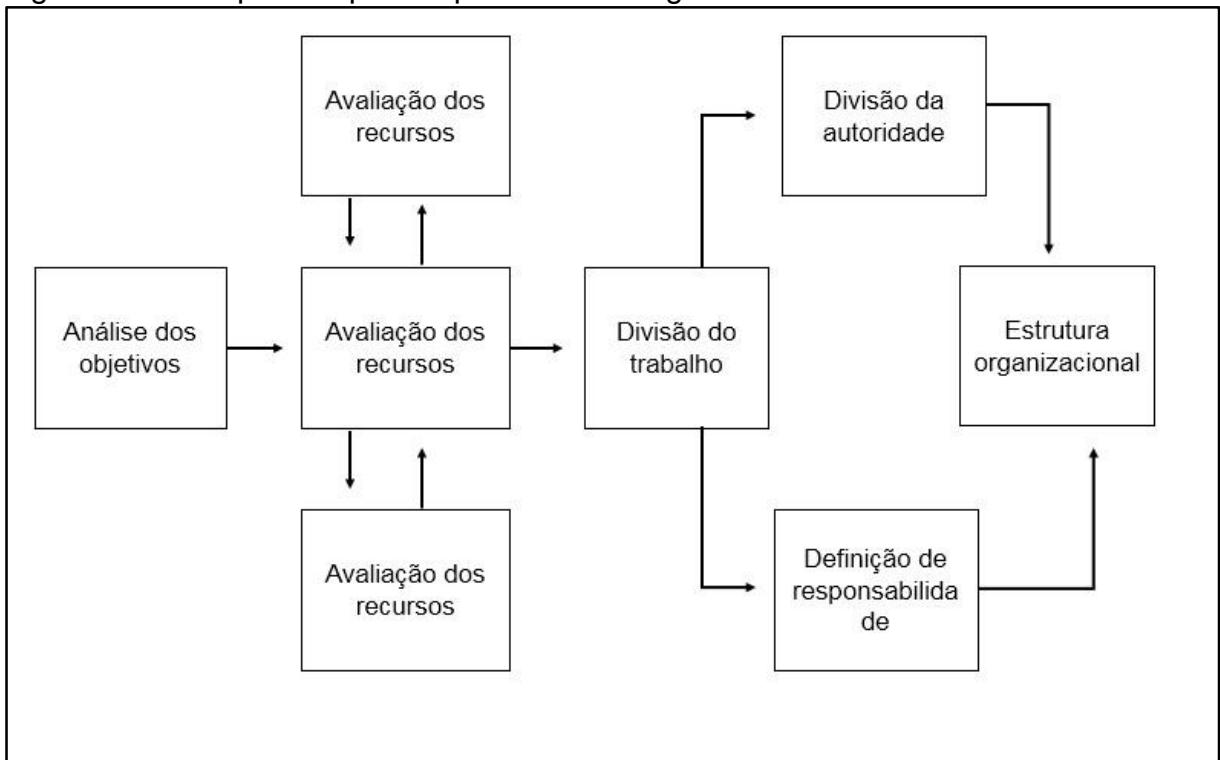
Segundo Montana e Charnov (2005), este planejamento possui um prazo mais curto que o tático, é um planejamento diário, que se refere a cronogramas, tarefas específicas e propósitos que envolve cada colaborador da empresa, principalmente os gerentes, pois estes, serão responsáveis pela realização do objetivo.

2.1.2 Organização

“Organizar é o processo de arrumar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização, de modo que eles possam alcançar eficientemente os objetivos da mesma” (STONER; FREEMAN, 1999).

Segundo Maximiano (2011), organizar é um conjunto de métodos que cria um sistema dinâmico. Por meio deste sistema é definido como as pessoas devem pôr em prática suas atividades. O processo de organizar é um conjunto de decisões que cria uma estrutura sólida e dinâmica, onde o objetivo é definir quais atividades as pessoas ou grupos vão exercer. Esta estrutura é chamada de organograma. Na figura 1 é possível verificar as etapas necessárias no processo de organizar.

Figura 1 – Principais etapas do processo de organizar



Fonte: Maximiano (2011, p. 180)

A estrutura da organização é considerada uma relação entre pessoas, cargos e processos. Desta forma, este conceito é dividido em dois aspectos: organização como uma estrutura e como um processo. A organização como estrutura é a convivência das pessoas com relação às atividades e cargos exercidos; a organização como um processo, são os cargos gerenciais que influenciam as ações da empresa, como os objetivos que podem alterar conforme o progresso da corporação (KWASNICKA, 1995).

De acordo com Chiavenato (2004), a palavra organização pode assumir vários significados: organização como uma entidade social e organização como função administrativa e parte integrante do processo administrativo. O autor ainda complementa:

Organização como uma entidade social: é dirigida para objetivos específicos e deliberadamente estruturada. A organização é uma entidade social porque é constituída por pessoas;
 Organização como função administrativa e parte integrante do processo administrativo: nesse sentido, organização significa o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer suas atribuições e as relações entre eles (CHIAVENATO, 2004, p. 173).

Pode-se subdividir o primeiro conceito em organização formal ou informal. A organização formal é baseada na divisão de trabalho, que especializa pessoas em tarefas específicas; e a organização informal surge naturalmente entre as pessoas a partir das relações de amizade e de grupos informais que não aparecem no organograma da empresa (CHIAVENATO, 2004).

2.1.3 Direção

Segundo Chiavenato (2004), a partir do momento que é definido o planejamento e estabelecido à organização, é hora de fazer as coisas acontecerem. A direção é colocada em prática por meio de atividades que o ser humano pode utilizar para alcançar o objetivo proposto.

Primeiramente o administrador precisa autorizar o andamento do plano, para que os subordinados possam iniciar os trabalhos de acordo com o que foi planejado. Ou seja, direção é a função que coloca a empresa em funcionamento (LONGENECKER, 1981).

Para Maximiano (2011), só existem líderes quando há seguidores. Estes seguidores são influenciados devido ao fato de possuir o mesmo interesse do líder e conseqüentemente adotam suas ideias.

Kwasnicka (1995) diz que realizar planos e estruturá-los, não significa que as metas serão atingidas, para isso, é necessário dividir as funções entre os colaboradores para que os mesmos possam executar com eficácia, buscando utilizar somente recursos necessários, sem que haja desperdício. Dirigir está correlacionado entre pessoas de uma organização, independentes de seus cargos, superiores ou subordinados.

De acordo com Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998), dirigir é conseguir com que os subordinados realizem aquilo que lhes foi delegado. O profissional que desempenha o papel de líder está ligado diretamente no processo de motivação, comunicação e disciplina.

2.1.4 Controle

“A finalidade do controle é assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos” (CHIAVENATO, 2004, p. 176).

Segundo Kwasnicka (1995), as funções de planejamento e controle estão sempre inter-relacionadas, pois, enquanto o planejamento representa uma atividade futura, o controle é responsável por manter o planejamento no processo escolhido. O controle pode ser definido, como uma ferramenta que permite identificar novos caminhos que a empresa precisa seguir, para possíveis correções nas atividades que foram planejadas.

Conforme Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998), controle é a maneira de garantir que os objetivos planejados sejam alcançados. O controle pode ser positivo ou negativo. O controle positivo se encarrega de atingir os objetivos de forma eficiente; o controle negativo procura prevenir que as tarefas indesejáveis não se repitam ou venham a ocorrer.

De acordo com Longenecker (1981), a função controle tem como intuito, assegurar que a organização atinja seus objetivos. É necessário fazer uma análise do caminho que a empresa está percorrendo, para que se possa mensurar os resultados, sejam eles positivos ou negativos.

Para Maximiano (2011), o método de execução constitui-se em realizar as atividades planejadas. Para que estas atividades sejam executadas de acordo com o planejamento, utiliza-se o processo de controle. Neste processo é analisado se o resultado obtido confere com o objetivo proposto. Caso haja alguma divergência, é realizada alguma ação corretiva ou surge a necessidade de alterar o objetivo.

2.2 DIVISÃO DAS ÁREAS

Nesse capítulo será elaborado um estudo sobre o tema proposto, a divisão das áreas de administração: finanças, recursos humanos, marketing e produção. Este estudo resultará por meio de referências bibliográficas dos principais autores da administração.

2.2.1 Finanças

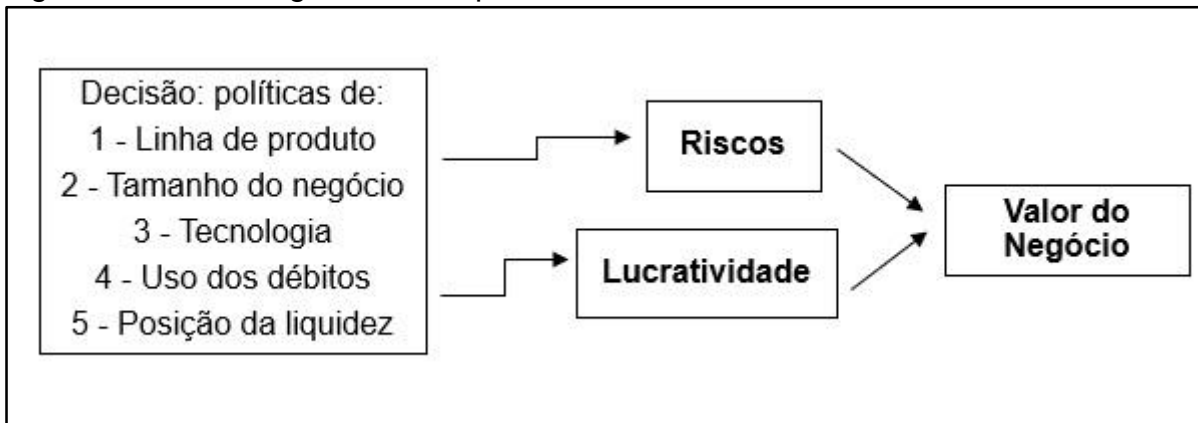
Segundo Gitman (2010), pessoas físicas e jurídicas ganham ou investem dinheiro, isto é, a área de finanças refere-se ao processo ou organizações que envolvem transferências de dinheiro entre as empresas, pessoas, entre outros. Nas instituições, a importância da função financeira depende muito do porte dela. Geralmente nas pequenas empresas, a parte financeira é realizada por um terceiro, sendo que nas empresas de grande porte, existe um setor específico para atuar nas finanças da empresa.

De acordo com Maximiano (2011), a função financeira tem como propósito a proteção e a aplicação eficaz dos recursos financeiros, ao mesmo tempo em que procura manter o grau de liquidez, para que a empresa possa cumprir suas obrigações. De acordo com o autor, esta função envolve as seguintes decisões:

- a) **Investimento**: análise das alternativas de aplicação de capital;
- b) **Financiamento**: determinar as fontes de recursos que serão utilizadas;
- c) **Controle**: acompanhar e analisar os resultados financeiros da empresa;
- d) **Destinação dos resultados**: escolha de alternativas para aplicação dos resultados financeiros.

Segundo Kwasnicka (1995), a administração financeira, tornou-se importante nos últimos anos devido à necessidade dos controles financeiros. A área financeira tem foco em analisar as situações para poder tomar decisões que não afetem diretamente o aumento do negócio. O valor da empresa depende do ganho que se pretende obter no futuro. Tais decisões podem afetar a lucratividade e os riscos que envolvem este processo. Pode-se verificar esta relação na figura 2.

Figura 2 – Fluxo de ganho da empresa



Fonte: Kwasnicka (1995, p. 112).

Kwasnicka (1995) afirma, que a função financeira se preocupa em analisar todas as questões que envolvem o patrimônio da empresa, como aquisição de máquinas e suprimentos, e, utilização do capital social.

2.2.2 Recursos Humanos

A função de recursos humanos tem como propósito, buscar pessoas qualificadas para trabalhar na organização. Esta área acompanha a pessoa desde sua contratação até seu desligamento (MAXIMIANO, 2011). O autor ainda complementa que a área de recursos humanos possui outras funções, conforme abaixo:

- a) **Planejamento de mão-de-obra:** quantificar o número de pessoas para trabalhar em cada área da empresa;
- b) **Recrutamento e seleção:** recrutar pessoas qualificadas para exercer as atividades;
- c) **Treinamento e desenvolvimento:** aprimoramento das habilidades dos colaboradores;
- d) **Avaliação de desempenho:** *feedback* sobre o desempenho das pessoas em seus respectivos cargos;
- e) **Remuneração ou compensação:** definição de quais meios serão utilizados na remuneração das pessoas;
- f) **Higiene, saúde e segurança:** cuidado da saúde e segurança dos colaboradores e seus familiares;

g) Administração de pessoal: atividades burocráticas, como elaboração de folhas de pagamento, admissão e demissão, entre outros e;

h) Funções pós-emprego: realocar e garantir benefícios para ex-funcionários.

Segundo Montana e Charnov (2005), a atividade do setor de recursos humanos está relacionada às funções de gestão de pessoas, como, recrutamento e seleção, remuneração, treinamento, entre outros. Além disso, proporciona desenvolvimento das habilidades de cada colaborador, para que o mesmo possa desempenhar melhor o seu cargo atual, e, estar capacitado para futuras promoções. Os autores ainda afirmam que a administração de recursos humanos teve uma evolução no último século, deixando de tratar somente de admissão e demissão, para uma perspectiva mais ampla das necessidades dos seus funcionários. Atualmente esta visão mais ampla é exercida pelos gerentes.

Conforme Kwasnicka (1995), a área de recursos humanos é responsável por buscar profissionais capacitados e prepará-los para assumir as atividades da empresa. Nos últimos anos, esta área teve algumas mudanças, sendo uma delas a aproximação da psicologia e da sociologia, que influencia na relação entre chefe e empregado. O papel de recursos humanos é a ligação entre colaboradores, remuneração e a organização, ambos precisam estar em conjunto para que o desempenho seja mantido em alta.

2.2.3 Marketing

A função do marketing é consolidar a ligação entre a empresa, seus clientes e público alvo. Esta função precisa realizar pesquisas para identificar a necessidade e tendência do mercado; desenvolver novos produtos e/ou serviços; definir os locais que serão comercializados seus produtos/serviços; analisar qual meio de comunicação será utilizado para atingir seu público alvo, e estabelecer estratégias de preço no mercado (MAXIMIANO, 2011).

De acordo com Kotler e Armstrong (2004), a função do marketing é lidar com os clientes, buscando uma boa comunicação para entender a necessidade deles, com intuito de proporcionar satisfação e torná-los clientes assíduos. A figura 3 demonstra os principais conceitos de marketing.

Figura 3 – Principais conceitos de marketing



Fonte: Kotler e Armstrong (2004, p. 4).

O marketing é responsável pela criação de produtos e serviços, que sejam capazes de atender os desejos dos consumidores. Primeiramente, o profissional desta área precisa pesquisar quais as necessidades dos futuros clientes, analisar a faixa de preço que o mercado pretende pagar pelo produto, e analisar quais os locais apropriados para realizar a distribuição do mesmo. Todas as decisões tomadas pelo departamento de marketing devem ser feitas de maneira que gere lucro para a empresa (KWASNICKA, 1995).

2.2.4 Produção

Maximiano (2011, p. 8) afirma que: “o objetivo básico da função de produção é transformar insumos para fornecer o produto ou serviço da organização aos clientes usuários ou público alvo”.

A produção abrange toda parte de fornecimento de produtos como a transformação da matéria-prima, até a prestação de serviços, neste caso, o atendimento ao cliente. Existem três tipos de processo produtivo: produção em massa, produção por processo contínuo e produção em pequenos lotes. Produção em massa é quando o fornecimento do produto se dá por grandes lotes, como por exemplo, a fabricação de cerâmica. A produção por processo contínuo, é quando a máquina

trabalha sem interrupções com intuito de produzir sempre o mesmo produto, como a produção da cerveja, e a produção em pequenos lotes, é quando a distribuição é realizada sob encomenda, como uma solicitação de doces e salgados para um evento (MAXIMIANO, 2011).

Segundo Silva (2007), a função produção de acordo com a economia pode ser caracterizada pelas empresas que produzem mercadorias, e aquelas que oferecem serviço de consumo. Esta função vem se desenvolvendo ao longo dos anos e possui maior destaque na área da produção industrial, ou seja, organizações que transformam matéria-prima em produto acabado ou semiacabado. Desta forma, pode-se classificar as indústrias em dois grupos: produção contínua e produção descontínua. Nas indústrias de produção contínua, o insumo ocorre em diversas etapas da produção, passando por transformações até o acabamento final da mercadoria. Nesse caso, é produzido em grandes lotes e a produção se repete constantemente. Nas indústrias de produção descontínua, os produtos possuem peças isoladas e diferentes. A partir da montagem dessas peças que se obtém o produto acabado. Geralmente esta produção é para atender a carteira de pedidos.

Conforme Kwasnicka (1995), a função produção é responsável pela modificação de matéria-prima em produtos que possam atender as necessidades do consumidor, pois, se a empresa não produz algo que atenda a demanda, ela não sobrevive.

2.3 ADMINISTRAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Segundo Longenecker, Moore e Petty (1998), para se caracterizar as empresas é necessário verificar alguns critérios, como número de empregados, volume de vendas, capacidade de produção e capital social.

Conforme a Receita Federal (2018), a Lei Geral, também conhecida como Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, foi instituída para regulamentar o tratamento simplificado e diferenciado às micro e pequenas empresas. Esta Lei inclui o regime do Simples Nacional, que tem como objetivo facilitar o desenvolvimento e a competitividade dos pequenos negócios por meio de geração de emprego, distribuição de renda, inclusão social, redução da informalidade e fortalecimento da economia. A empresa que pretende se cadastrar no Simples Nacional, precisa se enquadrar nos seguintes requisitos:

- a) **Microempreendedor Individual**: faturamento anual até R\$ 81.000,00;
 b) **Microempresa**: faturamento anual até R\$ 360.000,00;
 c) **Empresa de pequeno porte**: faturamento anual de R\$ 360.000,00 até R\$ 4.800.000,00.

De acordo com o Sebrae (2014), as pequenas empresas podem ser classificadas de duas formas: pelo número de funcionários da empresa ou pela receita anual. No quadro 1, é possível verificar como são classificadas de acordo com o número de pessoas e com a atividade da organização.

Quadro 1 – Classificação do porte das empresas por pessoas ocupadas

Porte	Serviços e Comércio	Indústria
Microempresa	Até 09 pessoas ocupadas	Até 19 pessoas ocupadas
Pequena empresa	De 10 a 49 pessoas ocupadas	De 20 a 99 pessoas ocupadas
Média empresa	De 50 a 99 pessoas ocupadas	De 100 a 499 pessoas ocupadas
Grande empresa	Acima de 100 pessoas	Acima de 500 pessoas

Fonte: Sebrae (2014).

Já segundo o BNDES (2018), as empresas são enquadradas conforme sua receita anual, conforme demonstrado no quadro 2.

Quadro 2 – Classificação do porte das empresas pela receita anual

Classificação	Receita operacional bruta anual ou renda anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 360 mil
Pequena empresa	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES (2018).

Geralmente, o empreendedorismo no Brasil é formado por negócios essenciais, ou seja, aqueles com intuito principal de gerar lucro para o próprio empreendedor, como forma de substituir ou acrescentar ao salário (SEBRAE, 2016).

Conforme o Sebrae (2016), no Brasil, a taxa de empreendedores que possuem um negócio entre zero a três meses, caiu de 5,7% em 2002 para 3,7% em 2014. Porém, verifica-se um aumento nos negócios de três a quarenta e dois meses, de 8,5% em 2010 para 13,8% em 2014.

2.4 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

De acordo com Bombazar e Ritta (2015), a administração financeira é composta por técnicas utilizadas para controlar os recursos financeiros de uma empresa, com intuito de maximizar o retorno de investimento, além de averiguar a liquidez. Os autores ainda ressaltam que esta função tem como objetivo gerar recursos para poder realizar pagamentos de financiamentos e empréstimos, distribuir o lucro entre os proprietários, pagar fornecedores e colaboradores, e, pagar os impostos.

Segundo Sanvicente (1987), o objetivo nas decisões financeiras é alcançar o maior grau de êxito possível sobre o investimento associado a instituições ou indivíduos. Deve-se alcançar rentabilidade máxima sem comprometer a liquidez da empresa. Há um conflito entre rentabilidade e liquidez, pois para se obter a rentabilidade máxima, é necessário aplicar todos os fundos disponíveis, ou deixar inativos alguns fundos para proteção a futuros riscos de não poder quitar uma dívida.

A função financeira atua como um todo na organização, pois oferece recursos financeiros para serem investimentos em diferentes setores da mesma. Além disso, a área financeira é fundamental em qualquer empresa, seja qual for o porte dela, pois é nessa área que se determina a saúde da organização, ou seja, apresenta as entradas e saídas de caixa, como também verifica se obtiveram lucros ou perdas (SANVICENTE, 1987).

O gerenciamento de recursos financeiros tem como princípio econômico aumentar ao máximo a riqueza da empresa, por intermédio de lucros e de redução dos riscos operacionais (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2010 *apud* BOMBAZAR; RITTA, 2015).

As funções financeiras são vistas com perspectivas diferentes, se comparadas conforme o tamanho da sua organização. Nas micro e pequenas empresas, estas funções costumam ser realizadas pelo proprietário ou por um terceiro, como uma contabilidade por exemplo. À medida que a organização evolui, este departamento passa a existir na estrutura organizacional, que pode se reportar diretamente ao proprietário, ou ao gerente financeiro, por exemplo (GITMAN, 2010 *apud* BOMBAZAR; RITTA, 2015).

A administração financeira é exercida por um profissional capacitado que chamamos de administrador financeiro. Tais profissionais são responsáveis por uma variedade de atividades como administrar o caixa, previsões financeiras, análise de crédito e investimentos, entre outros. Como o mercado vem crescendo constantemente, o administrador financeiro passou a ter mais responsabilidades. Atualmente é necessário que este profissional esteja capacitado para administrar o fluxo de caixa e ter conhecimento sobre o câmbio (GITMAN, 2010).

2.5 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

A maior parte dos empreendedores que não conseguem manter os seus negócios funcionando, são motivados pela vontade de ter a sua própria empresa. Geralmente, estes novos empresários se deixam levar pelo entusiasmo, e se esquecem das responsabilidades que podem surgir. Por isso, é importante estabelecer um planejamento financeiro antes de abrir uma empresa (SEBRAE, 2016).

O planejamento financeiro apresenta o que a empresa pode realizar futuramente, ou seja, estabelece quais o procedimento necessário para alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa, bem como, da visão ao administrador caso necessite tomar decisões (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE; LAMB, 2015).

Ao implantar seu próprio negócio, o empreendedor precisa levantar informações necessárias para verificar se o empreendimento é viável. As empresas necessitam de recursos financeiros para formar o seu capital de giro, porém, tais necessidades estão diretamente inter-relacionadas as atividades operacionais e financeiras (SEBRAE, 2016).

Conforme Sanvicente (1987), o planejamento é importante, pois apresenta a empresa quais meios ela deve seguir para obter os recursos necessários para atingir seus objetivos.

Para Gitman (2010), existem dois aspectos fundamentais deste processo, que são o planejamento de caixa e o planejamento de lucros. Sendo que o primeiro envolve o desenvolvimento do orçamento de caixa da empresa, e o segundo elabora demonstrações proforma. Além disso, podemos dividir o processo de planejamento financeiro em curto e longo prazo.

2.5.1 Planejamento a Longo Prazo

Integra juntamente com o planejamento de produção e de marketing, com intuito de levar a empresa em direção a suas metas estratégicas. Tais planos incluem propostas de despesas em ativo imobilizado, ações de marketing, desenvolvimento de produtos, entre outros (GITMAN, 2010).

Para Sanvicente (1987), o planejamento a longo prazo prevê o desempenho esperado pela empresa, por meio dos objetivos e relatórios que normalizam o processo do planejamento. Ou seja, o planejamento a longo prazo são as estratégias que a empresa vai adotar para atingir as metas.

2.5.2 Planejamento a Curto Prazo

O planejamento geralmente envolve previsão de vendas e dados financeiros e operacionais num período de um a dois anos. Este processo inicia-se com a projeção de vendas. Por meio dela, as empresas elaboram planejamentos de produção, onde consideram prazos de espera e estimam-se as matérias-primas necessárias. Utilizando o planejamento de produção, a empresa é capaz de estimar despesas de folha de pagamento, os gastos com custo fixo e as despesas operacionais (GITMAN, 2010).

De acordo com Sanvicente (1987), o planejamento a curto prazo é a transformação dos objetivos do planejamento de longo prazo em metas imediatas e específicas a toda empresa. Dessa forma, o plano de curto de prazo especifica as ações financeiras e os impactam que podem ocorrer dentro deste período.

2.6 FLUXO DE CAIXA

A administração do ativo é relevante, pois precisa-se ter entendimento dos objetivos da administração financeira, neste caso, a liquidez e rentabilidade. Para que consiga realizar pagamentos de curto prazo, é necessário manter um montante em caixa, acompanhar as contas a receber, verificar os níveis de estoque e matéria-prima. Entretanto, é bom ressaltar que uma quantia muito alta em caixa pode ser um desperdício, pois a mesma poderia estar sendo investida em outros recursos (ZDANOWICZ, 2004).

O fluxo de caixa é essencial para a administração e sucesso da organização, pois, tem como objetivo averiguar o total de ingressos e desembolsos financeiros da empresa, de modo a verificar se haverá excedentes ou escassez de caixa. Ou seja, é o instrumento mais preciso no levantamento financeiro de longo e curto prazo (ZDANOWICZ, 2004).

De acordo com Assaf Neto e Silva (2002), a função financeira de uma empresa necessita de acompanhamento em relação aos resultados, de maneira que possa analisar seu desempenho, como possíveis ajustes necessários. A meta é dotar a empresa de recursos de caixa suficiente para conseguir respeitar os compromissos assumidos e potencializar a riqueza. O fluxo de caixa é um instrumento que relaciona as entradas e saídas de recursos monetários de uma empresa. É possível prever superávit ou déficit de caixa, determinando as decisões que precisam ser tomadas.

Segundo Gitman (2010), o fluxo de caixa é o principal foco do gestor financeiro, seja na tomada de decisões ou no planejamento. Um dos fatores que afetam o fluxo de caixa é a depreciação, pois os bens se desvalorizam conforme os anos.

O fluxo de caixa de uma empresa precisa ter detalhes que permitam analisar as informações apresentadas. Se por acaso um fluxo de caixa não estiver bem estruturado, a chance de o administrador não entender os dados é grande, e desta forma, o mesmo não pode tomar decisões sobre a liquidez (FREZATTI, 1997).

Silva (2006) afirma que o fluxo de caixa é o principal instrumento de gestão financeira que planeja, controla e analisa as receitas, despesas e investimentos de um determinado período. Por meio desta ferramenta, é possível verificar prováveis imprevistos excedentes e escassez de caixa, o que ocasiona aos administradores tomar algumas decisões. O fluxo de caixa planejado e real da empresa representa

uma importante informação gerencial, pois, é necessário que seja possível mensurar os resultados obtidos a partir de decisões gerenciais, e o nível de liquidez. A ferramenta financeira propicia uma visão futura da empresa, e é essencial para revisão diária dos processos financeiros.

Conforme Silva (2006), existem fatores internos e externos que influenciam o fluxo de caixa, que causam alterações entre o previsto e o realizado, comprometendo a eficiência do sistema financeiro. Os fatores existentes são elencados a seguir:

a) Fatores internos: ocorre por meio do aumento no prazo de venda concedido ao cliente; compras que não estavam planejadas; diferenças nos prazos médios de recebimentos e pagamentos; percurso de produção muito longo que não estão de acordo com o prazo médio dado pelo fornecedor; política salarial que não está em conformidade com as receitas e despesas; pouco ativo fixo; divisão de lucros incompatíveis com *know-how* de caixa; e, custos financeiros altos obtidos por meio de endividamento;

b) Fatores externos: ocorre por meio da diminuição da venda devido o declínio do mercado; chegada de novos concorrentes; alteração nas alíquotas de impostos; e, aumento de inadimplentes.

Para que não ocorram divergências que comprometam o fluxo de caixa, é essencial que haja comunicação entre os setores, para que as decisões sejam analisadas com o administrador financeiro. Esta comunicação é necessária para verificar se as medidas a serem tomadas não ocasionarão efeito negativo no caixa (SILVA, 2006).

2.6.1 Objetivos do Fluxo de Caixa

Para Zdanowicz (2004), o objetivo do fluxo de caixa é demonstrar as operações financeiras que são realizadas em um determinado período, visando a liquidez da empresa. Dentre os mais importantes pode-se destacar:

- a) Viabilizar o levantamento de recursos financeiros necessários para dar andamento ao planejamento geral de operações e das transações financeiras;
- b) Utilizar de maneira exata os recursos financeiros disponíveis, para que não fiquem inoperantes, verificando antecipadamente o melhor investimento a ser feito;
- c) Planejar e controlar as entradas e saídas da empresa, por meio dos dados previstos nas projeções de vendas, produção e despesas operacionais;
- d) Não atrasar os pagamentos dos compromissos que a empresa adquiriu;
- e) Buscar um perfeito controle entre ingressos e desembolsos de caixa;
- f) Analisar as opções de crédito que proporcionam empréstimos com menor custo;
- g) Evitar gastos abundantes em época de pouco caixa;
- h) Aprimorar o controle de saldo de caixa e créditos a receber e;
- i) Propiciar o gerenciamento entre os recursos alocados em ativo circulante, vendas, investimentos e débitos.

O fluxo de caixa apresenta as diversas movimentações financeiras da empresa em determinado período de tempo, e, tem como objetivo manter a liquidez, que seja suficiente para a revisão das atividades da empresa. A administração do fluxo de caixa presume resultados positivos para a empresa. Diante disso, o objetivo principal é ter maior prontidão referente às entradas e saídas de caixa (ASSAF NETO; SILVA, 2002).

Para Silva (2006), o objetivo principal do fluxo de caixa é a visão geral de todas as atividades, entradas e saídas do ativo circulante. Entretanto, o autor também cita outros objetivos relevantes como: planejar as necessidades de captação de recursos; fornecer recursos com intuito de realizar transações conforme consta no planejamento financeiro; pagar suas obrigações na data de vencimento; aplicar de forma eficiente os recursos disponíveis sem impactar a liquidez; planejar e controlar recursos financeiros por meio de análise de vendas e despesas, análise de necessidade recursos e prazos médios de contas a receber, a pagar, entre outros; verificar fonte de crédito que possibilite minimizar os custos ao usá-lo; apresentar um equilíbrio financeiro dos fluxos de entrada e saída; sinalizar desembolsos elevados se

o caixa estiver baixo; e, organizar os recursos a serem utilizados pelos setores da empresa em relação aos investimentos.

2.6.2 Atividades do fluxo de caixa

Para Campos Filho (1999), as disponibilidades, atividades operacionais, atividades de investimentos e atividades de financiamento, são categorias que compõem o fluxo de caixa. Essa estrutura pode ser utilizada em pequenas, médias e grandes empresas, por ser de fácil entendimento, independente da atividade da empresa.

2.6.2.1 Atividades Operacionais

Padoveze e Benedicto (2011), afirmam que a atividade operacional é a mais importante dentre as três, pois é a transformação do lucro em caixa. Esta transformação ocorre por meio do regime de competência, onde é feito a apuração de receitas e despesas, caracterizando o fluxo de caixa.

De acordo com Campos Filho (1999), as atividades operacionais correspondem às contas da demonstração de resultado. Porém, estas demonstrações precisam ser adaptadas conforme o tipo de empresa, para que não haja informação de pagamentos e recebimentos divergentes. Esta atividade envolve a produção, a prestação de serviços e a entrega do produto, conforme pode ser visto no quadro 3.

Quadro 3 – Processos das atividades operacionais

Recebimentos Operacionais	Pagamentos Operacionais
Clientes por venda à vista	Fornecedores de matérias-primas
Clientes por venda a prazo	Fornecedores de mercadorias
Clientes – adiantamentos	Adiantamentos a fornecedores
Rendimentos de aplicações financeiras	Salários e encargos
Juros de empréstimos concedidos	Utilidades e serviços
Dividendos recebidos	Tributos
Outros recebimentos	Encargos financeiros
	Outros Pagamentos

Fonte: Campos Filho (1999).

Conforme Assaf Neto e Silva (2002, p. 56), “[...] esses recursos são oriundos dos resultados da empresa, e estão, portanto, vinculados à gestão do capital de giro”. Pode-se afirmar que, o fluxo das atividades operacionais apresenta os recursos resultantes da venda de bens e/ou serviços, mas não considera os custos necessários para a produção dos mesmos.

2.6.2.2 Atividades de Investimentos

De acordo com Padoveze e Benedicto (2011), são os valores aplicados nos ativos imobilizados, ou seja, essa aplicação prepara a empresa para operações futuras.

Para Assaf Neto e Silva (2002), são atividades procedentes dos investimentos de longo prazo, que irão afetar o ativo permanente da empresa. Dessa forma, entende-se que o fluxo das atividades de investimentos analisa os montantes que a empresa utiliza com despesas de capital, como aquisição de equipamentos, terrenos, entre outros.

As atividades de investimentos correspondem ao ativo permanente do balanço patrimonial. Estas atividades envolvem aplicações financeiras com prazo de vencimento maior que três meses, empréstimos concedidos, participações em outras empresas, obras civis, móveis e utensílios, máquinas e equipamentos, veículos, *softwares*, entre outros (CAMPOS FILHO, 1999).

2.5.2.3 Atividades de Financiamento

Segundo Campos Filho (1999), as atividades de financiamentos são os recursos de terceiros e de capital próprio. Quando os proprietários colocam dinheiro na empresa, eles estão a financiando. Estas atividades envolvem empréstimos bancários, financiamentos, recursos próprios e dividendos pagos.

Esta atividade resulta do capital escolhido pela empresa, geralmente são movimentações de pagamento de empréstimos, dividendos, entre outros. Se a empresa está em constante crescimento, este fluxo será positivo, do contrário, tende a ser negativo (ASSAF NETO; SILVA, 2002).

Para Padoveze e Benedicto (2011), é a entrada de novos financiamentos e de novos aumentos de capital social, bem como o pagamento de lucros ou dividendos

aos sócios. Portanto, o fluxo das atividades de financiamento são as entradas e saídas de montantes por meio de pagamento de empréstimos e venda de ações.

2.6.3 Indicadores

Uma das ferramentas mais significativas de uma empresa é o fluxo de caixa, pois, por meio dela consegue-se verificar soluções positivas para a mesma. É importante ressaltar que o resultado obtido pelo fluxo de caixa depende de diversas variáveis, como atuação da empresa, o ambiente econômico e os investimentos que a organização pretende colocar em prática (ASSAF NETO; SILVA, 2002).

Segundo Assaf Neto e Silva (2002), a demonstração de fluxo de caixa abrange três grupos: as atividades de operação, das atividades de investimentos e das atividades de financiamento. Baseado nesta classificação, pode-se apresentar os indicadores a seguir.

2.6.3.1 Cobertura de Dívidas

A cobertura de dívidas confronta as informações da geração anual de caixa oriunda das operações, com as dívidas da empresa. Este indicador também pode ser calculado por meio do passivo circulante, onde é possível deduzir se a empresa possui recursos financeiros suficientes para cumprir com suas obrigações de curto e longo prazo (ASSAF NETO; SILVA, 2002).

De acordo com Bombazar e Ritta (2015), este indicador mostra a geração de caixa resultante das operações da organização em relação às suas dívidas. Ele apresenta o quanto a empresa pode gerar de caixa por meio das suas atividades finais, para respeitar as suas obrigações. Este cálculo pode ser realizado por meio da fórmula abaixo.

$$\text{Cobertura da dívida} = \frac{\text{Fluxo de caixa das operações}}{\text{Passivo total}}$$

2.6.3.2 Cobertura de Investimento

Este índice demonstra a capacidade que a geração de caixa operacional tem para sustentar a demanda de investimentos da empresa. É importante gerar sobras de caixa para investir nos ativos permanentes, para que não precise solicitar financiamentos (BOMBAZAR; RITTA, 2015).

Segundo Assaf Neto e Silva (2002), ao correlacionar o resultado do fluxo de caixa das operações com o fluxo de caixa de investimento, é possível verificar se a empresa possui capacidade de financiar seus investimentos com capital próprio. Este indicador pode ser representado pela fórmula abaixo.

$$\text{Cobertura de Investimento} = \frac{\text{Fluxo de caixa das operações}}{\text{Fluxo de caixa de investimentos}}$$

2.6.3.3 Retorno Total

Conforme Assaf Neto e Silva (2002), o retorno total compara a entrada líquida de recursos derivado das atividades operacionais da empresa, com o fluxo de financiamento. É necessário realizar esta análise com certo cuidado, pois, tanto o denominador quanto o numerador podem dar positivo ou negativo.

Bombazar e Ritta (2015) afirmam que este indicador é muito importante, pois, mostra a capacidade da empresa em gerar caixa operacional com intuito de cumprir suas obrigações com as instituições financeiras. Os autores ainda complementam, a necessidade da organização em gerar excedentes no caixa para pagar os financiamentos, pois, a empresa que não gera caixa, precisará adquirir empréstimos para pagar outros empréstimos e financiamentos. Este índice pode ser calculado pela seguinte fórmula:

$$\text{Retorno total} = \frac{\text{Fluxo de caixa das operações}}{\text{Fluxo de caixa de financiamentos}}$$

2.6.3.4 Retorno sobre Vendas

De acordo com Bombazar e Ritta (2015), este índice associa a geração de caixa operacional ao volume de vendas. Por meio desta ferramenta, é possível verificar se as vendas efetuadas em determinado período estão sendo capazes para fornecer excedentes líquidos de caixa.

Conforme Assaf Neto e Silva (2002), o retorno sobre as vendas mostra quanto a empresa consegue gerar de fluxo de caixa líquido para cada unidade vendida. Este índice pode ser representado pela fórmula abaixo.

$$\text{Retorno sobre vendas} = \frac{\text{Fluxo de caixa das operações}}{\text{Vendas}}$$

2.6.3.5 Fluxo sobre Lucro

O fluxo sobre o lucro demonstra uma parte do lucro que foi realizado financeiramente. O crescimento desse indicador auxilia a empresa a verificar sua situação em relação ao ciclo de vida. Este índice pode mostrar se a empresa atingiu a maturidade do seu negócio no mercado (ASSAF NETO; SILVA, 200).

Segundo Bombazar e Ritta (2015), este índice apresenta a parcela do lucro que foi realizada financeiramente, e que a partir disso, explica-se o porquê das organizações possuírem lucro, mas não constar em recursos no caixa. O fluxo sobre lucro pode ser representado pela fórmula abaixo.

$$\text{Fluxo sobre lucro} = \frac{\text{Fluxo de caixa das operações}}{\text{Lucro líquido}}$$

2.7 ESTRUTURAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

As empresas apresentam seus fluxos de caixa a partir das atividades operacionais, de investimentos e de financiamentos, de forma que seja mais adequada a seus negócios. Organizar os dados por atividade, possibilita ao

administrador analisar o impacto das atividades sobre a posição financeira da organização, juntamente com o montante e equivalentes de caixa (AZEVEDO, 2008).

A implantação do fluxo de caixa permite ao empreendedor, controlar os fluxos de entradas e saídas, demonstrando onde e como se gastam o dinheiro. Geralmente esta ferramenta proporciona uma melhor gestão aos pequenos negócios, pois, impossibilita que o proprietário não misture gastos pessoais com os gastos da empresa (AZEVEDO, 2008).

Existem duas formas para se elaborar o fluxo de caixa. A primeira denominada de método direto, consiste nas informações que movimentam as contas do grupo disponível, bem como, caixa, bancos e aplicações. A segunda, chamada de método indireto, não se preocupa com a movimentação ocorrida na conta caixa, e sim, possui o objetivo de dar conhecimento sobre a movimentação geral dos recursos (PADOVEZE; BENEDICTO, 2011).

2.7.1 Modelos de Fluxo de Caixa

Existem dois tipos de demonstração do fluxo de caixa, sendo: o método direto e o método indireto.

2.7.1.1 Método do Fluxo de Caixa Direto

Segundo Frezatti (1997), o fluxo de caixa direto ou fluxo de caixa de tesouraria, é elaborado por meio de informações previstas e realizadas com base em entradas de cobrança e venda com pagamento antecipado. Seu nível de exatidão é diário, possibilitando identificar as entradas e saídas quando obtido o realizado.

O método direto, expressa a movimentação do saldo de caixa de um determinado período, reunindo informações de entradas e saídas das contas caixa, banco e aplicação financeira, denominadas de contas de disponibilidades (PADOVEZE; BENEDICTO, 2011).

Para Azevedo (2008), este método tem como objetivo demonstrar as entradas e saídas de caixa, com intuito de comprovar a variação existente entre o início e o fim do período. Existem algumas vantagens e desvantagens do método direto, dentre eles pode-se destacar:

- a) **Vantagens:** gerar condições propícias para que a classificação das entradas e saídas sigam critérios gerenciais e não fiscais, e que as informações de caixa estejam disponíveis diariamente para consulta;
- b) **Desvantagem:** ausência de profissionais das áreas de contábeis e financeiras, e um custo maior para controlar os ingressos e desembolsos.

2.7.1.2 Método do Fluxo de Caixa Indireto

O método indireto, demonstra a movimentação do saldo de caixa de um determinado período, principiando da geração de caixa por meio da demonstração de resultados e das oscilações do balanço patrimonial que geram ou necessitam de caixa (PADOVEZE; BENEDICTO, 2011).

O fluxo de caixa contábil ou indireto, é elaborado a partir das demonstrações contábeis: balanço patrimonial e demonstração de resultados. Portanto, por intermédio das movimentações entre contas, são obtidas as informações referentes a geração de liquidez. Este relatório pode ser realizado mensalmente, semestralmente ou anualmente (FREZATTI, 1997).

De acordo com Azevedo (2008), este método decorre do lucro líquido do período e do regime de competência, após realizar alguns ajustes de valores. Estes ajustes tem o objetivo de verificar a variação encontrada na conta caixa. Existem algumas vantagens e desvantagens do método indireto, dentre eles pode-se destacar:

- a) **Vantagens:** baixo custo, porque opera com dois balanços patrimoniais e compõe o lucro contábil com o regime de caixa, conhecido como fluxo de caixa operacional;
- b) **Desvantagens:** o tempo utilizado para gerar os dados pelo lucro contábil e transformá-los em regime de caixa, e, suprimir os efeitos que uma intervenção da legislação fiscal pode ocasionar na contabilidade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme Diehl e Tatim (2004), a metodologia é caracterizada por meios possíveis de abordar determinado problema. O método é o conjunto de processos pelos quais é possível verificar as informações e desenvolver os procedimentos. Portanto, o método é considerado uma estratégia planejada, e define quais as técnicas necessárias para colocar em prática os objetivos traçados.

De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007), o método é a estrutura que se deve montar aos diversos processos necessários para atingir um resultado.

Gil (1999) afirma que método é o processo necessário para chegar a um determinado objetivo, isto é, são operações intelectuais e técnicas que possibilitam o alcance de metas.

Para Lakatos e Marconi (2003), método é o conjunto das atividades que permite alcançar o objetivo proposto baseado em conhecimentos válidos, detectando erros e colaborando nas decisões.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Define-se pesquisa como um processo formal e sistemático de avanço do método científico. O objetivo principal da pesquisa é encontrar respostas para problemas por meio dos procedimentos metodológicos (GIL, 1999).

Segundo Barros e Lehfeld (2000), a pesquisa é objetivo de uma investigação, cujo intuito é solucionar problemas por meio de procedimentos científicos. A investigação é o ato de estudar, observar e experimentar as ocorrências, colocando de lado seu entendimento a partir da compreensão superficial, subjetiva e imediata.

Desta forma, o estudo utilizou da abordagem qualitativa, visto que apesar de tratar-se de uma pesquisa na área financeira, o objetivo foi de avaliar os processos por meio da implantação do fluxo de caixa.

3.1.1 Tipos de Pesquisa

Vergara (2010), classifica em dois aspectos o método de categorização: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. O presente estudo apresenta de

forma descritiva os fins de investigação, com intuito de descrever e analisar a coleta de dados para que se possa apresentar os resultados obtidos da empresa em questão. O objetivo proposto do estudo é a implantação do fluxo de caixa, por meio dos dados financeiros obtidos por documentos e relatórios da empresa.

Segundo Gil (1999), a pesquisa descritiva tem como objetivo estabelecer relação entre variáveis. Dentre elas, pode-se enfatizar as pesquisas com intuito de analisar as características de um determinado grupo, como por exemplo, analisar nível de renda.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa documental é realizada por meio de documentos escritos ou não, como documentos arquivados, fotografias, filmes, mapas, entre outros. A pesquisa documental baseia-se em informações que ainda não receberam análise minuciosa, isto é, que podem ser reformuladas de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL, 1999).

Conforme Martins e Theóphilo (2009), a diferença entre a pesquisa bibliográfica e documental é a natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica utiliza de dados secundários, isto é, livros e jornais, a pesquisa documental trabalha por intermédio de dados primários, ou seja, materiais que o autor do trabalho agrupou.

Desta forma, foi utilizada a pesquisa documental por meio de documentos financeiros da empresa, que apontam as entradas e saídas, demonstrativos e demais informações que contribuem para o estudo.

Gil (1999) diz que a pesquisa bibliográfica é realizada a partir de materiais já desenvolvidos, como livros e artigos científicos. A vantagem de utilizar este tipo de pesquisa é o fato de permitir ao pesquisador uma visão ampla das informações, algo que levaria muito tempo para ser pesquisado *in loco*.

A pesquisa bibliográfica busca explicar um assunto com base em referências publicadas em livros, revistas e jornais. É um meio de formação científica indispensável na construção da plataforma teórica de qualquer trabalho (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Em relação à pesquisa bibliográfica, foram utilizadas referências de livros, artigos e dissertações.

Quadro 4 – Referencial teórico da pesquisa bibliográfica.

Assunto	Autor	Tema abordado
Administração	Chiavenato (2004)	Introdução a administração
	Kwasnicka (1995)	
	Longenecker (1981)	
	Maximiano (2011)	
	Megginson, Mosley e Pietri, Jr. (1998)	Conceitos e aplicações
	Montana e Charnov (2005)	
	Vergara (2010)	Métodos de pesquisa em administração
	Martins e Theóphilo (2009)	Metodologia da pesquisa
	Barros e Lehfel'd (2000)	
	Cervo, Bervian e Silva (2007)	
	Diehl e Tatim (2004)	
	Gil (1999)	
	Lakatos e Marconi (2003)	
Administração financeira	Bombazar e Ritta (2015)	Princípios da administração financeira
	Gitman (2010)	
	Assaf Neto e Silva (2002)	Capital de giro
	Padoveze e Benedicto (2011)	Administração financeira
	Sanvicente (1987)	
	Endeavor (2015)	
	Silva (2007)	
	Ross, Westerfield, Jaffe e Lamb (2015).	
	Stoner e Freeman (1999)	Fluxo de caixa
	Campos Filho (1999)	
	Azevedo (2008)	
	Frezatti (1997)	
	Silva (2006)	
Zdanowicz (2004)		
Administração de pequenas e médias empresas	Receita Federal (2018)	Lei geral
	BNDES (2018)	Classificação das empresas
	Sebrae (2013, 2014, 2016)	
Empreendedorismo	Silva (2015)	Empreendedorismo das pequenas e médias empresas
Marketing	Kotler e Armstrong (2004)	Princípios do marketing
	Endeavor (2016)	Relacionamento com clientes

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO ALVO

O estudo foi realizado em uma empresa de pequeno porte que atua como prestadora de serviços de manutenção desde 28 de setembro de 2008 no município de Criciúma - SC. Atuando há dez anos no mercado, a empresa conta com um colaborador, sendo o proprietário. Ao longo dos anos a empresa busca desenvolver suas técnicas e acompanhar a evolução do mercado, levando a seus clientes competência, agilidade e conhecimento na prestação de serviço. A empresa atua por diversas cidades, inclusive em outros estados, como o Rio Grande do Sul. Hoje ela conta com uma estrutura física para guardar os equipamentos utilizados na manutenção das máquinas.

O setor escolhido para realizar o presente estudo será o financeiro, pois se encontra com dificuldades para administrar suas entradas e saídas, e devido ao vínculo familiar com a empresa, a pesquisadora possui intuito de expandir os conhecimentos adotados neste estudo. Por se tratar de uma pesquisa de caráter documental, não será necessária a definição da população e amostra.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Segundo Lakatos e Marconi (2003), é quando se aplica as técnicas e instrumentos utilizados com intuito de buscar informações para elaboração da coleta de dados. A busca pelos dados exige do pesquisador muita paciência, já que toma grande parte do tempo na realização da pesquisa. Sendo assim, quanto mais planejamento for feito pelo pesquisador, mais fácil será a etapa seguinte.

O rigoroso controle na aplicação dos instrumentos de pesquisa é fator fundamental para evitar erros e defeitos resultantes de entrevistadores inexperientes ou de informantes tendenciosos, e isto é um fator extremamente relevante (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Conforme Diehl e Tatim (2004), tanto na pesquisa de caráter qualitativo e quantitativo, existe a necessidade de estruturar os dados coletados para que o pesquisador seja capaz de entender.

Para esta pesquisa foram utilizados dados primários, pois foi realizado por meio de dados internos da empresa, como exemplo deles, as notas fiscais, boletos bancários, entre outros. A técnica de coleta de dados escolhida foi a documental, pois

foi elaborado por meio de documentos referente a gestão financeira da empresa. O quadro 5, mostra os objetivos específicos e os documentos que serão necessários para alcançá-los.

Quadro 5 – Plano de coleta de dados documentais

Objetivos específicos	Documentos	Localização
Levantar documentos que comprovem as entradas e saídas de caixa	Documentos da empresa, como relatório de notas fiscais, contas a pagar e receber	Arquivos internos da empresa
Propor a adoção de um modelo de fluxo de caixa	Livros de base financeira	Biblioteca
Construir o demonstrativo proposto	Documentos da empresa e construção da planilha eletrônica	Arquivos internos da empresa
Criar indicadores de gestão com base na ferramenta	Construção em planilha eletrônica	Arquivos internos da empresa

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

Após conhecer as atividades operacionais e práticas financeiras da empresa, foi possível perceber que a mesma não possui sistema de controle financeiro. Com exceção da emissão de nota fiscal que é feita pela filha do proprietário, a folha de pagamento e outras atividades referentes a impostos, são realizadas por intermédio de uma contabilidade terceirizada. O proprietário recebe mensalmente relatórios da contabilidade de impostos a serem pagos.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Para análise dos dados foi utilizado o método de pesquisa qualitativa, com o intuito de demonstrar a situação financeira da empresa e propor a implantação da ferramenta fluxo de caixa por meio dos ingressos e desembolsos financeiros obtidos em relatórios. Estes dados estão demonstrados por meio de planilhas de eletrônicas.

A pesquisa qualitativa é conhecida como pesquisa naturalística, segundo Martins e Theóphilo (2009, p.141), “uma vez que para estudar um fenômeno relativo às ciências humanas e sociais é necessário que o pesquisador entre em contato direto e prolongado com o ambiente no qual o fenômeno está inserido”.

3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O quadro 6 apresenta em resumo o processo metodológico que foram utilizados para a realização da pesquisa.

Quadro 6 – Síntese dos procedimentos metodológicos

Objetivos Específicos	Abordagem da Pesquisa	Fins de Investigação	Meios de Investigação	Classificação dos Dados da Pesquisa	Técnica de Coleta de Dados	Procedimentos de Coleta de Dados	Técnica de Análise dos Dados
Levantar documentos que comprovem as entradas e saídas de caixa	Qualitativa	Descritiva	Documental	Primário	Levantamento de Dados	Relatório da Empresa	Qualitativa
Propor a adoção de um modelo de fluxo de caixa	Qualitativa	Descritiva	Bibliográfica e Documental	Primário	Levantamento de Dados	Planilha eletrônica	Qualitativa
Construir o demonstrativo proposto	Qualitativa	Descritiva	Bibliográfica e Documental	Primário	Levantamento de Dados	Planilha eletrônica	Qualitativa
Criar indicadores de gestão com base na ferramenta	Qualitativa	Descritiva	Bibliográfica e Documental	Primário	Levantamento de Dados	Planilha eletrônica	Qualitativa

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Conforme Zdanowicz (2004), as informações necessárias existem dentro da empresa, o problema é que na maioria das vezes, essas informações estão espalhadas. Por tanto, primeiro foi preciso conhecer a empresa, suas atividades operacionais e financeiras.

Um método importante para mensurar o desempenho da empresa é por meio da análise de seus demonstrativos financeiros, portanto, neste capítulo serão apresentados os resultados e análises obtidos por meio da coleta de dados junto à empresa.

A pesquisa exigiu tempo disponível da pesquisadora e da empresa em questão, bem como paciência e esforço para juntar todas as informações, além de organização para realizar o registro dos dados corretamente. É importante ressaltar, que para utilizar de maneira correta o tempo no trabalho e facilitar todo o processo seguinte da pesquisa, deve-se ter um bom planejamento, pois, evita-se possíveis erros (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Os dados utilizados serão analisados do ponto de vista qualitativo, pois a pesquisadora buscou informações referentes aos valores. A seguir serão apresentados os indicadores encontrados por meio do modelo de fluxo de caixa adaptado às necessidades da empresa em estudo, conforme a figura 4.

Figura 4 – Modelo do fluxo de caixa

Resumo	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	TOTAL
1 - Saldo Inicial [=]	2.018,58	251,99	1.790,57	1.263,20	- 59,69	831,22	2.018,58
2 - Atividades Operacionais							
2.1 - Entradas [+]	13.152,24	8.576,50	12.301,29	12.037,13	10.211,90	18.296,32	74.575,38
2.1.1 - Vendas/Produtos [+]	13.152,24	8.576,50	12.301,29	12.037,13	10.211,90	18.296,32	74.575,38
2.1.1.1 - Cliente A [+]	948,75	1.620,75	4.273,25	4.178,50	1.634,00	4.298,25	16.953,50
2.1.1.2 - Cliente B [+]	434,14	957,75	-	-	-	-	1.391,89
2.1.1.3 - Cliente C [+]	3.225,50	372,75	-	-	-	2.185,75	5.784,00
2.1.1.4 - Cliente D [+]	-	3.275,25	-	964,50	-	2.222,65	6.462,40
2.1.1.5 - Cliente E [+]	-	-	336,75	454,35	823,75	823,75	2.438,60
2.1.1.6 - Cliente F [+]	-	-	542,75	477,75	-	-	1.020,50
2.1.1.7 - Cliente G [+]	830,00	-	-	265,00	2.211,00	1.075,00	4.381,00
2.1.1.8 - Cliente H [+]	7.713,85	2.350,00	7.148,54	5.697,03	5.543,15	7.690,92	36.143,49
2.2 - Saídas [-]	14.918,83	7.037,92	12.828,66	13.360,02	9.320,99	18.753,02	76.219,44
2.2.1 - Produção [-]	10.145,37	1.740,87	4.819,49	5.975,79	6.532,23	10.900,91	40.114,66
2.2.1.1 - Ribbon [-]	6.912,57	-	1.580,63	2.409,08	2.313,49	5.501,91	18.717,68
2.2.1.2 - Elétricos [-]	1.184,82	386,55	202,00	-	480,25	571,92	2.825,54
2.2.1.3 - Pneumáticos [-]	66,00	366,32	1.944,86	672,35	471,61	1.400,12	4.921,26
2.2.1.4 - Metalúrgica [-]	1.334,86	988,00	878,00	2.425,49	2.655,00	1.610,00	9.891,35
2.2.1.5 - Automação [-]	-	-	214,00	-	-	1.613,24	1.827,24
2.2.1.6 - Fretes/Combustível [-]	647,12	-	-	468,87	611,88	203,72	1.931,59
2.2.2 - Recursos Humanos [-]	4.563,12	5.079,61	7.583,40	5.749,16	2.399,47	7.431,82	32.806,58
2.2.2.1 - Despesas pessoais [-]	4.356,98	2.523,47	7.377,26	4.773,02	2.189,59	6.751,94	27.972,26
2.2.2.2 - INSS [-]	206,14	206,14	206,14	206,14	209,88	209,88	1.244,32
2.2.2.3 - Contabilidade [-]	-	2.350,00	-	770,00	-	470,00	3.590,00
2.2.3 - Financeiro/Tributário [-]	210,34	217,44	425,77	1.635,07	389,29	420,29	3.298,20
2.2.3.1 - Simples nacional [-]	208,36	208,92	402,40	1.591,53	-	358,19	2.769,40
2.2.3.2 - Taxas Diversas [-]	1,98	8,52	23,37	43,54	389,29	62,10	528,80
Saldo das Atividades Operacionais [=]	- 1.766,59	1.538,58	- 527,37	- 1.322,89	890,91	- 456,70	- 1.644,06
3 - Atividades de Investimentos							
Saldo das Atividades de Investimentos [=]	-	-	-	-	-	-	-
4 - Atividades de Financiamentos							
Saldo das Atividades de Financiamentos [=]	-	-	-	-	-	-	-
5 - Saldo Final [=]	251,99	1.790,57	1.263,20	- 59,69	831,22	374,52	374,52

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

Este modelo permite ao gestor visualizar a situação da empresa, por meio das atividades operacionais, atividades de investimento e atividade de financiamento.

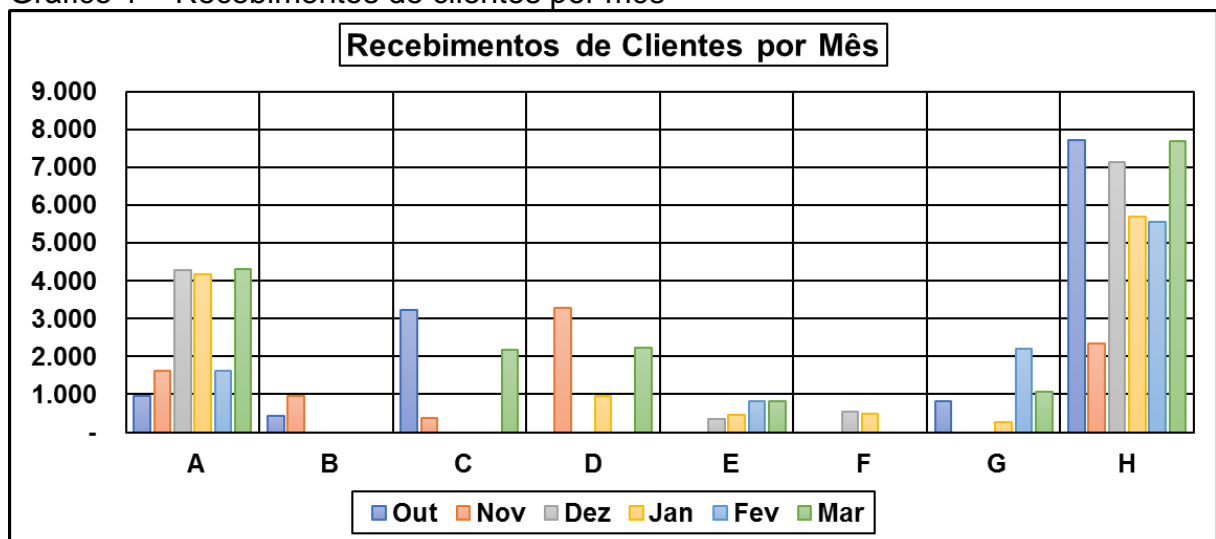
O presente estudo foi realizado no período de outubro de 2017 a março de 2018, desta forma, não demonstra resultados nas atividades de investimentos e financiamentos, pois a empresa não utilizou destes recursos.

Serão demonstrados por meio de gráficos os recebimentos de clientes por mês, desembolsos de produção por mês, desembolsos de recursos humanos por mês, desembolsos de tributos por mês e ingressos x desembolsos por mês.

4.1 ANÁLISE DAS RECEITAS

As receitas representam os ganhos de uma empresa, sejam eles oriundos de aplicações, bem como das vendas de mercadorias ou prestações de serviços. O gráfico 1, apresenta as receitas referentes aos últimos seis meses provenientes de vendas de mercadorias e prestações de serviços de manutenção.

Gráfico 1 – Recebimentos de clientes por mês



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2018).

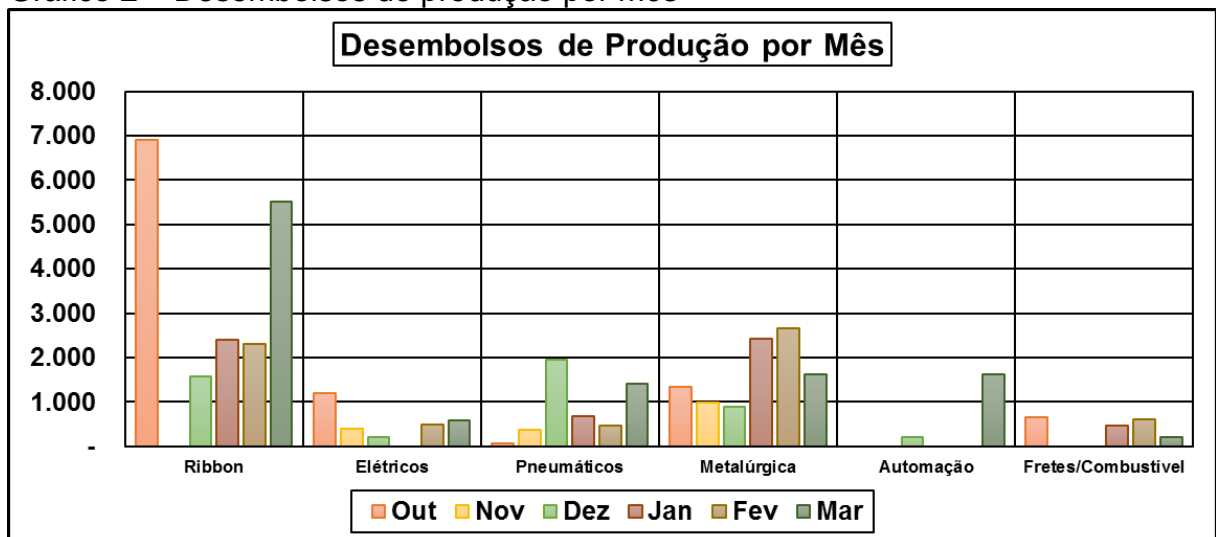
Ao analisar o gráfico percebe-se que os dois principais clientes são A e H, com faturamento de R\$ 16.953,50 e R\$ 36.143,49 respectivamente de acordo com a figura 4, e também pode-se verificar, que nos meses de novembro e fevereiro existem quedas nos recebimentos. Comparado a outubro, pode-se ver que no mês de novembro a receita diminuiu R\$ 4.575,74, devido a inadimplência dos clientes. A partir disso, os pagamentos permaneceram estáveis por dois meses consecutivos, decrescendo no mês de fevereiro. Isso ocorre porque no começo do ano as empresas

diminuem a sua produção, e isto ocasiona na redução na compra de matéria-prima, que é o principal produto desta prestadora de serviços.

4.2 ANÁLISE DOS DESEMBOLSOS DE PRODUÇÃO, RECURSOS HUMANOS E TRIBUTOS

O controle de desembolsos é importante, pois fornece informações necessárias sobre a rentabilidade e desempenho das atividades da empresa. Além disso, essa gestão auxilia o planejamento, controle e desenvolvimento das atividades da organização (ENDEAVOR, 2015). O gráfico 2 demonstra as saídas de caixa em relação à compra de matéria-prima, gastos com frete e combustível.

Gráfico 2 – Desembolsos de produção por mês



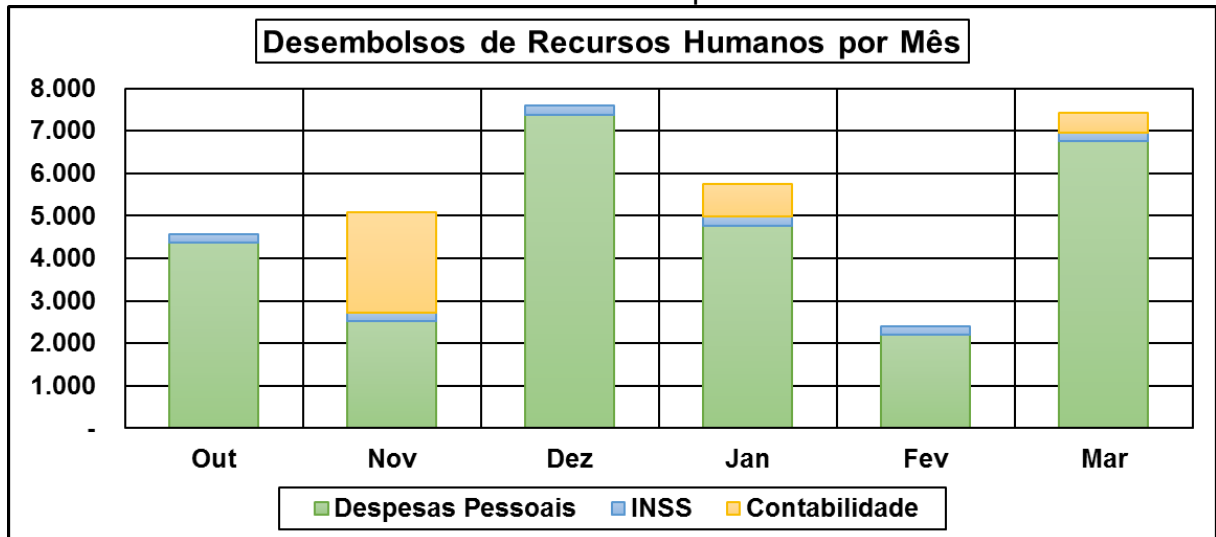
Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2018).

De acordo com o gráfico apresentado, pode-se analisar que a principal matéria-prima utilizada é o ribbon. Conforme a figura 4, vimos que o total das despesas com ribbon é de R\$ 18.717,68. Portanto, é importante desenvolver novos fornecedores de ribbon para economizar, porém, visando sempre a qualidade do material.

Percebe-se também, um desembolso maior no mês de outubro em relação ao total das saídas, pois, a empresa renovou seu estoque e adquiriu material extra para produção de novos maquinários.

O gráfico 3 demonstra as saídas de caixa referente às despesas da área de recursos humanos que é dividido em despesas pessoais, contabilidade e INSS.

Gráfico 3 – Desembolsos de recursos humanos por mês



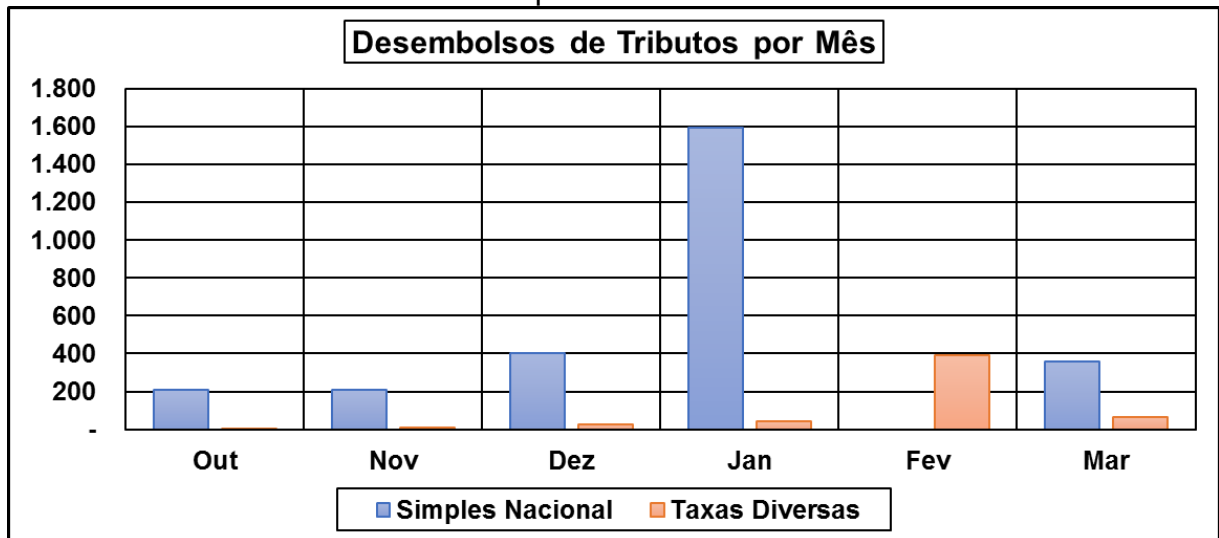
Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2018).

Conforme os dados apresentados na figura 4, os gastos com despesas de recursos humanos totalizam R\$ 32.806,58, sendo que R\$ 27.972,26 correspondem as despesas pessoais. Portanto, ao analisar o gráfico, percebe-se que as despesas pessoais predominam. Isto se dá porque a empresa é a única renda do proprietário, ou seja, ele utiliza do caixa proveniente das vendas para pagar suas despesas pessoais.

Alguns meses não há despesa com a contabilidade, porque a empresa atrasou o pagamento, quitando no mês seguinte. Desta forma, justifica-se a variação de despesas entre os meses.

O gráfico 4 apresenta as despesas com tributos, sendo dividido entre o pagamento do Simples Nacional e taxas diversas.

Gráfico 4 – Desembolsos de tributos por mês



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2018).

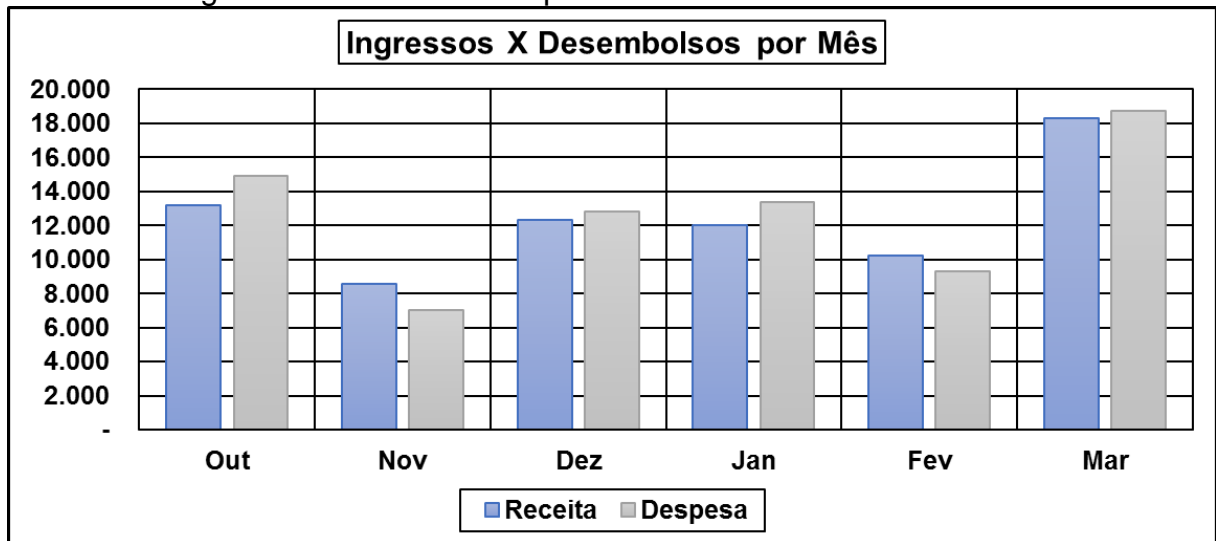
O gráfico acima demonstra uma elevação da despesa no mês de janeiro. Este aumento corresponde ao pagamento da dívida ativa que a empresa possuía em relação a guia do Simples Nacional.

Há variação nas taxas, pois, elas correspondem a pagamentos de taxas anuais referente a empresa, e também, refere-se a taxas bancárias que apresentam em proporções menores, pois, são tarifas cobradas pelo uso do limite da conta bancária da empresa.

4.3 ANÁLISE DOS INGRESSOS X DESEMBOLSOS

Os recursos oriundos das vendas de mercadorias e das prestações de serviços são considerados as receitas. As despesas caracterizam todos os gastos que a empresa possui, ou seja, os gastos são necessários para se obter a receita. O gráfico 5, faz uma comparação dos ingressos e desembolsos dos últimos meses.

Gráfico 5 – Ingressos x desembolsos por mês



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2018).

Diante da ferramenta financeira, percebe-se que os dados ficam expostos de maneira clara, onde é possível identificar os itens que geram impactos financeiros dentro de uma empresa por meio dos ingressos e desembolsos. Analisando o gráfico, constata-se que as entradas e saídas de caixa possuem valores aproximados, porém, na grande maioria dos meses o caixa é deficitário. Para que a receita seja superior a despesa, sugere-se controlar os gastos, separar as despesas da empresa das despesas pessoais, e buscar maneiras de alavancar as vendas.

5 CONCLUSÃO

Para a empresa alcançar o sucesso, é essencial ter um planejamento financeiro. Por meio dele, o empresário consegue ter um real conhecimento da situação financeira da sua organização. Mas para isso, é necessário que o planejamento seja bem estruturado, pois, prepara a empresa para tomar decisões mais eficientes e para mudanças no setor econômico.

Para se ter um bom planejamento financeiro, é importante utilizar ferramentas de controle que auxiliam no entendimento dos resultados obtidos em um determinado período. A ferramenta escolhida no estudo foi o fluxo de caixa, que demonstra de maneira clara as entradas e saídas de dinheiro da empresa. Desta forma, a pesquisa buscou identificar como o planejamento financeiro pode contribuir para a gestão de uma empresa, neste caso, em uma empresa de pequeno porte no ramo de prestação de serviços e manutenção localizada no município de Criciúma/SC.

Ao analisar o primeiro objetivo específico do trabalho que era levantar documentos que comprovem as entradas e saídas de caixa, verificou-se que a mesma não possuía nenhuma ferramenta de controle financeiro. Por ser uma empresa de pequeno porte, o proprietário é também o gestor, ele atua no atendimento ao cliente, e quando necessário cuida do financeiro, que na maioria das vezes é feito pela filha dele.

A contabilidade da empresa é feita por uma empresa terceirizada, a qual forneceu documentos referentes as obrigações da organização. Os demais dados foram obtidos por meio de notas fiscais emitidas contra e a favor da empresa, e extrato da conta bancária da mesma. O estudo foi realizado com informações no período de outubro de 2017 a março de 2018. Ficou notório que a sua principal responsabilidade em relação a parte financeira, é deixar a empresa com as contas pagas, não visando sobra de caixa.

Após a coleta de dados, foi proposto a adoção de um modelo de fluxo de caixa, neste caso, o segundo objetivo específico do estudo. O modelo em questão abrange as receitas e despesas da empresa que foram distribuídas diariamente na estrutura da ferramenta proposta.

A partir disso, foi possível executar o terceiro objetivo específico, que era construir o demonstrativo proposto. Desta forma, os cálculos foram realizados por meio de fórmulas na planilha eletrônica, onde os totais de cada mês constituíram-se

na estrutura do demonstrativo de fluxo de caixa, assim como o somatório final é composto das fórmulas dos três grupos do demonstrativo, as atividades operacionais, atividades de investimento e as atividades de financiamento.

O quarto objetivo específico era criar indicadores de gestão com base na ferramenta. Para um controle interno, foi escolhido o fluxo de caixa, que permite ao gestor planejar as futuras saídas de caixa, assim como desenvolver suas vendas para aumentar a receita. Além disso, possibilita ao administrador analisar os períodos de sazonalidade, possibilidade de investimento ou necessidade de financiamento, e também avaliar se a empresa está gerando caixa.

Diante dos quatro objetivos específicos, foi implantado no período de seis meses a ferramenta financeira, onde possibilitou ao proprietário verificar como e onde estava gastando o dinheiro, além de demonstrar que o mesmo não obtém lucros, pois, mistura as despesas pessoais com as despesas da empresa. A partir desse período, ficou a critério do proprietário usufruir ou não da ferramenta fluxo de caixa.

Com isso, torna-se necessário implantar a ferramenta na empresa, pois, auxilia o administrador a manter o controle de todas as suas operações. Por ser uma ferramenta indispensável, o fluxo de caixa se torna imprescindível para as empresas de pequeno porte.

Como proposta, sugere-se que a empresa em estudo empregue a ferramenta de controle para obter uma gestão eficaz, bem como elaborar estratégias para obter novos clientes, já que atualmente 70% do seu faturamento depende de apenas dois clientes. Também se faz necessário procurar novos fornecedores com intuito de reduzir custos, e ter um salário mensal para quitar suas despesas pessoais que conseqüentemente afetam as contas da empresa, já que hoje a remuneração do proprietário são as vendas e prestações de serviços realizadas por ele.

A pesquisa limitou-se exclusivamente à empresa pesquisada, todavia, percebe-se a viabilidade de estudo em outras empresas de pequeno porte, pois nos últimos anos o número de microempresários vem crescendo significativamente, porém, muitas empresas não alavancam no mercado por falta de conhecimento na área financeira. Diante disso, propõem-se estudos futuros a partir desse tema, recomenda-se novas pesquisas com outras pequenas empresas com o intuito de melhorar a administração financeira.

Conclui-se que a elaboração do planejamento financeiro por meio da ferramenta de controle torna-se um método indispensável para que os objetivos da

empresa sejam cumpridos. Além disso, o tema abordado é fundamental para os acadêmicos da área de administração que buscam por mais conhecimentos, já que as informações contidas neste trabalho podem contribuir em suas pesquisas acadêmicas.

REFERÊNCIAS

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

AZEVEDO, Osmar Reis. **DFC e DVA: “demonstração dos fluxos de caixa” e “demonstração do valor adicionado”**. 1. Ed. São Paulo: IOB, 2008. 204 p.

BNDES. **Guia do financiamento**. 2018. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente>>. Acesso em 16 de março de 2018.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 10. ed. Petrópolis, RJ: Ed. Vozes, 2000. 102 p.

BOMBAZAR, Cleber Pacheco; RITTA, Cleyton de Oliveira. **Análise financeira e de crédito**. Criciúma, SC: UNESC, 2015. 101 p.

CAMPOS FILHO, Ademar. **Demonstração dos fluxos de caixa: uma ferramenta indispensável para administrar sua empresa**. São Paulo: Atlas, 1999. 108 p.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007. 162 p.

CHIAVENATO, Adalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 634 p.

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

ENDEAVOR BRASIL. **Cinco passos para ter um bom relacionamento com seus clientes**. 2016. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/dicas-relacionamento-cliente>>. Acesso em 30 de abril de 2017.

_____. **Gestão de custos: como ter um bom controle financeiro**. 2015. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/gestao-de-custos>>. Acesso em 30 de abril de 2017.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do fluxo de caixa diário** como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio. São Paulo: Ed. Atlas, 1997. 124 p.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 207 p.

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

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2004. 593 p.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 5 ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1995. 243 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311 p.

LONGENECKER, Justin Gooderl.; ARAUJO, Carlos Roberto Vieira de. **Introdução a administração**. São Paulo: Atlas, 1981. 301 p.

LONGENECKER, Justin Gooderl.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1998. 868 p.

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

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011. 419 p.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR., Paul H. **Administração conceitos e aplicações**. 4 ed. São Paulo: Harbra, 1998. 614 p.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2005. 525 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. **Análise das demonstrações financeiras**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2011. 298 p.

RECEITA FEDERAL. **Simples nacional**. 2018. Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/>>. Acesso em 16 de março de 2018.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987. 283 p.

SEBRAE. **Como elaborar controles financeiros**. 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Mnaua%20Participante%202015%20-%20COMO%20ELABORAR%20CONTROLES%20FINANCEIROS.pdf>>. Acesso em 03 de março de 2018.

_____. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. 2014. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em 03 de março de 2018.

_____. **Pequenos negócios – conceito e principais instituições de apoio aos pequenos negócios.** 2016. Disponível em:< file:///C:/Users/laris/AppData/Local/Temp/Brasil-uv-abril-20162.pdf>. Acesso em 16 de março de 2018.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas: guia prático e objetivo de apoio aos executivos.** 2. ed. rev. São Paulo: Atlas, 2006. xvi, 147p.

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração básica.** 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007. 267 p.

SILVA, João Batista da. **Empreendedorismo.** Criciúma: UNESC, 2015. 115 p.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 552 p.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey; LAMB, Roberto. **Administração financeira.** 10. ed. Porto Alegre: AMGH, 2015. 1196 p.

STONER, James Arthur Finch.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, c1999. 536 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 277 p.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro.** 10. ed. [S.l.]: D. C. Luzzatto, 2004. 335 p.