

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

JOÃO VICTOR DA SILVA

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA DE FLUXO DE CAIXA EM
UMA INDÚSTRIA DE BENEFICIAMENTO DE MADEIRA LOCALIZADA NO
MUNICÍPIO DE TREZE DE MAIO - SC**

CRICIÚMA

2018

JOÃO VICTOR DA SILVA

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA DE FLUXO DE CAIXA EM
UMA INDÚSTRIA DE BENEFICIAMENTO DE MADEIRA LOCALIZADA NO
MUNICÍPIO DE TREZE DE MAIO - SC**

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

Orientador: Prof. Me. Abel Corrêa de Souza

CRICIÚMA

2018

JOÃO VICTOR DA SILVA

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA DE FLUXO DE CAIXA EM
UMA INDÚSTRIA DE BENEFICIAMENTO DE MADEIRA LOCALIZADA NO
MUNICÍPIO DE TREZE DE MAIO - SC**

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

Orientador: Prof. Me. Abel Corrêa de Souza

Criciúma, 25 de junho de 2018.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Abel Corrêa de Souza – Mestre – UNESC – Orientador



Prof. Andriago Rodrigues – Mestre – UNESC



Prof. Evaldo Lourenço de Lima – Especialista – UNESC

DEDICATÓRIA

Aos meus queridos pais, que estão presentes em todas as etapas de minha vida e não medem esforços para ajudar-me a alcançar os meus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por iluminar meus caminhos e guiar-me durante toda a trajetória da minha vida. Sem Ele, a realização dos meus sonhos não seria possível.

Aos meus pais, João da Silva e Fátima Burato da Silva, que sempre fizeram de tudo para proporcionar a mim e aos meus irmãos o melhor ambiente familiar possível e, além disso, nos apoiam incessantemente na realização dos nossos sonhos.

Ainda, estendo este agradecimento aos meus queridos irmãos, Ronaldo e Flávia, que são meus maiores exemplos de vida. A vocês, minha família, meu mais puro amor e gratidão.

Agradeço ao meu professor orientador Abel Corrêa de Souza, que me auxiliou diretamente na realização deste trabalho, contribuindo com sua exímia sabedoria e experiência.

Também, aos demais professores, que compartilharam de seus conhecimentos para formar excelentes acadêmicos e futuros profissionais.

Aos colegas do curso de Administração, especialmente aqueles que sempre estiveram próximos a mim e que compartilharam comigo todos os momentos vividos durante esses anos. Certamente serão amigos que levarei para toda a vida.

Estendo minha gratidão também à Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC e ao curso de Administração de Empresas, que buscam proporcionar aos seus acadêmicos o melhor do ensino superior.

Por fim, agradeço aos meus colegas de trabalho e demais amigos que, direta ou indiretamente, contribuíram para o alcance deste meu objetivo.

“Estar decidido, acima de qualquer coisa, é o segredo do êxito.”

Henry Ford

RESUMO

SILVA, João Victor da. **Proposta de implantação da ferramenta de fluxo de caixa em uma indústria de beneficiamento de madeira localizada no município de Treze de Maio – SC.** 2018. 55 páginas. Monografia do curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Diante de um cenário econômico incerto, de mercados muito competitivos e de um mundo cada vez mais globalizado, torna-se fundamental que as empresas saibam responder de forma instantânea a todas as mudanças que ocorrem ao seu redor, diariamente. Para isso, as empresas se planejam visando antever estas mudanças de mercado e se sobressair perante seus concorrentes. Portanto, o planejamento financeiro se faz imprescindível para toda e qualquer organização na atualidade. Um dos principais meios utilizados para planejar e controlar a área financeira das empresas é o fluxo de caixa. Esta ferramenta propicia a fácil visualização das entradas e saídas de caixa derivadas da empresa em um determinado período, além de possibilitar embasamento para a tomada de decisão estratégica. Diante disso, o presente estudo visa propor a implantação de um fluxo de caixa para uma indústria beneficiadora de madeira situada em Treze de Maio – SC. Metodologicamente, a pesquisa se classifica como descritiva, quanto aos seus fins, e bibliográfica, documental e estudo de caso, quanto aos meios de investigação. Para o cumprimento do estudo, fez-se necessário descrever os itens que impactam monetariamente a empresa em questão durante todo o período analisado, classificando-os em ingressos ou desembolsos de caixa. Além disso, os resultados adquiridos através deste estudo servem para evidenciar a importância da ferramenta de fluxo de caixa no planejamento e controle financeiro das empresas.

Palavras-chave: Administração Financeira. Planejamento Financeiro. Fluxo de caixa.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Principais ingressos e desembolsos do fluxo de caixa.....	22
Figura 2 – Diferenças entre o DFC direto e o DFC indireto.....	25
Figura 3 – Demonstração do fluxo de caixa – métodos direto e indireto.....	26
Figura 4 – Modelo de fluxo de caixa mensal (método direto).....	27

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Mapa auxiliar de recebimentos das vendas a prazo.....	28
Quadro 2 – Mapa auxiliar de recebimento de vendas a prazo com atraso	29
Quadro 3 – Mapa auxiliar de pagamento de compras a prazo.....	29
Quadro 4 – Referencial teórico da pesquisa bibliográfica	34
Quadro 5 – Síntese dos dados secundários.....	36
Quadro 6 – Síntese dos procedimentos metodológicos.	38
Quadro 7 – Modelo de fluxo de caixa proposto.	40
Quadro 8 – Estruturação do fluxo de caixa (2017/1)	42
Quadro 9 – Estruturação do fluxo de caixa (2017/2)	43
Quadro 10 – Planilha diária de ingressos.....	45
Quadro 11 – Planilha diária de desembolsos	46
Quadro 12 – Planilha mensal de ingressos e desembolsos.....	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DFC	Demonstração do Fluxo de Caixa
PIB	Produto Interno Bruto
SC	Santa Catarina
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

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	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 EMPRESA FAMILIAR	16
2.1.1 Vantagens do envolvimento familiar nas empresas	16
2.1.2 Desvantagens do envolvimento familiar nas empresas	17
2.2 AS PEQUENAS EMPRESAS	17
2.3 PLANEJAMENTO	18
2.3.1 Planejamento Estratégico	18
2.3.2 Planejamento Tático	19
2.3.3 Planejamento Operacional	19
2.4 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	19
2.5 PLANEJAMENTO FINANCEIRO	20
2.5.1 Administração do caixa	21
2.6 FLUXO DE CAIXA	21
2.6.1 Objetivos	22
2.6.2 Estrutura do fluxo de caixa	23
2.6.3 Modelos de fluxo de caixa	24
2.6.4 Mapas auxiliares do fluxo de caixa	28
2.6.5 Fluxo de caixa realizado	30
2.6.6 Fluxo de caixa projetado	30
2.6.7 Análise e controle do fluxo de caixa	31
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	32
3.2 DEFINIÇÃO DO AMBIENTE DA PESQUISA	35
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	35
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	36
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	39
4.1 LEVANTAMENTO DOS DADOS FINANCEIROS	39
4.2 MODELO DE FLUXO DE CAIXA	39
4.2.1 Estruturação do fluxo de caixa	41
4.2.2 Análise dos resultados financeiros	44
4.3 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA	45
4.3.1 Procedimentos para a implantação do fluxo de caixa	45
4.4 IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA PARA A GESTÃO FINANCEIRA	47
5 CONCLUSÃO	48
REFERÊNCIAS	51

1 INTRODUÇÃO

Dentro de um cenário econômico conturbado e concorrido, torna-se fundamental que os gestores tenham o conhecimento e o controle de sua empresa num todo, para que possam, desta forma, desenvolver uma visão sistêmica que os auxiliarão nas tomadas de decisões (PIRES; SANTOS; OLIVEIRA, 2006).

Ao abrir o leque das áreas que compõem uma organização, pode-se destacar, dentre outras, a área financeira, por possibilitar suporte – além de recursos – às demais áreas.

Segundo Zdanowicz (1989), devido à ausência de planejamento e controle de suas atividades, boa parte das micro e pequenas empresas fracassam economicamente.

De acordo com Gitman (2010), as microempresas, em sua grande parte geridas diretamente pelos proprietários, são de simples constituição e, muitas vezes, surgem da informalidade, devido a falta de conhecimento voltado à gestão empresarial, especialmente no que diz respeito a área financeira. A maioria destas empresas conta com pouco (ou até nenhum) controle financeiro, fazendo com que haja desperdícios e perdas de recursos e, também, a falta de informação para utilização nas tomadas de decisões.

Para isso, o fluxo de caixa é considerado um instrumento gerencial que fornece subsídios para o processo de tomada de decisões das empresas (FREZATTI, 1997).

Santos (2001) ainda descreve o fluxo de caixa como uma ferramenta de planejamento financeiro que gera, por meio dos dados obtidos, estimativas da situação de caixa da empresa no curto e no longo prazo.

Também por meio da ferramenta de fluxo de caixa se torna possível ter conhecimento antecipado para tomar decisões eficazes acerca da melhor escolha para a captação de recursos de terceiros ou, então, para a aplicação dos excedentes de caixa (ZDANOWICZ, 1989).

Diante deste contexto, surge a oportunidade de se desenvolver um estudo que irá propor o uso da ferramenta fluxo de caixa para uma empresa do ramo madeireiro do sul catarinense.

Portanto, este trabalho está dividido em cinco capítulos, visando oferecer maior clareza e discernimento sobre o assunto.

O primeiro apresenta a situação problema, os objetivos geral e específicos e, também, a justificativa para a construção da pesquisa.

O segundo capítulo trata da fundamentação teórica, que busca expor a ideia de grandes autores acerca dos temas propostos, dando embasamento ao estudo.

Por conseguinte, o capítulo 3 traz os procedimentos metodológicos utilizados para o levantamento dos dados da pesquisa junto a empresa estudada.

No quarto capítulo, são apresentados os dados coletados com a pesquisa e a análise realizada pelo pesquisador diante dos resultados obtidos, buscando correlacionar a teoria aprendida com a prática.

Por fim, no quinto e último capítulo, encontram-se a conclusão do trabalho e as referências utilizadas.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Atualmente, diante de um mercado competitivo e acirrado, as empresas buscam cada vez mais se organizarem administrativamente. Dentro de alguns cenários específicos, esta característica se aponta até mesmo como um diferencial competitivo, onde as empresas procuram se organizar financeiramente e comercialmente, visando atender as demandas e exigências do mercado da melhor maneira possível.

Desta forma, conforme Junkes (2013), se faz necessário que essas empresas controlem suas atividades, que, ao longo do tempo, crescem de forma expressiva e complexa. Estas atividades – sobretudo as de cunho financeiro – podem transformar-se em informações cruciais para futuras tomadas de decisão, auxiliando os gestores a enxergarem de maneira mais clara as oportunidades que realmente são viáveis para a respectiva empresa.

Situada em Treze de Maio, município catarinense de pequeno porte, a empresa escolhida para ser objeto deste estudo está presente de forma legal no ramo de beneficiamento de madeiras para a fabricação de molduras desde novembro de 2009.

Por ser uma empresa de pequeno porte e de origem familiar, além do fato de que os proprietários possuem pouco conhecimento administrativo, a empresa em estudo, até o momento, ainda não possui sistemas ou quaisquer outros métodos de

controle financeiro, o que dificulta a organização e o gerenciamento da mesma, além do planejamento das metas de curto e longo prazo.

A elaboração e implantação de um fluxo de caixa auxiliariam os proprietários nas tomadas de decisões e, também, a enxergar com maior precisão como se caracteriza a situação econômica e financeira da empresa no momento atual, uma vez que, com a crise presente no país e as dificuldades encontradas no setor, restam dúvidas dos proprietários até mesmo quanto à viabilidade do negócio.

Pois, conforme afirma Ferreira (2005), o devido controle do fluxo de caixa proporciona ao gestor da empresa informações valiosas sobre os aspectos financeiros da organização, além de possibilitar o acompanhamento constante das movimentações dos recursos presentes e futuros.

Dentro deste contexto, torna-se essencial que, ao final deste trabalho, se faça possível ter a resposta para a seguinte questão: **Como a implantação da ferramenta fluxo de caixa ajudará a estabelecer um controle financeiro para a empresa em estudo?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Propor a implantação da ferramenta fluxo de caixa como instrumento de planejamento e controle financeiro numa indústria de beneficiamento de madeira localizada em Treze de Maio – SC.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para que se possa atingir o objetivo geral deste estudo, foram elencados alguns objetivos específicos, que são:

- a) Levantar e organizar os dados financeiros da empresa em estudo do ano de 2017;
- b) Elaborar um modelo de fluxo de caixa que mais se adéqua a empresa;
- c) Propor a implantação do fluxo de caixa para a empresa estudada;

- d) Evidenciar a importância do fluxo de caixa como instrumento de gestão financeira.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo tem por objetivo propor a implantação da ferramenta de fluxo de caixa para estabelecer um controle financeiro em uma indústria de beneficiamento de madeira localizada no município de Treze de Maio - SC.

Este estudo se torna relevante para a empresa, pois, no momento atual, a mesma sofre com a ausência de controles financeiros, e, hoje em dia, é fundamental que as empresas tenham o devido controle de suas finanças para que possa haver uma boa gestão organizacional.

Além do fato de que este estudo contribuirá oportunamente para que os gestores possam conhecer melhor a estrutura financeira de sua empresa, o mesmo ainda se apresenta como relevante também para o acadêmico e para a Universidade. Para o acadêmico, pois por meio deste trabalho poderá aprimorar suas experiências acadêmicas e profissionais, além de pôr em prática todo o conhecimento obtido ao longo de sua formação. E para a Universidade, pois poderá incorporar este estudo ao seu acervo, onde estará servindo de instrumento de pesquisa para outros acadêmicos.

Ainda, torna-se viável a elaboração do presente estudo devido ao fato de que o pesquisador tem fácil acesso às informações da empresa estudada, à bibliografia necessária e, também, a outros trabalhos acadêmicos que servem de material de pesquisa, além, é claro, da disponibilidade de realizá-lo no tempo previsto.

Portanto, de um modo geral, o momento e a situação se mostram oportunos, pois a empresa objeto do estudo encontra dificuldades em sua administração devido à falta de controles financeiros, o que vem impossibilitando-a de mensurar seus recursos e, muitas das vezes, definir sua correta destinação.

Logo, este trabalho se faz essencial, tendo em vista que a empresa estudada precisa promover um controle adequado de suas finanças para manter sua saúde financeira estável, visando minimizar progressivamente os impactos negativos em sua administração e, conseqüentemente, buscando competir cada vez mais forte no mercado em que atua.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, será apresentada a fundamentação teórica com ênfase no tema proposto, que consiste em embasar por meio das ideias provenientes de obras de outros autores aspectos teóricos para esta pesquisa.

2.1 EMPRESA FAMILIAR

Segundo Longenecker, Moore e Pety (1998), uma empresa familiar se caracteriza de dois ou mais membros de uma mesma família interferindo e comandando diretamente na administração da mesma. A origem e a expansão desse envolvimento variam de empresa para empresa, não existindo uma regra.

Conforme Lodi (1986, p. 6), “a empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador”.

Sendo assim, resumidamente, as empresas de origem familiar são aquelas na qual a família possui o controle administrativo do negócio e alguns de seus membros trabalham na empresa, passando a gestão da mesma de geração para geração.

2.1.1 Vantagens do envolvimento familiar nas empresas

Assim como todo método de gestão, as empresas de origem familiar apresentam seus pontos fortes, cujos foram elencados pelo SEBRAE (2016, p.1):

- Comando único e centralizado, permitindo reações rápidas em situações de emergência;
- Estrutura administrativa e operacional " enxuta";
- Disponibilidade de recursos financeiros e administrativos para autofinanciamento obtido de poupança compulsória feita pela família;
- Importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado;
- Organização interna leal e dedicada;
- Forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculo familiares. A formação de laços entre empregados antigos e os proprietários exerce papel importante no desempenho da empresa;
- Grupo interessado e unido em torno do fundador;
- Sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua;

- Continuidade e integridade de diretrizes administrativas e de focos de atenção da empresa.

Ainda, estas empresas, por mais organizadas que sejam, apresentam aspectos desfavoráveis, que serão apresentados a seguir.

2.1.2 Desvantagens do envolvimento familiar nas empresas

As empresas de âmbito familiar também apresentam suas fraquezas, que foram listadas pelo SEBRAE (2016, p. 1):

Primeira geração (fundador vivo):

- Dificuldades na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional, tendendo mais para o primeiro;
- A postura de autoritarismo e austeridade do fundador, na forma de vestir ou na administração dos gastos, se alterna com atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de manipulação;
- Exigência de dedicação exclusiva dos familiares, priorizando os interesses da empresa;
- Laços afetivos extremamente fortes, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;
- Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- Expectativa de alta fidelidade dos empregados. Isto pode gerar um comportamento de submissão, sufocando a criatividade;
- Jogos de poder, nos quais muitas vezes vale mais a habilidade política do que a característica ou competência administrativa.

Segunda geração (transição da 1ª para 2ª fase):

- Falta de comando central capaz de gerar uma reação rápida para enfrentar os desafios do mercado;
- Falta de planejamento para médio e longo prazos;
- Falta de preparação/formação profissional para os herdeiros;
- Conflitos que surgem entre os interesses da família e os da empresa como um todo;
- Falta de compromisso em todos os setores da empresa, sobretudo com respeito a lucros e desempenho;
- Descapitalização da empresa pelos herdeiros em desfrute próprio;
- Situações em que prevalece o emprego de parentes, sem ser este orientado ou acompanhado por critérios objetivos de avaliação do desempenho profissional;
- Falta de participação efetiva dos sócios que legalmente constituem a empresa nas suas atividades do dia-a-dia.

Portanto, as empresas familiares apresentam prós e contras quanto a sua origem. Estas devem estar atentas aos tópicos supracitados, visando evitar possíveis transtornos.

2.2 AS PEQUENAS EMPRESAS

Conforme Guerra e Teixeira (2010), as pequenas empresas estão aumentando seu espaço no cenário econômico, social e político, atraindo, desta

forma, os olhares dos economistas. Chamam ainda mais atenção pela geração de emprego, participação em diversas áreas e na contribuição para o PIB do país.

Segundo Longenecker, Justin e Gooderl (1998), as pequenas empresas exercem um papel muito importante na economia mundial, gerando empregos e renda em diversos setores. Devido a isso, estas empresas se tornam tão importantes quanto as grandes, pois dão sustento a economia.

Nas micro e pequenas empresas, é comum que os empreendedores que as criaram passem a exercer alguma função administrativa nas mesmas. Mas, na maioria das vezes, o empreendedor não possui experiência para exercer tal função, apenas os conhecimentos técnicos. Com isso, o empreendedor passa a empregar seu tempo e seu esforço para solucionar os obstáculos rotineiros, deixando, dessa forma, de se empenhar em ter uma visão aberta – e estratégica – do negócio, resultando, muitas vezes, no abandono pela busca de oportunidades (KASSAI, 1997).

2.3 PLANEJAMENTO

Segundo Robbins (2003), o planejamento envolve a determinação das metas de uma organização, a definição de uma estratégia global a fim de atingir essas metas e a ampliação de uma hierarquia de planos elaborados para agregar e coordenar atividades.

Conforme Silva (2006), se o administrador não possui um planejamento, em determinado momento se encontrará perdido e não saberá se haverá saldo de disponibilidades satisfatório para quitar dívidas assumidas com fornecedores e empregados, por exemplo, sendo justamente neste ponto onde as empresas caem no pesadelo da falência. Ainda de acordo com o autor, quando é feito um bom planejamento, o mesmo acaba trazendo de maneira antecipada informações financeiras confiáveis e fieis da empresa em determinado período de tempo.

2.3.1 Planejamento Estratégico

Conforme Chiavenato e Sapiro (2003), o planejamento estratégico é um procedimento de formação de estratégias organizacionais que visa integrar a empresa ao ambiente em que ela está estabelecida. Isto está relacionado com as

metas estratégicas de médio e de longo prazo, compreendendo a direção ou o rumo a ser tomado pela empresa.

Para Hoji (2000), as decisões estratégicas apontam altos níveis de risco e, se tomadas equivocadamente, podem impossibilitar uma reversão. Portanto, o planejamento estratégico possibilita a uma organização “enxergar” em longo prazo, fazendo com que ela se antecipe frente aos fatores internos e externos.

Em vista disso, Padoveze (2003), afirma que o planejamento estratégico é o primeiro estágio do processo de gestão, no qual permite a empresa criar e/ou refazer suas estratégias acerca de um cenário específico do futuro.

2.3.2 Planejamento Tático

Segundo Hoji (2000), o planejamento tático auxilia no aperfeiçoamento e na execução do que já fora planejado estrategicamente. Logo, este tipo de planejamento apresenta um menor alcance de prazo quando comparado ao estratégico.

Além disso, este método ajuda a fortalecer e potencializar uma área específica de resultado, e não a organização em seu todo. (OLIVEIRA, 2002)

2.3.3 Planejamento Operacional

De acordo com Andrade (2012), o planejamento operacional se dirige as tarefas que precisam ser minuciosamente exercidas, e que buscam maximizar os recursos da organização em determinado período.

Para Hoji (2000), o período definido para o planejamento operacional normalmente é de curto ou médio prazo. Ainda, as decisões de caráter operacional são repetitivas, de mais fácil reversão, além de serem descentralizadas.

2.4 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Conforme Zdanowicz (2004), a administração financeira está direcionada na compreensão, na realização e na alocação dos recursos financeiros. Já Blauth (1977, p.10) afirma que “a administração financeira centraliza-se na obtenção e utilização dos necessários recursos para uma eficiente operação de empresa”.

De acordo com Gitman (2001), a administração financeira trabalha com as obrigações que o administrador financeiro possui dentro da organização. Estes gerenciam dinamicamente as implicações financeiras de vários tipos de negócios – financeiros e não financeiros, com ou sem fins lucrativos, privados e públicos, grandes e pequenos. Lidam com atividades financeiras diversificadas, bem como planejamento, concessão de crédito para clientes, avaliação de investimento, meios de captar recursos a fim de financiar operações da organização, etc.

Segundo Hoji (2000), a administração financeira tem como objetivo econômico a elevação ao máximo do valor de mercado da empresa em longo prazo. Complementando, Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005) asseguram que a administração financeira também tem por objetivo elevar ao máximo a opulência dos acionistas da empresa.

Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005) afirmam que, de um modo geral, a função financeira está classificada em duas áreas: gerência financeira e controladoria. Esta primeira abrange as atividades de administração de caixa, crédito e cobrança, investimento, financiamento, risco, câmbio, planejamento e controle financeiro, relacionamento com acionistas e investidores e relacionamento com bancos. Já a outra compreende as atividades de administração de custos e preços, contabilidade, auditoria interna, avaliação de desempenho, orçamentos, controle patrimonial, planejamento tributário, relatórios gerenciais e sistema de informação financeira.

Gitman (2001) ainda afirma que, nas micro e pequenas empresas, a administração financeira é comandada pelos proprietários ou por uma empresa terceirizada da área contábil. Já nas organizações de grande porte, a gestão financeira é dirigida por uma divisão de gestores financeiros destacados por áreas.

2.5 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Conforme Gitman (2010), o planejamento financeiro é um elemento significativo das operações empresariais, pois oferece um mapa para a direção, a coordenação e o comando das etapas que a empresa necessitará executar para que se possa alcançar seus objetivos financeiros.

Segundo Ross, Werterfield e Jordam (1998, p.82), o “planejamento financeiro formaliza a maneira pelo qual os objetivos financeiros podem ser

alcançados. Em visão mais sintetizada, um plano financeiro significa uma declaração do que a empresa deve realizar no futuro”.

2.5.1 Administração do caixa

Para Morante e Jorge (2007, p. 30), “as empresas devem ter uma previsão do seu dia-a-dia, dos valores que provavelmente serão depositados nos bancos nos diversos dias e dos valores que, com certeza, deverão ser pagos naquelas datas”.

Portanto, a administração do caixa compreende uma tarefa de extrema relevância para as empresas, pois o caixa é o ativo em forma de moeda que tem como finalidade averiguar os recebimentos e efetuar pagamento das obrigações das mesmas.

2.6 FLUXO DE CAIXA

Para que uma organização seja eficaz em sua gestão financeira, é necessário que haja o planejamento e o controle de suas disponibilidades. Para ajudá-lo nesta tarefa, o gestor deve contar com ferramentas confiáveis, que venham a auxiliá-lo no processo de controle, visando trazer coerência e eficácia às tomadas de decisões na organização (AZEVEDO, 2008).

Conforme Silva (2006), o fluxo de caixa é a principal ferramenta utilizada na gestão financeira, pois planeja, controla e examina as receitas, as despesas e os investimentos em um determinado período de tempo.

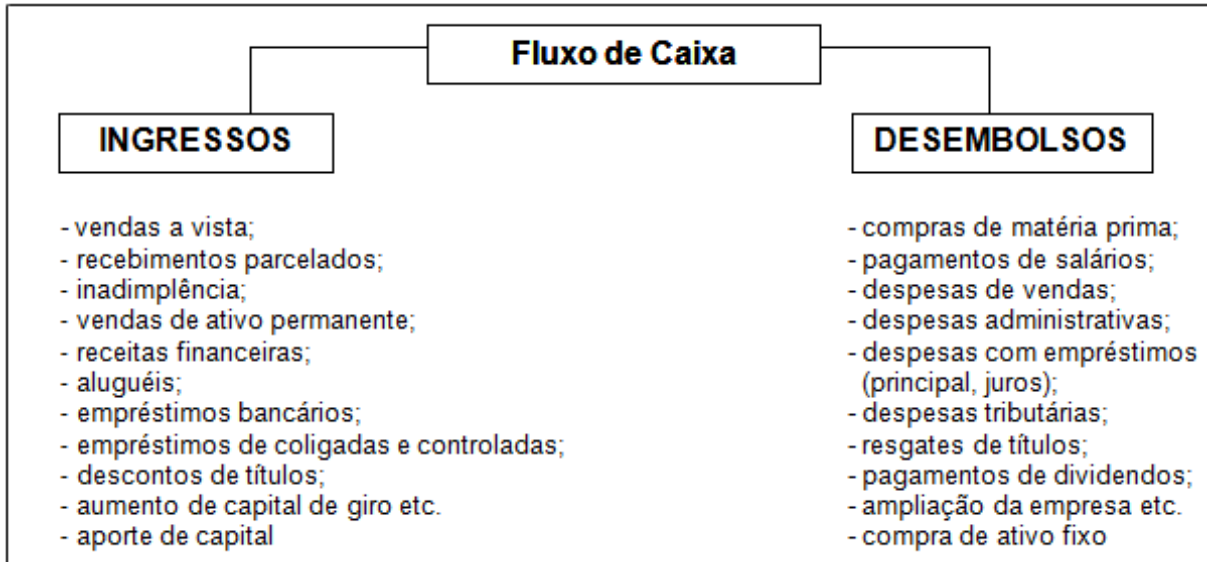
Segundo Santos (2001), o fluxo de caixa é um instrumento que tem como intuito estimar a situação de caixa da organização, considerando determinado período projetado, tendo como finalidade demonstrar a aptidão, isto é, a capacidade que a empresa tem para honrar com suas obrigações de curto e de longo prazo.

Para Silva (2006, p. 11),

Pode-se também dizer que consiste numa representação gráfica (planilha) e cronológica de entradas (ingressos) e saídas (desembolsos) de recursos monetários, o que permite às empresas executar suas programações financeiras e operacionais, projetadas para certo período de tempo.

Deste modo, abaixo segue uma figura que exemplifica os principais tipos de entradas e saídas de uma empresa, que conseqüentemente refletem em um fluxo de caixa.

Figura 1 – Principais ingressos e desembolsos do fluxo de caixa.



Fonte: Silva (2006, p. 23).

Lucas (2009) afirma que o fluxo de caixa cede à empresa uma análise de suas operações financeiras, para que se possa, desta forma, tomar decisões mais confiáveis e coerentes.

Torna-se possível, a partir da elaboração da ferramenta de fluxo de caixa, verificar e planejar eventuais excedentes e escassez de caixa, o que provocará medidas que venham sanar tais situações (SILVA, 2006).

Mas, para que o fluxo de caixa seja implantado de forma correta, é essencial que haja uma sinergia entre todas as áreas da organização. Mesmo que este seja um instrumento de âmbito financeiro, necessita do envolvimento de todos os setores que, direta ou indiretamente, são responsáveis por sua geração, cujos estes devem contribuir com os resultados líquidos de caixa decorridos de suas respectivas operações (ASSAF NETO; SILVA, 2002).

2.6.1 Objetivos

Conforme Zdanowicz (1989), o fluxo de caixa tem por objetivo básico projetar as entradas e saídas dos recursos financeiros em determinado período,

visando identificar a necessidade de captar empréstimos ou aplicar os excedentes de caixa em operações rentáveis para a realidade da empresa.

Santos (2001) afirma que a ferramenta de fluxo de caixa tem diversas finalidades, nas quais o autor citou como sendo as principais: informar a aptidão que a empresa tem para liquidar suas obrigações financeiras de curto e longo prazo; planejar a obtenção de possíveis empréstimos e financiamentos; maximizar o rendimento das aplicações dos excedentes de caixa; avaliar o impacto financeiro proveniente de variações de custos; e estimar o impacto financeiro vindo de um aumento nas vendas.

Frezatti (1997) fala que o fluxo de caixa é tratado, dentro de algumas organizações, apenas como uma ferramenta tática utilizada diariamente. Já em outras, detém uma maior abrangência, a qual se chama de uso estratégico da ferramenta de fluxo de caixa nos negócios, afetando, assim, o nível de negócios não só a curto prazo, mas também – e principalmente – a longo prazo, tendo efeito sobre as questões ligadas às decisões estratégicas da organização.

Portanto, de forma resumida, pode-se afirmar que o principal objetivo deste instrumento é dar uma visão mais específica das tarefas desempenhadas, assim como das ações financeiras realizadas no dia-a-dia, no conjunto do ativo circulante, incluso nas disponibilidades, simbolizando o grau de liquidez da empresa (ZDANOWICZ, 1989).

2.6.2 Estrutura do fluxo de caixa

A estrutura do fluxo de caixa contém informações que possibilitam ao administrador organizar e planejar os ingressos e egressos de caixa, além de proporcionar a visualização das futuras deficiências ou suficiências financeiras da empresa (ZDANOWICZ, 1989).

Zdanowicz (2004) fala que, quanto mais detalhado for o desenvolvimento da tabela de fluxo de caixa – de forma que as informações sejam verdadeiras –, mais coerente será o controle dos ingressos e desembolsos da empresa, permitindo ao gestor maior embasamento para a tomada de decisão.

O autor ainda exemplifica os principais componentes do fluxo de caixa:

- a) Ingressos: são todas as entradas de caixas e cobranças em qualquer período;

- b) Desembolsos: se referem à compra de mercadoria à vista e a prazo, salários e encargos sociais, despesas fiscais e operacionais;
- c) Diferença de período: analisa-se período por período, calculando a diferença da soma das entradas e das saídas;
- d) Saldo inicial de caixa: é o saldo final de caixa do mês anterior;
- e) Disponibilidade acumulada: é o saldo da diferença do atual período, mais o saldo inicial de caixa;
- f) Nível desejado de caixa: este item varia de empresa para empresa, pois se constitui da necessidade de capital de giro líquido de cada uma, conforme o volume de entradas e saídas;
- g) Empréstimos ou aplicações de recursos financeiros: se for detectada, através das análises de caixa, a falta de recursos, há a opção de obter empréstimos, visando suprir esta necessidade; ou, caso houver excedentes no caixa, poderão ser realizadas aplicações no mercado financeiro;
- h) Amortizações ou resgates das aplicações: são as restituições dos empréstimos ou os resgates do dinheiro aplicado no mercado financeiro;
- i) Saldo final de caixa: é o nível que a empresa deseja ter em seu caixa para o período subsequente.

2.6.3 Modelos de fluxo de caixa

Ludícibus e Marion (1999, p. 218) afirmam que a Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) “demonstra a origem e a aplicação de todo o dinheiro que transitou pelo caixa em um determinado período e o resultado desse fluxo”.

Segundo Azevedo (2008), a DFC pode ser executada pelo método direto ou pelo indireto. Os dois métodos apresentam uma variação de valor na conta caixa/equivalentes, entre o início e o fim do período. No entanto, o método direto apresenta todas as entradas e saídas de caixa, para assim evidenciar a variação encontrada na conta caixa/equivalentes. Já o método indireto, por sua vez, parte do lucro líquido do exercício, no qual se efetua alguns ajustes de valores para justificar as variações do caixa/equivalentes.

De forma a complementar o que fora explanado acima, Carmo et al (1997, p. 58-59) explicam que o método indireto “consiste na demonstração dos recursos provenientes das atividades operacionais, a partir do lucro líquido, ajustado pelos itens que afetam o resultado, mas que não modificam o caixa da empresa”, enquanto o método direto apresenta “os recebimentos e pagamentos derivados das atividades operacionais da empresa em vez do lucro líquido ajustado”.

Figura 2 – Diferenças entre o DFC direto e o DFC indireto.

MÉTODO DIRETO	MÉTODO INDIRETO
1. Fluxo Operacional	1. Fluxo Operacional
(+/-) Toda a movimentação de entrada e saída de dinheiro das contas:	Parte do Lucro Líquido do exercício
a) Caixa;	(+/-) ajustes de valores contidos na DRE que não influenciaram no caixa/bancos
b) Bancos; e	(+/-) ajustes das contas patrimoniais operacionais (exceto Caixa/Bancos e AP)
c) Equivalentes	(=) Fluxo Operacional
(=) Fluxo Operacional	
2. Fluxo de Investimentos	2. Fluxo de Investimentos
3. Fluxo de Financiamentos	3. Fluxo de Financiamentos
(=) Variação do Caixa/Bancos e Equivalentes (1+2+3)	(=) Variação do Caixa/Bancos e Equivalentes (1+2+3)
Saldo Final das contas Caixa/Bancos/Equivalentes	Saldo Final das contas Caixa/Bancos/Equivalentes
Saldo Inicial das contas Caixa/Bancos/Equivalentes	Saldo Inicial das contas Caixa/Bancos/Equivalentes
(+/-) Variação das contas Caixa/Bancos/Equivalentes	(+/-) Variação das contas Caixa/Bancos/Equivalentes

Fonte: Azevedo (2008, p. 30).

Santos (2010) afirma que, ao elaborar um fluxo de caixa, se faz necessário analisar o prazo de cobertura e período de informação; o grau de detalhamento das entradas e saídas do caixa; o grau de exatidão, devendo variar somente em até 10%; as funções do fluxo de caixa; itens diversos, no qual é recomendável que não ultrapasse 10% de variação, tanto em entradas quanto em saídas; e a dinâmica do prazo de cobertura.

Sendo assim, esta demonstração proporciona um resumo dos fluxos do caixa da empresa relativos às atividades operacionais, aos investimentos e aos financiamentos e concilia-os com as variações em seu caixa e títulos negociáveis, durante um determinado período (GITMAN, 1997).

Para melhor compreensão do que fora abordado, será apresentada, na sequência, uma figura que apresenta os dois métodos (direto e indireto) de elaboração da ferramenta de fluxo de caixa.

Figura 3 – Demonstração do fluxo de caixa – métodos direto e indireto.

Método Direto	Método Indireto
Fluxo de caixa das atividades operacionais	Fluxo de caixa das atividades operacionais
Recebimentos de clientes xx	Resultado Líquido xx
Dividendos recebidos xx	(±) Ajustes que não representam entrada ou saída de caixa xx
Juros recebidos xx	(+) Depreciação e amortização xx
Recebimentos por reembolso de seguros xx	(+) Provisão para devedores duvidosos xx
Recebimentos de lucros de subsidiárias xx	(±) Resultado na venda do imobilizado xx
Pagamentos a fornecedores (xx)	(±) Aumento ou diminuição de contas a receber xx
Pagamentos de salários e encargos (xx)	(±) Aumento ou diminuição de estoques xx
Imposto de renda pago (xx)	(±) Aumento ou diminuição de despesas antecipadas xx
Juros pagos (xx)	(±) Aumento ou diminuição de passivos xx
Outros recebimentos ou pagamentos líquidos xx	(±) Aumento ou diminuição de outros ajustes xx
Caixa Líquido das Atividades Operacionais xx	(=) Caixa Líquido das Atividades Operacionais xx
Fluxo de caixa das atividades de investimentos	Fluxo de caixa das atividades de investimentos
Alienação de imobilizado xx	(+) Alienação de imobilizado xx
Alienação de investimentos xx	(+) Alienação de investimentos xx
Aquisição de imobilizado (xx)	(-) Aquisição de imobilizado xx
Aquisição de investimentos (xx)	(-) Aquisição de investimentos xx
Caixa Líquido das Atividades de Investimentos xx	(=) Caixa Líquido das Atividades de Investimentos xx
Fluxo de caixa das atividades de financiamentos	Fluxo de caixa das atividades de financiamentos
Integralização de capital xx	(+) Integralização de capital xx
Juros recebidos de empréstimos xx	(+) Juros recebidos de empréstimos xx
Empréstimos tomados xx	(+) Empréstimos tomados xx
Aumento do capital social xx	(+) Aumento do capital social xx
Pagamento de <i>leasing</i> (principal) (xx)	(-) Pagamento de <i>leasing</i> (principal) xx
Pagamentos de lucros e dividendos (xx)	(-) Pagamentos de lucros e dividendos xx
Juros pagos por empréstimos (xx)	(-) Juros pagos por empréstimos xx
Pagamentos de empréstimos/debêntures (xx)	(-) Pagamentos de empréstimos/debêntures xx
Caixa Líquido das atividades de financiamentos xx	(=) Caixa Líquido das atividades de financiamentos xx
Aumento ou redução de Caixa Líquido xx	(=) Aumento ou redução de Caixa Líquido xx
Saldo de Caixa – Inicial xx	
Saldo de Caixa – Final xx	

Fonte: CRCSP (1997, p. 114).

Conforme Zdanowicz (1989), o período temporal de alcance de um planejamento do fluxo de caixa irá depender do negócio, isto é, da atividade desempenhada e do tamanho da empresa, podendo variar em estimativas de fluxo com períodos curtos – diário, semanal ou mensal – e/ou de prazos longos – trimestral, semestral e anual.

Para melhor discernimento, segue abaixo modelo de fluxo de caixa mensal.

Figura 4 – Modelo de fluxo de caixa mensal (método direto).

ATIVIDADES	PERÍODOS									Total		
	Jan.			Fev.			...					
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
1. ENTRADAS												
Vendas a vista												
Cobranças em carteira												
Cobranças em bancos												
Descontos de duplicatas												
Aluguéis												
Aumento de capital social												
Vendas de ativo permanente												
Receitas financeiras												
Dividendos de coligadas e controladas												
Outros tipos de receitas												
Total de entradas												
2. SAÍDAS												
Fornecedores												
Salários												
Luz												
Telefone												
Compras a vista												
Manutenção												
Despesas administrativas												
Despesas com vendas												
Despesas financeiras												
Impostos												
Compras de ativo permanente												
Outros tipos de despesas												
Total de saídas												
3. ENTRADAS – SAÍDAS (1 – 2)												
4. SALDO INICIAL DE CAIXA												
5. DISPONIBILIDADE (3 + 4)												
6. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR												
7. APLICAÇÕES FINANCEIRAS												
8. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS												
9. SALDO FINAL												

Fonte: Silva (2006, p. 75).

Observação: P = projetado; R = realizado; D = diferença (pode ser em R\$ ou em %).

2.6.4 Mapas auxiliares do fluxo de caixa

Para Azevedo (2008), a utilização da DFC permite esclarecer aos gestores das empresas quais as atividades que geram maior ingresso de recursos e quais as que mais absorvem recursos das mesmas.

Contudo, Azevedo (2008) fala que a composição do fluxo de caixa deve conter dados relativos à empresa que são apanhados não somente do setor financeiro, mas, também, de todas as outras áreas, adotando, desta forma, um modelo que contribua para uma melhor visualização e análise dos ingressos e dos egressos do caixa.

À vista disso, alguns modelos auxiliares são utilizados para o auxílio na elaboração do fluxo de caixa. Os mais usados são: recebimentos das vendas a prazo, recebimento das vendas a prazo com atraso e pagamento de compras a prazo (ZDANOWICZ, 1989).

Quadro 1 – Mapa auxiliar de recebimentos das vendas a prazo.

MÊS DA VENDA	MÊS DE RECEBIMENTO												Σ
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
OUTUBRO	X										*	*	
NOVEMBRO	X	X										*	
DEZEMBRO	X	X	X										
JANEIRO		X	X	X									
FEVEREIRO			X	X	X								
MARÇO				X	X	X							
ABRIL					X	X	X						
MAIO						X	X	X					
JUNHO							X	X	X				
JULHO								X	X	X			
AGOSTO									X	X	X		
SETEMBRO										X	X	X	
Σ													

Fonte: Adaptado de Zdanowicz (2004).

O quadro acima visa ilustrar o recebimento das vendas de forma parcelada. Pode-se perceber, no exemplo, que os recebimentos ocorrem em três vezes, de forma mensal. A soma mensal em cada coluna deve ser lançada no fluxo de caixa, representando a totalidade de entradas de caixa proveniente das vendas no período.

Quadro 2 – Mapa auxiliar de recebimento de vendas a prazo com atraso.

MÊS DA VENDA	MÊS DE RECEBIMENTO												Σ
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
OUTUBRO	X	X	+									*	
NOVEMBRO	X	X	X	+									
DEZEMBRO		X	X	X	+								
JANEIRO			X	X	X	+							
FEVEREIRO				X	X	X	+						
MARÇO					X	X	X	+					
ABRIL						X	X	X	+				
MAIO							X	X	X	+			
JUNHO								X	X	X	+		
JULHO									X	X	X	+	
AGOSTO										X	X	X	
SETEMBRO	•-	-									X	X	
Σ													

Fonte: Adaptado de Zdanowicz (2004).

O quadro 2 representa algo muito similar ao quadro anterior, onde a única diferença é de que inclui os recebimentos atrasados das vendas realizadas, que são representados pelo sinal “+”. Da mesma forma, o somatório mensal em cada coluna deve ser lançado no fluxo de caixa, representando o total de entradas de caixa proveniente das vendas no período.

Quadro 3 – Mapa auxiliar de pagamento de compras a prazo.

MÊS DA COMPRA	MÊS DE PAGAMENTO												Σ
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
OUTUBRO	X										*	*	
NOVEMBRO	X	X										*	
DEZEMBRO	X	X	X										
JANEIRO		X	X	X									
FEVEREIRO			X	X	X								
MARÇO				X	X	X							
ABRIL					X	X	X						
MAIO						X	X	X					
JUNHO							X	X	X				
JULHO								X	X	X			
AGOSTO									X	X	X		
SETEMBRO										X	X	X	
Σ													

Fonte: Adaptado de Zdanowicz (2004).

Similarmente ao quadro 1, este último, por sua vez, visa elucidar o pagamento das compras de forma parcelada. Nota-se que os pagamentos ocorrem em três vezes, também de forma mensal. A soma de cada coluna deve ser

incorporada ao fluxo de caixa, onde representa a totalidade de saídas de caixa oriundas das compras realizadas no período.

Segundo Zdanowicz (1989), vale ainda salientar que existem outros mapas auxiliares que podem ser desenvolvidos para o melhor planejamento do fluxo de caixa. São estes: mapa auxiliar de despesas administrativas, de despesas com vendas, de despesas financeiras, entre outros. O autor recapitula que, quanto mais detalhada for esta ferramenta, maior poder de organização terá a empresa. Porém, deve-se ter o cuidado para que o sistema não se torne muito burocrático.

2.6.5 Fluxo de caixa realizado

Conforme Sá (2008), o relatório de fluxo de caixa realizado tem como intuito principal demonstrar o desempenho do fluxo de caixa no período que se passou. Este registro permite visualizar a posição do saldo inicial, dos ingressos e saídas, e do saldo final do período realizado, além de correlacionar as contas, subcontas, fornecedores e clientes.

A defrontação que existe entre os fluxos de caixa realizado e projetado permite avaliar os motivos das variações que ocorreram (se foram por falhas nas projeções ou por falhas de gestão), funcionando, desta forma, como um *feedback* para a empresa, e gerando informações para possíveis tomadas de decisões e para o planejamento financeiro futuro (ROSA; SILVA, 2011).

2.6.6 Fluxo de caixa projetado

Conforme Rosa e Silva (2011), o fluxo de caixa projetado tem por objetivo prever como irá comportar-se o fluxo de entradas e saídas de recursos financeiros de uma empresa em um determinado período de tempo, podendo ser programado em curto ou em longo prazo.

Silva (2006) fala que as projeções do fluxo de caixa precisam ser atualizadas com base no fluxo factual, realizando as adequações nas premissas e nas condições de mercado para poder atingir o mais próximo possível do resultado financeiro efetivo.

Torna-se fundamental uma projeção do fluxo de caixa para que se possa idealizar de forma antecipada possíveis necessidades de recursos financeiros para o

cumprimento das obrigações que a organização costuma assumir, considerando os prazos para que estas sejam consolidadas (ZDANOWICZ, 1986).

Segundo o autor, esta projeção ainda permite ao gestor financeiro examinar se é possível realizar aplicações em curto prazo dos excedentes de caixa, com base na liquidez, na rentabilidade e nos prazos de resgate estabelecidos.

2.6.7 Análise e controle do fluxo de caixa

Segundo Silva (2006), o controle desta ferramenta é tão fundamental quanto o seu planejamento e desenvolvimento. Pois, somente fazer projeções não garante que as metas desejadas sejam alcançadas. Este aspecto depende do total engajamento dos responsáveis pelos departamentos envolvidos, que devem se propor a atingir os objetivos estabelecidos com muito empenho. É necessário que haja, por parte destas pessoas, a devida análise, interpretação, avaliação, acompanhamento, revisão e controle das informações contidas ou que serão inseridas na ferramenta, visando maximizar cada vez mais os níveis de coerência dos resultados obtidos.

De forma complementar, o autor ainda diz que, para utilizar o fluxo de caixa como uma ferramenta de gestão financeira, é essencial que o mesmo esteja sempre atualizado e revisado conforme forem ocorrendo os eventos internos e externos, que venham a repercutir significativamente no caixa.

Todavia, é interessante citar que o comportamento do fluxo do caixa é derivante de diversas variáveis, como, por exemplo, o segmento de atuação da empresa, o cenário econômico em que se insere, a fase do ciclo de vida do negócio, dentre outros aspectos. Caso, por meio de uma análise, se identificar um índice negativo, isso não expressa necessariamente um sinal de falência, e, diante disso, se torna crucial analisar o contexto geral e entender o porquê deste resultado (FREZATTI, 1997).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Bastos e Keller (1995), métodos são procedimentos de pesquisa e controle utilizados para o desenvolvimento mais eficaz de uma atividade específica.

Conforme Pinheiro (2010), a pesquisa se caracteriza como uma ferramenta que auxilia na autenticação de uma hipótese. Para que a pesquisa seja de caráter científico, é essencial que esta se ajuste as normas de método científico, sendo este o mecanismo determinante que possibilita o desenvolvimento da pesquisa.

O método científico compila técnicas minuciosas e racionais que buscam nortear e auxiliar no desdobramento de pesquisas e na análise dos resultados obtidos. (LAKATOS E MARCONI, 1991)

Koche (1985) diz que o método científico é determinado como o caminho lógico utilizado pelo pesquisador com o objetivo de encontrar as respostas necessárias para solucionar os problemas do proposto estudo.

Portanto, os métodos científicos são utilizados para conseguir as informações precisas, visando desenvolver o estudo de forma apropriada. (OLIVEIRA, 1999)

Em vista disso, o presente capítulo irá apresentar os procedimentos metodológicos aplicados na realização da pesquisa, incluindo o delineamento da pesquisa, a definição da população-alvo, o plano de coleta de dados, o plano de análise dos dados e a síntese dos procedimentos metodológicos.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com Lakatos e Marconi (2001), a pesquisa é reconhecida como uma técnica de natureza formal que solicita tratamento científico, cuja implantação ocorre eventualmente quando se precisa explorar a realidade – total ou parcial – de determinado assunto.

Segundo Gressler (2004), no instante em que elege-se um tema para a construção de um determinado estudo, se constrói juntamente dele o delineamento da pesquisa, indicando o porquê da realização do estudo.

Vergara (2009) afirma que uma pesquisa pode ser classificada com base em dois aspectos básicos de investigação: quanto aos fins e quanto aos meios.

Portanto, quanto aos seus fins de investigação, esta pesquisa teve caráter descritivo, visto que o intuito do estudo é propor a implantação da ferramenta de fluxo de caixa através dos dados presentes nos registros financeiros da empresa objeto do estudo.

A finalidade da pesquisa descritiva, conforme o nome já sugere, é a de descrever as características e particularidades de determinada população, ambiente ou acontecimento a ser examinado. Os métodos utilizados neste tipo de pesquisa são aplicados de forma sistemática. Para assegurar sua autenticidade, o pesquisador não deve interferir nos dados colhidos com a pesquisa. (VERGARA, 2009)

Já quanto aos meios da investigação, a pesquisa é assinalada como bibliográfica, documental e estudo de caso.

Conforme Lakatos e Marconi (2001), a pesquisa bibliográfica é caracterizada pela utilização de fontes secundárias, ou seja, um material já finalizado e que está disponível para o público de forma geral, como livros, artigos, periódicos, jornais, entre outros.

Portanto, para o referencial teórico da pesquisa, o pesquisador utilizou de livros e artigos que abordassem os temas propostos para o presente estudo, visando salientar a relevância de um planejamento financeiro para a empresa, além, é claro, da projeção de um fluxo de caixa, elemento principal do estudo.

Quadro 4 – Referencial teórico da pesquisa bibliográfica.

ASSUNTOS	TEMAS ABORDADOS	AUTORES
Empresa familiar	Empresa familiar	Longenecker, Moore e Pety (1998); Lodi (1986).
	Vantagens do envolvimento familiar nas empresas	SEBRAE (2016).
	Desvantagens do envolvimento familiar nas empresas	SEBRAE (2016).
As pequenas empresas	As pequenas empresas	Guerra e Teixeira (2010); Longenecker, Justin e Gooderl (1998); Kassai (1997).
Planejamento	Planejamento	Robbins (2003); Silva (2006).
	Planejamento Estratégico	Chiavenato e Sapiro (2003); Hoji (2000); Padoveze (2003).
	Planejamento Tático	Hoji (2000); Oliveira (2002).
	Planejamento Operacional	Andrade (2012); Hoji (2000).
Administração financeira	Administração financeira	Zdanowicz (2004); Blauth (1977); Gitman (2001); Hoji (2000); Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005).
Planejamento Financeiro	Planejamento Financeiro	Gitman (2010); Ross, Werterfield e Jordam (1998).
	Administração do caixa	Morante e Jorge (2007).
Fluxo de caixa	Fluxo de caixa	Azevedo (2008); Silva (2006); Santos (2001); Lucas (2009); Assaf Neto e Silva (2002).
	Objetivos	Zdanowicz (1989); Santos (2001); Frezatti (1997).
	Estrutura do fluxo de caixa	Zdanowicz (1989 e 2004).
	Modelos de fluxo de caixa	Iudícibus e Marion (1999); Azevedo (2008); Carmo et al (1997); Santos (2010); Gitman (1997); CRCSP (1997); Zdanowicz (1989); Silva (2006).
	Mapas auxiliares do fluxo de caixa	Azevedo (2008); Zdanowicz (1989 e 2004).
	Fluxo de caixa realizado	Sá (2008); Rosa e Silva (2011).
	Fluxo de caixa projetado	Rosa e Silva (2011); Silva (2006); Zdanowicz (1986).
	Análise e controle do fluxo de caixa	Silva (2006); Frezatti (1997).

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

A pesquisa documental, por sua vez, caracteriza-se por ser fomentada com base nos dados inclusos em documentos e relatórios, escritos ou não, de

natureza pública ou privada, que ainda não foram analisados e que sirvam como auxílio para atingir-se o propósito da pesquisa (GIL, 1996).

Logo, para a elaboração de um fluxo de caixa para a empresa objeto do estudo, o pesquisador usará de documentos e relatórios contábeis disponibilizados pela mesma, que apontem os ingressos e egressos de recursos financeiros em determinado período.

Já o estudo de caso, conforme Gil (1996), é o estudo de um determinado cenário, onde procura-se, através de análises mais profundas, compreender os aspectos e as variáveis que o circundam, podendo gerar, eventualmente, hipóteses que venham a contribuir na solução das situações-problema encontradas.

Dessa forma, este configura-se como um estudo de caso, visto que, por meio desta pesquisa, pretende-se trazer solução para os problemas específicos da empresa.

3.2 DEFINIÇÃO DO AMBIENTE DA PESQUISA

Esta pesquisa será realizada em uma indústria do ramo de beneficiamento de madeira, situada no município de Treze de Maio – SC.

Atualmente, a empresa conta com um quadro de oito funcionários no setor produtivo, além do fundador e de seus dois filhos, que mesclam suas atividades entre a parte administrativa e a produtiva.

Em virtude de ser uma empresa pequena e não possuir quaisquer instrumentos que auxiliem em sua gestão, logo, torna-se oportuno a realização deste estudo para a mesma, visando ajudá-la em seu controle financeiro.

Por ser uma pesquisa documental, é necessário coletar os dados contidos nos documentos financeiros da empresa, para ter conhecimento das entradas e saídas dos recursos e, deste modo, desenvolver a ferramenta de fluxo de caixa na empresa.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Lakatos e Marconi (2001) afirmam que o plano de coleta de dados é a etapa da pesquisa onde se começa a empregar os mecanismos e as técnicas selecionadas para se atingir os objetivos previstos.

Segundo Cervo e Bervian (2002, p. 134), “a coleta de dados ocorre após a escolha e delimitação do assunto, a revisão bibliográfica, a definição dos objetivos, a formulação do problema e das hipóteses e a identificação das variáveis”.

Portanto, os dados a serem coletados para o desenvolvimento deste estudo caracterizam-se por serem de caráter secundário, pois serão buscados em meio a relatórios e documentos internos da empresa, onde o pesquisador os classificará e os utilizará conforme as necessidades e a finalidade da pesquisa.

De acordo com Lakatos e Marconi (1991), os dados de origem secundária são os que já foram anteriormente coletados e que podem ser tirados de diversas fontes, sendo elas de natureza pública ou privada.

Quadro 5 – Síntese dos dados secundários.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DOCUMENTOS	LOCALIZAÇÃO NA EMPRESA
Levantar e organizar os dados financeiros da empresa em estudo do ano de 2017	Notas fiscais Contas a pagar Contas a receber	Arquivos internos da empresa (setor financeiro)
Elaborar um modelo de fluxo de caixa que mais se adéqua a empresa	Livros sobre o assunto Modelos de fluxo de caixa	Planilha utilizada para o estudo
Propor a implantação do fluxo de caixa para a empresa estudada	Planilha de fluxo de caixa	Planilha utilizada para o estudo
Evidenciar a importância do fluxo de caixa como instrumento de gestão financeira	Livros sobre o assunto Planilha de fluxo de caixa elaborada na empresa	Ferramenta de fluxo de caixa elaborada

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

Portanto, no quadro acima, buscou-se descrever de que forma serão alcançados os objetivos específicos e quais procedimentos o pesquisador terá de realizar para tal.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Para Lakatos e Marconi (2001), depois de manejar os dados e alcançar os resultados, o passo seguinte é o de examiná-los, para “lapidá-los” e, por fim, os acrescentar à pesquisa. Os autores ainda afirmam que, ao avaliar os dados

conseguidos, o pesquisador obtém detalhes ainda mais meticulosos acerca da pesquisa, e consegue dar respostas ainda mais concretas sobre os questionamentos e hipóteses elaborados perante o estudo.

Para tanto, na análise dos dados será empregada a abordagem qualitativa, tendo como finalidade examinar as atuais técnicas administrativas utilizadas na empresa e indicar a implementação de um novo instrumento de gerenciamento financeiro, visando contribuir para uma melhor administração da empresa. Porém, se vista de modo geral, a pesquisa também fez uso de técnicas quantitativas no seu decorrer, principalmente na coleta dos dados.

Pinheiro (2010) fala que a pesquisa de caráter qualitativo tem por natureza compreender e esclarecer os acontecimentos e a ligação que há com determinados fatores. Utiliza do ambiente natural como fonte da coleta de dados.

Já o método quantitativo “caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas” (BARROS; LEHFELD, 1986, p. 70).

3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A síntese dos procedimentos metodológicos foi desenvolvida para possibilitar um melhor entendimento das etapas e das ferramentas que foram empregadas na realização desta pesquisa.

Quadro 6 – Síntese dos procedimentos metodológicos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TIPO DE PESQUISA	MEIOS DE INVESTIGAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS
Levantar e organizar os dados financeiros da empresa em estudo do ano de 2017	Descritiva	Documental	Secundário	Levantamento de dados	Coleta dos dados financeiros junto a documentos da empresa	Quantitativa
Elaborar um modelo de fluxo de caixa que mais se adéqua a empresa	Descritiva	Bibliográfico / Estudo de caso	Secundário	Busca em base de dados, sites e livros	Fundamentar a ferramenta / Elaborar planilha	Qualitativa
Propor a implantação do fluxo de caixa para a empresa estudada	Descritiva	Estudo de caso	Secundário	Elaboração do plano de implantação	Elaborar planilha / Apresentar os procedimentos para implantação	Qualitativa / Quantitativa
Evidenciar a importância do fluxo de caixa como instrumento de gestão financeira	Descritiva	Bibliográfico / Estudo de caso	Secundário	Análise dos dados obtidos / Busca em base de dados, sites e livros	Analisar os dados, correlacionando com a fundamentação teórica	Qualitativa

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, serão apresentados todos os dados obtidos com a realização da pesquisa. Estes dados foram coletados através de documentos internos da empresa e, também, por meio de alguns relatórios disponibilizados pela contabilidade da mesma.

4.1 LEVANTAMENTO DOS DADOS FINANCEIROS

Para a realização da pesquisa, inicialmente foi necessário levantar os dados financeiros da empresa referentes ao ano de 2017, detalhando todos os ingressos e desembolsos do caixa neste período.

Como a empresa não possui nenhuma ferramenta para controle financeiro, se fez necessário analisar todos os seus documentos financeiros internos e externos, e agrupar os dados coletados em planilhas do programa Microsoft Excel, visando auxiliar, posteriormente, na elaboração do fluxo de caixa.

Conforme o explanado por Zdanowicz (2004), quanto mais detalhadamente for elaborado o fluxo de caixa, maior coerência terá no controle dos ingressos e egressos de caixa da empresa. Ainda, o autor explica que os ingressos se constituem de todas as entradas de caixa e cobranças em qualquer período; já os desembolsos, da compra de mercadoria à vista e a prazo, salários e encargos sociais, despesas fiscais e despesas operacionais.

4.2 MODELO DE FLUXO DE CAIXA

Como abordado anteriormente no capítulo 2, existem dois modos de execução da ferramenta de fluxo de caixa: por método direto ou indireto.

Azevedo (2008) explica que o método direto evidencia todas as entradas e saídas de caixa, para posteriormente apresentar a variação encontrada. Já o método indireto inicia do lucro líquido do exercício, onde se realiza alguns ajustes de valores que justificam as variações do caixa/equivalentes.

Além disso, há diversos modelos de fluxo de caixa, que são relativos ao período de cobertura, podendo ser diário, mensal, semestral ou anual.

Com base nisso, o pesquisador pôde elaborar um modelo de fluxo de caixa que mais se adéqua a empresa, o qual será apresentado no quadro a seguir.

Quadro 7 – Modelo de fluxo de caixa proposto.

FLUXO DE CAIXA						
ITENS		PERÍODOS				TOTAL
		Mês 1	Mês 2	...	Mês 6	
1	INGRESSOS					
1.1	Cobrança em carteira (cheque)					
	- Soma					
2	DESEMBOLSOS					
2.1	Fornecedores (MP + insumos)					
2.2	Salários e encargos sociais					
2.3	Energia elétrica					
2.4	Combustíveis					
2.5	Fretes terceirizados					
2.6	Despesas de comunicação					
2.7	Manutenção de máquinas e equipamentos					
2.8	Contabilidade					
2.9	Empréstimos bancários					
2.10	Financiamento (automóvel)					
2.11	Seguros					
2.12	Faculdade					
2.13	Medicina e segurança do trabalho					
2.14	Compra do ativo permanente					
2.15	Despesas tributárias					
2.16	Outras despesas					
	- Soma					
3	DIFERENÇA DO PERÍODO (1 - 2)					
4	ACUMULADO					

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

Conforme o quadro 7, é proposto à empresa o modelo de fluxo de caixa por método direto. Através desta ferramenta, pode ser visualizada de forma mais simples todas as contas recebidas e as pagas pela empresa durante cada mês, até o fechamento do período. Ainda, consegue-se apontar se o saldo de caixa gerado ao fim de cada mês é positivo ou negativo, além de demonstrar o resultado que vem sendo acumulado.

Deve-se ressaltar que o modelo de fluxo de caixa apresentado acima foi adaptado conforme os itens que configuram em impactos financeiros para a empresa estudada.

4.2.1 Estruturação do fluxo de caixa

O fluxo de caixa realizado no presente estudo foi estruturado no primeiro e no segundo semestre de 2017, abrangendo, mesmo que separadamente, o último ano de forma completa.

As informações que fomentam a planilha foram extraídas dos documentos financeiros da empresa. À medida que eram identificados, estes dados eram lançados ao fluxo de caixa, estruturando a ferramenta pouco a pouco.

Portanto, abaixo serão apresentados os fluxos de caixa de cada semestre de 2017.

Quadro 8 – Estruturação do fluxo de caixa (2017/1).

FLUXO DE CAIXA 2017/1								
ITENS		PERÍODOS						TOTAL
		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho	
1	INGRESSOS							
1.1	Cobrança em carteira (cheque)	71.515,67	76.937,53	92.726,53	104.951,23	106.770,33	104.841,30	557.742,60
	- Soma	71.515,67	76.937,53	92.726,53	104.951,23	106.770,33	104.841,30	557.742,60
2	DESEMBOLSOS							
2.1	Fornecedores (MP + insumos)	45.695,90	46.186,23	59.000,77	66.873,00	67.766,90	65.892,60	351.415,40
2.2	Salários e encargos sociais	7.520,59	9.426,35	10.028,09	10.028,09	11.724,06	13.536,25	62.263,43
2.3	Energia elétrica	2.566,74	2.215,27	3.495,97	3.097,03	3.230,55	3.277,92	17.883,48
2.4	Combustíveis	705,04	700,01	564,00	397,14	792,11	255,05	3.413,35
2.5	Fretes terceirizados	1.750,00	2.240,00	1.960,00	2.520,00	1.680,00	1.680,00	11.830,00
2.6	Despesas de comunicação	85,68	84,90	89,80	88,99	89,29	49,90	488,56
2.7	Manutenção de máquinas e equipamentos	61,20	0,00	381,30	548,00	0,00	745,08	1.735,58
2.8	Contabilidade	440,00	469,00	469,00	469,00	574,00	469,00	2.890,00
2.9	Empréstimos bancários	6.562,26	6.562,26	6.562,26	6.562,26	5.670,80	5.670,80	37.590,64
2.10	Financiamento (automóvel)	1.146,54	1.146,54	1.146,54	1.146,54	1.146,54	1.146,54	6.879,24
2.11	Seguros	71,66	71,66	71,66	71,66	71,66	75,95	434,25
2.12	Faculdade	918,90	890,26	872,20	872,20	872,20	917,16	5.342,92
2.13	Medicina e segurança do trabalho	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	600,00
2.14	Compra do ativo permanente	-	-	-	-	20.000,00	20.000,00	40.000,00
2.15	Despesas tributárias	189,00	410,85	945,00	-	945,00	346,50	2.836,35
2.16	Outras despesas	702,67	570,58	1.736,31	1.355,94	1.626,73	1.823,62	7.815,85
	- Soma	68.516,18	71.073,91	87.422,90	94.129,85	116.289,84	115.986,37	553.419,05
3	DIFERENÇA DO PERÍODO (1 - 2)	2.999,49	5.863,62	5.303,64	10.821,38	-9.519,51	-11.145,07	4.323,55
4	ACUMULADO	2.999,49	8.863,11	14.166,74	24.988,13	15.468,62	4.323,55	

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

Quadro 9 – Estruturação do fluxo de caixa (2017/2).

FLUXO DE CAIXA 2017/2								
ITENS		PERÍODOS						TOTAL
		Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	
1	INGRESSOS							
1.1	Cobrança em carteira (cheque)	108.291,57	108.984,07	108.189,57	95.504,57	80.001,63	73.814,33	574.785,73
	- Soma	108.291,57	108.984,07	108.189,57	95.504,57	80.001,63	73.814,33	574.785,73
2	DESEMBOLSOS							
2.1	Fornecedores (MP + insumos)	67.785,67	66.937,67	60.955,07	51.187,03	41.125,50	37.216,80	325.207,73
2.2	Salários e encargos sociais	12.114,16	16.638,72	16.995,73	23.903,59	15.221,71	20.483,71	105.357,62
2.3	Energia elétrica	3.199,79	3.630,46	4.405,63	4.708,79	4.479,73	4.665,83	25.090,23
2.4	Combustíveis	754,15	629,67	320,13	182,00	150,00	231,04	2.266,99
2.5	Fretes terceirizados	3.080,00	1.680,00	1.120,00	1.400,00	1.120,00	1.400,00	9.800,00
2.6	Despesas de comunicação	130,20	49,90	130,03	90,44	89,89	89,89	580,35
2.7	Manutenção de máquinas e equipamentos	516,40	705,00	3.116,24	1.511,36	1.808,66	1.561,25	9.218,91
2.8	Contabilidade	469,00	469,00	469,00	469,00	469,00	469,00	2.814,00
2.9	Empréstimos bancários	5.670,80	3.727,01	3.727,01	3.727,01	3.727,01	3.727,01	24.305,85
2.10	Financiamento (automóvel)	1.146,54	1.146,54	1.146,54	1.146,54	1.146,54	1.146,54	6.879,24
2.11	Seguros	71,66	71,66	69,15	69,15	69,15	69,15	419,92
2.12	Faculdade	900,00	662,87	963,51	962,58	943,40	943,41	5.375,77
2.13	Medicina e segurança do trabalho	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	600,00
2.14	Compra do ativo permanente	10.000,00	-	-	-	-	-	10.000,00
2.15	Despesas tributárias	-	-	630,00	-	-	-	630,00
2.16	Outras despesas	686,74	1.146,38	1.346,82	1.326,34	1.154,11	2.137,32	7.797,71
	- Soma	106.625,11	97.594,88	95.494,86	90.783,83	71.604,70	74.240,95	536.344,32
3	DIFERENÇA DO PERÍODO (1 - 2)	1.666,46	11.389,19	12.694,71	4.720,73	8.396,93	-426,62	38.441,41
4	ACUMULADO	5.990,01	17.379,20	30.073,91	34.794,64	43.191,58	42.764,96	

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

4.2.2 Análise dos resultados financeiros

Realizada a pesquisa e também a estruturação do fluxo de caixa, torna-se possível analisar alguns aspectos referentes aos resultados apresentados a partir da ferramenta.

Portanto, pode-se perceber que em 25% dos meses do período analisado houve déficit de caixa. Isto ocorreu em Maio e Junho, principalmente devido a compra repentina de uma nova máquina para o setor produtivo; e também em Dezembro, que pode ser explicado pela baixa nas vendas *versus* o aumento dos custos com pessoal (pagamento do 13º salário aos colaboradores).

Referente aos ingressos de caixa pode-se concluir que os meses que demonstraram maiores entradas foram Julho, Agosto e Setembro, apresentando leve variação entre eles. Em contrapartida, os meses com menor volume de entradas foram os dois primeiros e os dois últimos do período analisado.

Vale lembrar que as receitas da empresa originam-se exclusivamente de vendas a prazo, que são recebidas por meio de cobrança em carteira (cheques) em um prazo de até 90 (noventa) dias.

Já em relação às saídas, os meses com maior volume neste aspecto foram justamente Maio e Junho, como já explanado anteriormente. Ainda sobre os egressos de caixa, pode-se afirmar que os maiores gastos são com o pagamento dos fornecedores e dos colaboradores. Este primeiro representa aproximadamente 62% do montante de saídas no período considerado.

No que diz respeito ao pagamento de salários e encargos, observa-se constante variação neste item. Isso ocorre porque a empresa, no período estudado, realizou diversas modificações no seu quadro de funcionários e, também, em sua política de remuneração. Além disso, nos meses de Outubro e Dezembro, onde se notam maiores variações, ocorreu, respectivamente, a demissão de alguns funcionários antigos, e o pagamento do 13º salário a todos os colaboradores.

Alguns outros itens como despesas com comunicação, contabilidade, financiamento, seguros, faculdade e medicina e segurança do trabalho apresentaram pouca ou nenhuma variação ao longo do período. Estes itens, se juntados, representam apenas 3% do total de desembolsos.

Nota-se, também, que durante o período estudado, a empresa deixou de cumprir com algumas de suas despesas tributárias. Apesar disso, vale ressaltar que

a mesma é classificada como empresa de pequeno porte fabricante de artefatos diversos de madeira (exceto móveis), e que se enquadra no regime tributário Simples Nacional, com alíquota de 11,20%.

4.3 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

Dado que a empresa objeto deste estudo não possui quaisquer meios de controle financeiro, torna-se fundamental a elaboração da ferramenta fluxo de caixa. Para aplicá-la na empresa, será necessário que a mesma obedeça a alguns procedimentos, que visam desenvolver o instrumento de forma eficiente e eficaz.

4.3.1 Procedimentos para a implantação do fluxo de caixa

Na sequência serão descritos, por meio de tópicos, os métodos para implementação da ferramenta fluxo de caixa.

1) Levantar, ao fim de cada expediente, todas as entradas realizadas no dia. Para isso, será utilizada uma planilha auxiliar que armazenará todos os dados de ingressos diários.

Quadro 10 – Planilha diária de ingressos.

ITENS		DIAS						TOTAL
		01	02	X	X	29	30	
1	INGRESSOS							
1.1	Cheques							
	- Soma							

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

Esta planilha receberá todas as informações derivadas de cada movimentação financeira. Ou seja, nela constará o valor da movimentação e também a forma de pagamento utilizada pelo cliente.

2) Levantar, ao fim de cada expediente, todas as saídas realizadas no dia. Assim como nas entradas, será utilizada uma planilha que detalhará todos os desembolsos de caixa, dia após dia.

Quadro 11 – Planilha diária de desembolsos.

ITENS		DIAS					TOTAL
		01	02	X	X	29	
2	DESEMBOLSOS						
2.1	Fornecedores (MP + insumos)						
2.2	Salários e encargos sociais						
2.3	Combustíveis						
2.4	Fretes terceirizados						
2.5	Despesas de comunicação						
...	...						
	- Soma						

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

Esta planilha também irá conter todos os dados financeiros provenientes das movimentações de saídas. O processo será semelhante ao que fora apresentado no quadro 10.

3) Ligar as informações contidas nas planilhas diárias a uma planilha mensal de entradas e saídas. Desta forma, será apresentado um resultado financeiro que possibilitará uma avaliação mais abrangente das movimentações realizadas no período.

Quadro 12 – Planilha mensal de ingressos e desembolsos.

ITENS		MESES					TOTAL
		JAN	FEV	X	X	NOV	
1	INGRESSOS						
1.1	Cheques						
	TOTAL DOS INGRESSOS						
2	DESEMBOLSOS						
2.1	Fornecedores (MP + insumos)						
2.2	Salários e encargos sociais						
2.3	Energia elétrica						
2.4	Combustíveis						
2.5	Fretes terceirizados						
2.6	Despesas de comunicação						
...	...						
	TOTAL DOS DESEMBOLSOS						

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

Esta planilha armazenará todas as informações financeiras da empresa, mês a mês, até o fim do exercício. A mesma servirá de base para fomentar a

planilha de fluxo de caixa proposta à empresa, cuja já fora apresentada anteriormente no quadro 7.

4.4 IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA PARA A GESTÃO FINANCEIRA

A estruturação da ferramenta fluxo de caixa possibilita ao gestor conhecer melhor a situação financeira de sua organização. Isto parte do fato que o fluxo de caixa proporciona uma visão específica dos ingressos e desembolsos que impactam no saldo de caixa da empresa em determinado período.

Esta afirmativa corrobora com o que fora explanado por Lucas (2009), onde declara que o fluxo de caixa permite à empresa observar e avaliar as movimentações financeiras realizadas, propiciando, desta forma, fundamento para decisões mais coerentes.

Além disso, torna-se possível, através dele, identificar as oscilações que ocorrem nas receitas da empresa, mês a mês. Mais do que isso, apresenta também o grau de aptidão que a empresa possui. Pois segundo Santos (2001), o fluxo de caixa permite estimar a condição de caixa da empresa, mensurando sua capacidade de honrar com as obrigações.

Silva (2006) ainda afirma que o fluxo de caixa ajuda a planejar e controlar as receitas, as despesas e os investimentos em um determinado período de tempo. Portanto, esta ferramenta se torna essencial para que haja a adequada gestão financeira em uma empresa. Pois além de facilitar a visualização das contas a receber e a pagar, também fornece informações para a tomada de decisão estratégica.

5 CONCLUSÃO

O planejamento financeiro nas empresas constitui um dos fatores internos mais importantes de qualquer organização, principalmente se tratando do mercado altamente competitivo e do cenário econômico instável presenciado.

O planejamento das finanças permite que as empresas se antecipem frente às mudanças e, além disso, proporciona informações que possam ajudá-las na tomada de decisão estratégica.

O fluxo de caixa é uma ferramenta cujo intuito principal é de oferecer auxílio ao planejamento financeiro, sendo, até mesmo, considerada por muitos autores como a ferramenta mais importante para a gestão financeira empresarial.

Diante disso, tornou-se possível e oportuno realizar o presente estudo, cujo seu objetivo geral foi propor a implantação da ferramenta fluxo de caixa como instrumento de planejamento e controle financeiro numa indústria de beneficiamento de madeira localizada em Treze de Maio – SC.

Ao efetuar o primeiro objetivo específico deste estudo, que foi levantar e organizar os dados financeiros da empresa em questão no ano de 2017, notou-se que a mesma apresenta problemas em sua gestão financeira, principalmente no que tange a organização e controle dos dados financeiros.

Apesar das adversidades, visto que não possui quaisquer tipos de controle financeiro, ainda foi possível realizar o levantamento das contas junto a documentos internos e da contabilidade da empresa.

Através disso, pôde-se classificá-los em entradas e saídas de caixa, e lançá-los em planilhas auxiliares que, posteriormente, iriam ser ligadas ao fluxo de caixa.

Quanto ao segundo objetivo, que tratou de elaborar um modelo de fluxo de caixa adequado a empresa, o pesquisador buscou, por meio de pesquisas bibliográficas, fundamentar a ferramenta e entender as características que constituíam cada modelo de fluxo de caixa. Somente através disso foi possível, então, sugerir um modelo de fluxo de caixa e adaptá-lo a empresa em questão, atendendo aos itens que geram impacto financeiro na organização.

Para o terceiro objetivo específico do estudo, que se caracteriza como o mais importante deste e que dá o título ao trabalho, foi necessário desenvolver

alguns procedimentos para que a empresa possa seguir e, desta forma, implementar a ferramenta de fluxo de caixa na sua gestão financeira.

Ainda, o último objetivo específico tratou de evidenciar a importância do fluxo de caixa como instrumento de gestão financeira. Para isso, o pesquisador ligou o que fora explanado pelos autores ao fundamentar o estudo da ferramenta com os resultados obtidos com a elaboração da mesma para a empresa.

Com isso, torna-se possível dar resposta a pergunta realizada no início deste estudo: Como a implantação da ferramenta fluxo de caixa ajudará a estabelecer um controle financeiro para a empresa em estudo?

Portanto, pode-se afirmar que, se aplicada de forma efetiva, esta ferramenta proporcionará a empresa informações financeiras nunca tidas anteriormente.

Os gestores da empresa certamente poderão, através dela, analisar os saldos finais de caixa a cada mês e, por meio disso, saberão como agir em cada situação encontrada. Pois, conforme o comentado pelo sócio-fundador diretamente ao pesquisador, a empresa, até hoje, baseou suas decisões financeiras na intuição dos próprios gestores ou até mesmo em seus “chutes”. O mesmo ainda reconhece que, por diversas vezes, as decisões tomadas não geraram resultados benéficos à empresa.

Ainda, o fluxo de caixa possibilitará que os gestores enxerguem não somente em curto prazo, mas também visando o futuro da organização, principalmente tratando de empréstimos, financiamentos ou investimentos a serem realizados pela empresa. Tudo isso agora poderá ser sustentado pelas informações geradas na composição da ferramenta de fluxo de caixa para a empresa.

Logo, sugere-se a empresa a implantação do fluxo de caixa em sua gestão financeira e, também, a fiscalização constante dos dados lançados e das informações contidas no fluxo de caixa, visando garantir a autenticidade dos resultados nele apresentados.

Ademais, para potenciais futuros trabalhos, sugere-se a agregação de outras ferramentas de gestão financeira que podem contribuir para com a empresa. Além disso, diferentes áreas da empresa podem ser exploradas na realização de estudos, como a gestão dos estoques, os recursos humanos, entre outras.

Por fim, tornou-se claro que este trabalho buscou auxiliar e contribuir principalmente com a empresa objeto do estudo. Isto posto, o modelo de fluxo de

caixa desenvolvido ainda fora encaminhado aos gestores da organização, junto do esclarecimento de como utilizá-lo corretamente e de como ele poderá contribuir ainda mais para a gestão da empresa.

Mas, de certa forma, a praticidade que envolve a ferramenta de fluxo de caixa permite que ela, se adaptada e direcionada para outra organização, traga enormes benefícios para esta também.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2012.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Administração do capital de giro**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

AZEVEDO, Osmar Reis. **DFC e DVA**: Demonstração dos fluxos de caixa e do valor Adicionado. 1. Ed. São Paulo: IOB, 2008.

BARROS, Aidil da Silveira Barros; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia**: um guia para iniciação científica. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

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

CARMO, Augusto Blanqui Gondim, et al. Fluxos de caixa. **Revista do CRC – SP**. São Paulo, ano I, n. 3, p. 57-64, dez./1997.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: Ed. Pearson, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**: Fundamentos e Aplicações. Rio de Janeiro. Elsevier, 2003.

CRCSP. CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Contabilidade no contexto internacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

FERREIRA, José Antonio Stark. **Finanças corporativas**: Conceitos e aplicações. São Paulo: Pearson, 2005.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do fluxo de caixa diário**: Como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

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

_____. **Princípios de administração financeira – essencial**. Trad. Jorge Ritter. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa**: projetos e relatórios. 2 ed. São Paulo: Loyola, 2004.

GUERRA, Oswaldo; TEIXEIRA, Francisco. A sobrevivência das pequenas empresas no desenvolvimento capitalista. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 30, n. 1, p.124-139,, mar. 2010.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira – Uma Abordagem Prática**. 2.ed. São Paulo : Atlas, 2000.

_____. **Práticas de Tesouraria**: cálculos financeiros de tesouraria. São Paulo: Atlas, 2001.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. Análise de Balanços; MARION, José Carlos. **Introdução à Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

JUNKES, Priscila. **Os benefícios da implantação da ferramenta fluxo de caixa como instrumento de controle financeiro em uma indústria têxtil de Santa Catarina**. 62 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Curso de Administração, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2013.

KASSAI, Silvia. **As empresas de pequeno porte e a contabilidade**. Cad. Estud.. São Paulo, n. 15, p. 01-23, Jun.1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-92511997000100004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 04 out. 2017.

KOCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. Porto Alegre: Ed. Vozes, 1985.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

_____. **Metodologia Científica**. São Paulo: Ed. Atlas, 1991.

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

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

_____. **A empresa familiar**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LONGENECKER, Justin Gooderl,; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**. Tradução: Maria Lucia G. L. Rosa. São Paulo: Makron Books, 1998.

LUCAS, Douglas Ribeiro. Utilização do fluxo de caixa na obtenção de informações como ferramenta estratégica e competitiva no mercado. **XIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IX Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba**, Minas Gerais, 2009.

MORANTE, Antonio Salvador e JORGE, Fauzi Timaco. **Administração financeira: decisões de curto prazo, decisões de longo prazo, indicadores de desempenho**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 14. ed. São Paulo. Atlas, 1999.

_____. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

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

PIRES, Adriana Cristina Barbosa; SANTOS, Vilma da Silva; OLIVEIRA, Edson Aparecida de Araújo Querido. **A eficácia do fluxo de caixa no processo de gestão e tomada de decisão empresarial**. 2006. In: IX Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e V Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2006/epg/06/EPG0000092_ok.pdf>. Acesso em: 13 set. 2017.

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

ROSA, Paulo Moreira da; SILVA, Almir Teles da. **Fluxo de caixa -instrumento de planejamento e controle financeiro e base de apoio ao processo decisório**. 2011. Disponível em: <http://www.franciscopaulo.com.br/arquivos/fluxo_de_caixa.pdf>. Acesso em: 12 out. 2017.

ROSS, Stephen A.; WERTERFIELD, Randolph W.; JORDAM, Bradford D. **Princípios de administração financeira**. Tradução: Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1998.

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

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

_____. **Administração financeira de pequena e média empresa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **As características de negócios familiares**. SEBRAE. Brasília, 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 04 out. 2017.

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

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

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Casos de Administração Financeira e Orçamento: memórias de um professor**. Porto Alegre: D. C. Luzzatto, 1986.

_____. **Fluxo de Caixa: Uma decisão de planejamento e controle financeiros**. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

_____. **Fluxo de caixa: Uma decisão de planejamento e controle financeiros**. 3. ed. Porto Alegre: D. C. Luzzatto, 1989.