

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

MATEUS GUIDI ROMANCINI

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE UMA MICROEMPRESA DE
ARTEFATOS DE CIMENTO, COM BASE EM SEU FLUXO DE CAIXA**

CRICIÚMA

2018

MATEUS GUIDI ROMANCINI

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE UMA MICROEMPRESA DE
ARTEFATOS DE CIMENTO, COM BASE EM SEU FLUXO DE CAIXA**

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

Orientador: Prof. Dr. Abel Corrêa de Souza

CRICIÚMA

2018

MATEUS GUIDI ROMANCINI

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE UMA MICROEMPRESA DE ARTEFATOS
DE CIMENTO, COM BASE EM SEU FLUXO DE CAIXA**

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

Orientador: Prof. Dr. Abel Corrêa de Souza

Criciúma, 26 de Junho de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Abel Corrêa de Souza

Prof. Msc. Wagner Brauth

Prof. Esp. Jonas Rickhot Rosner

CRICIÚMA

2018

RESUMO

ROMANCINI, Mateus Guidi. **Proposta de planejamento financeiro de uma microempresa de artefatos de cimento, com base no seu fluxo de caixa.** 2018,52 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O fluxo de caixa é uma ferramenta da gestão financeira, utilizada para controlar entradas e saídas de uma instituição dentro de um período pré-determinado, com o objetivo de controlar, organizar e planejar o capital da mesma. Isto posto o presente estudo visa a construção de uma ferramenta de fluxo de caixa para uma microempresa, e sua utilização no processo de tomada de decisão de planejamento financeiro. Metodologicamente caracterizou-se intervencionista quanto aos fins e documental, estudo de caso e descritiva quanto aos meios de investigação. A empresa em estudo é uma microempresa de artefatos de cimento gerenciada por dois irmãos, localizada na cidade de Criciúma, a mesma apresentava problemas no seu controle de caixa, o estudo concentrou-se na coleta de dados secundários construídos pelos seus gestores através de planilhas eletrônicas e extratos bancários, utilizando uma análise qualitativa dos dados para a elaboração do fluxo de caixa, observou-se problemas relacionados a gestão financeira da empresa e as influencias que o mercado faz sobre as suas atividades, sejam positivas ou negativas, posteriormente utilizou-se as conclusões retiradas da ferramenta no desenvolvimento da proposta de planejamento financeiro proposta nos resultados da pesquisa. O estudo evidencia a utilização do fluxo de caixa no planejamento financeiro de curto prazo, seus benefícios nos processos de controle, organização e planejamento de uma pequena empresa, cuja a necessidade de uma boa gestão financeira se faz indispensável.

Palavras-chave: Planejamento. Fluxo de Caixa. Proposta. Gestão Financeira.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estruturação da Área	32
Quadro 2 - Plano de Coleta de Dados	33
Quadro 3 - Síntese dos Procedimentos Metodológicos	35

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma da área de finanças.....	14
Figura 2 - Fluxo de Caixa diário (método direto)	20
Figura 3 - Fluxo de caixa mensal (método direto)	21
Figura 4 - Fluxo de caixa (método indireto)	23
Figura 5 - Fluxo de caixa.....	39
Figura 6 – Gráfico de resultado da diferença de período	43
Figura 7 – Gráfico do saldo final de caixa.....	44
Figura 8 - Projeção de alinhamento de caixa.....	46

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	9
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 Objetivo geral	10
1.2.2 Objetivos específicos	10
1.3 JUSTIFICATIVA	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	12
2.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO	14
2.2.1 Planejamento financeiro de longo prazo	15
2.2.2 Planejamento financeiro de curto prazo	16
2.3 FLUXO DE CAIXA.....	17
2.3.1 Implantação do fluxo de caixa	18
2.3.1.1 Fluxo de caixa diário (método direto)	19
2.3.1.2 Fluxo de caixa mensal (método direto)	20
2.3.1.3 Fluxo de caixa (método indireto)	22
2.3.2 Gestão do caixa	24
2.4 ORÇAMENTO	25
2.5 TOMADA DE DECISÃO	26
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29
3.1 DELINEAMENTOS DA PESQUISA	29
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO ALVO	31
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	32
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	34
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	35
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	36
4.1 LEVANTAMENTO DE DADOS	36
4.2 ELABORAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA.....	37
4.3 ANÁLISE DO FLUXO DE CAIXA	38
4.3.1 Entradas	40
4.3.2 Saídas	41
4.3.3 Diferença do período	42

4.3.4 Saldo final de caixa	44
4.4 PROPOSTAS PLANEJAMENTO FINANCEIRO	45
5 CONCLUSÃO	48
REFERÊNCIAS.....	50

1 INTRODUÇÃO

No cenário atual da microempresa em estudo, a falta de confiança no momento de tomar decisões que afetem a organização como um todo, é o grande problema enfrentado pelos seus gestores, como a mesma foi fundada e é gerida até os dias atuais pelos dois irmãos com o auxílio de seu pai, existe a pré-disposição em seguir a opinião do patriarca na hora de tomar uma decisão.

O objetivo da administração financeira trata-se do aumento do valor de capital próprio da organização, tal objetivo só poderá ser alcançado caso o administrador financeiro tenha realizado uma boa gestão dos recursos da mesma (ROSS et al. 2015).

O desenvolvimento de estratégias que visam o crescimento da empresa passa pelo processo de tomada de decisão, do qual só poderá ser tomada tendo como base a utilização de ferramentas de controle de capital (HOJI, 2014).

O fluxo de caixa compreende a relação entre desembolso e desembolso de capital, consiste em uma representação dinâmica da situação financeira de uma organização, apresenta de forma clara as operações realizadas por uma organização, evidenciando onde o administrador financeiro deve agir para a solução de um problema ou manutenção de uma situação (ZDANOWICZ, 2004).

Uma das grandes desvantagens das empresas familiares é a falta de planejamento a médio e longo prazo e a mistura de capital da empresa com capital dos donos, neste cenário é comum o caixa ser desfalcado para pagar dívidas dos proprietários, a falta de controle de caixa faz com que a empresa perca espaço no mercado, gerando a estagnação do seu crescimento (SEBRAE NACIONAL, 2016).

Dentro da organização a gestão do caixa deve ser realizada buscando a eficácia do processo, buscando a eliminação de falhas para manter um fluxo contínuo do qual sempre busque continuamente o aumento do seu capital (LEMES JUNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2010). Visto isto o planejamento financeiro é indispensável dentro deste processo.

O estudo será realizado em uma microempresa familiar, do setor de fabricação de artefatos de cimento, a mesma busca uma melhor colocação no mercado, na visão dos gestores a falta de planejamento é um obstáculo para o seu crescimento.

Desta forma o presente estudo tem como objetivo a elaboração de um fluxo de caixa para a organização citada anteriormente, utilizando-o como base para a elaboração de uma proposta de planejamento financeiro.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

O caixa é o ponto central para a tomada de decisão financeira, representa tudo que a empresa tem monetariamente disponível em um período de tempo determinado, o controle e análise de suas movimentações se faz importante nesse processo. Saber o quanto possui em caixa, agiliza uma possível nova negociação tanto com fornecedor quanto com os clientes; prazos, formas de pagamento, empréstimos e aplicações serão definidos por meio do gerenciamento do fluxo de caixa (SILVA, 2006).

No contexto empresarial de hoje empresas necessitam de resposta rápidas e eficazes, apesar de permitir uma visualização do impacto das decisões dos gestores sobre os resultados de entradas e saídas de capital dentro da organização, o fluxo de caixa é uma ferramenta pouco utilizada como um instrumento de planejamento e controle de recursos, Um fato comum em empresas de cunho familiar, é a falta de controle do dinheiro entre embolsos e desembolsos, os gestores acabam não tendo conhecimento do capital real que tem em mãos, a falta de gerenciamento acarreta dificuldades em seu processo de tomada de decisão (CASTURINO E DAHMER, 2008).

Os gestores da empresa em estudo apresentam dificuldades para o planejamento do fluxo do capital, apesar de ser feito um controle de gastos, eles não conseguem expor esses valores de uma forma clara, não sabendo de forma real o quanto dispõem em caixa para a realização de suas operações, também possuem dúvidas constantes sobre a geração de caixa.

Se faz necessário a implementação do fluxo de caixa para que possibilite aos gestores um gerenciamento do capital, com o intuito de organizar suas finanças e auxiliar no planejamento e no processo de tomadas de decisões,

observando o cenário a pergunta que norteia essa pesquisa é: **Como a implantação do fluxo de caixa poderá contribuir para o planejamento financeiro de uma empresa de artefatos de cimento localizada em Criciúma/SC?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Propor a implantação do fluxo de caixa como instrumento de planejamento financeiro em uma indústria de artefatos de cimento localizada na cidade de Criciúma, Santa Catarina.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Fazer um levantamento de dados de entradas e saídas da empresa dos últimos meses;
- b) Elaborar um modelo de fluxo de caixa para a empresa;
- c) Analisar o fluxo de caixa com ênfase específica nos dados;
- d) Analisar os resultados;
- e) Destacar as melhorias no processo decisório da empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo tem como premissa um levantamento das decisões tomadas a partir da implantação de um fluxo de caixa em uma empresa familiar do seguimento de artefatos de cimento. A empresa em questão já atua no mercado à aproximadamente oito anos, originou-se pelas mãos de um pai e seus dois filhos, já no começo das atividades o pai se ausentou e os dois filhos ficaram responsáveis pela gestão do negócio, a mesma não utilizam de nenhuma ferramenta para mensuração de compras e vendas por isso a ideia do projeto.

Os gestores apresentam dificuldades em lidar com prazos, não possuem políticas de compras ou de vendas, e eventualmente deixam de aproveitar oportunidades que o mercado oferece por falta de controle de capital de giro, basicamente ela não sabe o que dispõe em caixa.

A implantação de um fluxo de caixa auxiliaria a empresa nessa missão de organizar seu capital, estabelecer prazos de compras e vendas, ter conhecimento do que possui em caixa e poder posteriormente aproveitar possíveis oportunidades de mercado como a compra de máquinas e equipamentos de maior produtividade e tecnologia.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A administração financeira é tratada como as atribuições dos administradores financeiros, administradores esses são responsáveis por toda a gestão financeira das organizações, em função das recentes mudanças no ambiente econômico mundial os administradores financeiros observam o aumento em importância e complexidade as suas tarefas, em função dessas mudanças atualmente eles seguem a tendência de se envolverem mais no desenvolvimento e implementação de estratégias que visam o crescimento da empresa e a melhor colocação no mercado (GITMAN, 2010).

O administrador financeiro possui algumas funções específicas como: manter a empresa em uma situação de liquidez permanente; aumentar os retornos sobre os investimentos realizados; administrar o capital de giro da empresa; fazer avaliação dos investimentos realizados em itens do ativo permanente; estimar possíveis custos do capital de terceiros; escolher as melhores maneiras de aplicar o capital da empresa; manter os gestores informados das condições econômico-financeiras atuais e futuras da empresa; analisar os demonstrativos de resultado; manter-se atualizado perante a situação de mercado e oportunidades disponibilizadas pelas instituições financeiras (ZDANOWICZ, 2004).

O objetivo da administração financeira trata do aumento do valor do capital próprio da organização, objetivo esse só poderá ser alcançado através de uma boa gestão financeira conduzida pelo administrador financeiro, nesse momento o processo de tomada de decisão é fundamental, o agente tomador de decisão que se trata do administrador financeiro deverá usar de seu conhecimento, experiência e uma análise minuciosa do mercado do qual está inserido para tomar a decisão acertada para a organização, uma decisão feita de maneira inadequada pode pôr em risco o planejamento da empresa (ROSS et al. 2015).

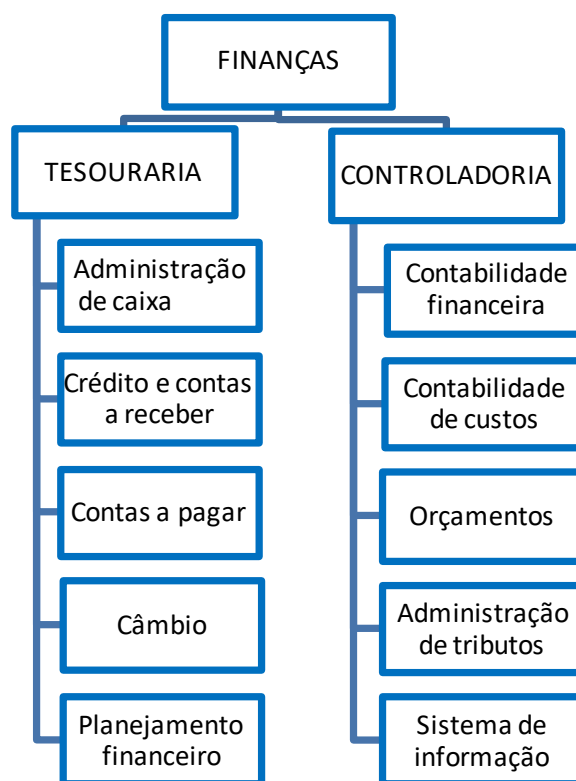
O objetivo da administração financeira é a ciência de administrar recursos financeiros com o intuito de maximizar a riqueza e os bens da

organização, dentro deste contexto a função dela é analisar cenários e tomar as decisões das quais fazem a organização atingir os seus objetivos de curto ou longo prazo. Para atingir esses objetivos o responsável pela administração financeira deve preocupar-se com o gerenciamento de capital, utilizando as demonstrações de resultados como o fluxo de caixa, demonstrativo de resultado do exercício e o balanço patrimonial (LEMES JÚNIOR, RIGO E CHEROBIM, 2010).

Como colocado anteriormente no texto, o administrador financeiro no momento de desenvolver uma estratégia visando crescimento da empresa, passa pelo processo de tomada de decisão, a utilização de ferramentas de controle de capital é indispensável nesse processo, pois, ferramentas como: demonstrativo de resultado do exercício, balanço patrimonial e fluxo de caixa expõem possíveis fraquezas ou forças a serem exploradas pelo administrador para conseguir a maximização do capital próprio da organização. A realização de um planejamento financeiro pelo administrador financeiro é de grande importância no processo de gestão (HOJI, 2014).

O conceito de ética dentro da administração financeira se faz presente, onde não é aceito o comportamento de agir para o bem próprio da organização sem que se observe o impacto para a mesma perante o mercado, conforme o juramento do administrador "Prometo dignificar minha profissão, consciente de minhas responsabilidades legais, observar o código de ética, objetivando o aperfeiçoamento da ciência da administração, o desenvolvimento das instituições e a grandeza do homem e da pátria". Atitudes e decisões tomadas de forma incoerente ferem a reputação tanto do profissional quanto a da organização. Com o objetivo de maximizar lucros e patrimônio da organização, o administrador financeiro assume responsabilidades sobre os níveis de endividamento, e tem compromissos financeiros com credores e com a continuidade das atividades da organização (LEMES JÚNIOR, RIGO E CHEROBIM, 2010).

Figura 1 - Organograma da área de finanças



Fonte: Hoji (2014), pg 8.

Como pode-se observar na figura 1, na função administração financeira o administrador recebe apoio de duas áreas, tesouraria e controladoria; onde os profissionais responsáveis por tais áreas são o tesoureiro responsável pelo planejamento controle e movimentação de recursos financeiros; e o *controller* fica designado a função de planejamento, controle e análise das operações de investimento, todos os setores vinculados as duas áreas devem trabalhar em conjunto para que possam atingir os objetivos e metas como se pode observar na figura 1 (HOJI, 2014).

2.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro auxilia na gestão da empresa, com base em dois aspectos fundamentais, são eles o planejamento de caixa e o planejamento de lucro o administrador tem em seu poder um mapa das finanças da empresa e pode gerenciá-las de maneira eficaz, pois, pode orientar,

coordenar e controlar os passos da sua empresa para alcançar suas metas e objetivos. Esse processo se inicia com o levantamento dos planos financeiros a longo prazo onde se define quais as metas que a empresa pretende alcançar, estes orientam a formulação de planos e orçamento de curto prazo, ou seja, primeiro se analisa qual a estratégia da empresa para o longo prazo e com base na estratégia se formulam os planos operacionais que levam a empresa a atingir seus objetivos no longo prazo (GITMAN, 2010).

O planejamento financeiro é utilizado em análises para visualização de viabilidade de projetos, distribuindo projeções em períodos determinados de tempo, o mesmo pode apresentar caráter de curto ou de longo prazo (LEMES JÚNIOR, RIGO E CHEROBIM, 2010).

2.2.1 Planejamento financeiro de longo prazo

Planejamento financeiro de longo prazo trata de ações financeiras realizadas pela empresa com impacto esperado para um período de no mínimo dois anos, existem planos que podem chegar a até dez anos, mas, sempre sendo reavaliados a cada mudança relevante, pois, um planejamento de longo prazo leva consigo grande risco e incertezas e seus ciclos operacionais e de produção. Os planos financeiros de longo prazo cobram da empresa uma integração forte, onde todos os setores devem trabalhar de forma conjunta em busca dos mesmos objetivos, seja produção, marketing ou financeiro (GITMAN, 2010).

Os orçamentos de capital são Investimentos de longo prazo que realizam propostas de investimentos onde alocam-se recursos para que a organização possa maximizar seus lucros, o orçamento atende objetivos empresariais que determinam sucesso ou fracasso do negócio como: maximização dos lucros, atingir novos mercados, inovar em produtos e bens de produção, redução de custos e reforçar a sua marca no mercado. A elaboração de um orçamento é complexa exige levantamento criterioso de perspectivas e a elaboração de um projeto de viabilidade econômico-financeiro onde se faz um análise do mercado, e uma projeção de todos os impactos dentro do orçamento da empresa (LEMES JÚNIOR, RIGO E CHEROBIM, 2010).

O planejamento estratégico de longo prazo pode ser traduzido em valores e quantidades, sendo elaborados quadros durante a formulação da estratégia facilitando a compreensão. Esses quadros são orçamentos, que em uma indústria o orçamento geral da organização é composto por orçamentos de vendas; produção; matéria-prima; mão de obra direta; custos indiretos de fabricação; custos de produção; despesas gerais, administrativas e de vendas; investimentos; aplicação financeira e financiamentos; caixa; e de resultados. Em empresas que trabalham com execução de projetos de longo prazo como o setor de construção civil, também é elaborado um orçamento de contratação que precede o orçamento de vendas (HOJI, 2014).

2.2.2 Planejamento financeiro de curto prazo

Planejamento financeiro de curto prazo trata de ações financeiras que a empresa realiza em um período de um a dois anos, onde se utiliza de informações de curto prazo lidando diretamente com as operações da empresa, o planejamento inicia com uma projeção das vendas, com base nessa projeção é desenvolvido um plano de produção onde se leva em conta prazos de entrega, levantamento de matéria-prima, mão-de-obra e todas as despesas operacionais; neste ponto o planejamento financeiro de faz presente para um controle das finanças através da elaboração de ferramentas de controle de caixa e demonstração de resultados (GIITMAN, 2010).

No processo de planejamento o fluxo de caixa é a ferramenta mais importante, pois, através dele se analisa as necessidades da empresa em embolso e desembolso, empresas que utilizam o fluxo de caixa no processo de planejamento têm uma menor chance de fracasso, em linhas gerais o fluxo de caixa é uma ferramenta indispensável para qualquer empresa pequena ou grande, e gerenciá-la se torna imprescindível para o sucesso das organizações (ZDANOWICZ, 2004).

As atividades relacionadas em uma elaboração de planejamento no curto prazo têm o objetivo de projetar o fluxo de caixa e demonstração de resultados, estas projeções apresentam a o administrador a capacidade que a

organização tem em honrar seus pagamentos nos prazos e sua capacidade de gerar lucro (LEMES JÚNIOR, RIGO E CHEROBIM, 2010).

2.3 FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa compreende a relação entre desembolso e desembolso de capital, consiste em uma representação dinâmica da situação financeira de uma organização, sendo um instrumento de programação estimando entradas e saídas de caixa em um período determinado de tempo. Têm como o objetivo oferecer um visão das atividades financeiras da organização como o controle de caixa através da visualização de entradas e saídas, possíveis necessidades de captações ou aplicações, é um instrumento indispensável na decisão de prazos de pagamentos e recebimento; e no processo de qualquer decisão da organização (ZDANOWICZ, 2004).

O fluxo de caixa evidencia qualquer alteração no equilíbrio financeiro da organização, sendo a manutenção dele um dos desafios do administrador financeiro, existem fatores que afetam o equilíbrio do fluxo de caixa de uma organização podendo ser fatores internos ou externos. Fatores internos tratam-se de todas as decisões tomadas pelo gestor como: mudanças nas políticas de vendas, decisões na área de produção, alterações nas políticas de compras e mudanças de pessoal; fatores externos tratam-se de qualquer mudança de mercado que atinge a empresa como: mudança na política de crédito, aumento ou queda de juros, pressão exercida pela demanda, uma injeção de capital no mercado, mudança tributária, mudança de preços, mercado em recessão e inadimplência (ZDANOWICZ, 2004).

O fluxo de caixa é a relação entre entradas e saídas de caixa e equivalentes de caixa, são divididos em atividade operacionais onde se encontra a atividade geradora de receita da empresa; atividades de investimento englobam os investimentos em compra e vendas de ativos de longo prazo ou outros investimentos não inclusos nos equivalentes de caixa; e atividades de financiamento resultado da estrutura de capital da organização (SOUZA, 2014).

O fluxo de caixa das atividades operacionais são a geração de capital interno da organização resultados das vendas, compras, salários, impostos tudo

ligado a operação da empresa; o fluxo de caixa das atividades de investimento são a as atividades de investimentos que a empresa utiliza para gerar caixa como aquisição e vendas de ativos imobilizado e amortização ou adiantamento de empréstimos concedidos; e fluxo de caixa das atividades de financiamentos é a forma com a qual a empresa é financiada como pagamento para resgates de ações e o recebimento pela emissão de debêntures (SOUZA, 2014).

Agregar valor para a organização é uma tarefa do administrador financeiro, uma maneira de observar que essa tarefa está sendo bem executada é através do fluxo de caixa, observa-se por meio dele se o fluxo de desembolso é inferior ao fluxo de embolsos sendo esse um fator preponderante para a obtenção de disponibilidades de caixa. Existem riscos na construção do fluxo de caixa, pois as quantias de recebimento são projetadas para um determinado dia, em caso de inadimplência o fluxo fica desfalcado, por isso a importância de possuir um capital de reserva para utilização, em caso desse capital não existir o gestor terá de tomar a decisão que melhor se enquadre a situação solucionando esse problema sem afetar posteriormente o fluxo financeiro (ROSS et al. 2015).

2.3.1 Implantação do fluxo de caixa

Alguns requisitos são necessários para a implantação de um fluxo de caixa em uma organização entre eles destacasse a necessidade de apoio dos gestores; uma integração de todos os departamentos; definir um fluxo constante para a informações, planilha a serem utilizadas, data de entrega de dados e definição de responsáveis pelas operações; definir um tipo de fluxo que atenda às necessidades da organização; treinamento dos profissionais que irá implantar o fluxo de caixa; conscientizar os profissionais responsáveis pelos departamentos, para que os objetivo e metas sejam alcançados; e criar um controle financeiro adequado principalmente perante as movimentações bancárias (SILVA, 2006).

Existem diferentes modelos de fluxo de caixa, por isso o administrador financeiro deve analisar as necessidades da organização para definir qual

melhor se encaixe mesma, o modelo mais comum é o fluxo de caixa diário utilizando o método direto, onde é registrado todos os recebimentos e pagamentos realizados (SILVA, 2006).

2.3.1.1 Fluxo de caixa diário (método direto)

Neste modelo as transações de entrada e saídas variam de acordo com a atividade da organização caso seja decidido um maior detalhamento, pode-se utilizar planilhas auxiliares; o resultado da soma do capital inicial mais o total de entradas menos o total de saídas é apresentado o superávit ou déficit, caso esse resultado for diferente de zero será utilizado o item capitação/aplicação, no caso de superávit se aplica o capital e no caso de déficit se capita; e quando acontecer o resgate da aplicação ela entrará no caixa da organização (SILVA, 2006).

O método direto as informações sobre as entradas e saídas são obtidas através dos registros que envolvam o caixa e as atividades, partindo do saldo inicial de caixa é feito o controle de caixa pelo embolso e desembolso realizado em um período determinado como no exemplo a seguir (SOUZA, 2014).

Figura 2 - Fluxo de Caixa diário (método direto)

Atividades	Período de __/__/__ a __/__/__					
	Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia 4	Dia 30
Saldo Inicial						
Entradas						
Vendas						
Aumento de capital						
Resgate de Aplicações						
Juros de Aplicações						
Outras Receitas						
Total de Entradas						
Saídas						
Salários						
Aluguel						
Matéria-prima						
Impostos						
Despesas com Vendas						
Despesas Administrativas						
Empréstimos - Amortização						
Empréstimos - Juros						
Outras despesas						
Total de Saídas						
Superávit/(Déficit)						
Captação/(Aplicação)						
Saldo Final						

Fonte: Silva (2006) pg.73

O fluxo de caixa apresentado na figura 2, tem como objetivo a análise dos resultados diariamente onde o administrador possa tomar decisões de curto prazo como a antecipação de um recebimento, ou realizar uma perspectiva de curto prazo em caso de um imprevisto e o seu impacto no fluxo financeiro da empresa (SILVA, 2006).

2.3.1.2 Fluxo de caixa mensal (método direto)

Nesse modelo mensal apresenta a diferenciação de três colunas em cada mês, onde a primeira coluna apresenta o resultado projetado pela organização, a segunda coluna apresenta o resultado real que aconteceu no período e a terceira apresenta a diferença entre as duas podendo ser expressas em valor monetário ou porcentual ; o fluxo é dividido em itens onde o item 1 apresenta todas as entradas de capital; o item 2 todas as saídas da organização; o item 3 representa o resultado do período (lucro ou prejuízo); o item 4

representa o saldo final do mês anterior; o item 5 apresenta o saldo acumulado em caixa, que no passar dos meses vai se somando ao resultado do mês anterior; item 6 em caso o fluxo apresente prejuízo a organização necessita realizar empréstimos para sanar suas dívidas; item 7 em caso de lucro pode-se decidir aplicar a sobra de capital; item 8 em caso de realização de empréstimos, nele consta os pagamentos do principal do empréstimo; e item 9 é o saldo final que representa o saldo a disposição para o início do mês seguinte (SILVA, 2006).

Figura 3 - Fluxo de caixa mensal (método direto)

ATIVIDADES	PERÍODOS									Total		
	Janeiro			Fevereiro							
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
1. ENTRADAS												
Vendas a vista												
Cobranças em Carteira												
Cobranças em Banco												
Desconto em Duplicatas												
Aluguéis												
Aumento do Capital Social												
Vendas de Ativo Permanente												
Receitas Financeiras												
Dividendo de Coligadas e Controladas												
Outros Tipos de Receitas												
Total de Entradas												
2. SAÍDAS												
Fornecedores												
Salário												
Luz												
Compra a Vista												
Manutenção												
Despesas Administrativas												
Despesas com Vendas												
Despesas Financeiras												
Impostos												
Compra de Ativos Permanente												
Outros Tipos de Despesas												
Total de Saídas												
3. ENTRADAS - SAÍDAS (1-2)												
4. SALDO INICIAL DE CAIXA												
5. DISPONIBILIDADES (3+4)												
6. EMPRÉSTIMO A CAPTAR												
7. APLICAÇÕES FINANCEIRAS												
8. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS												
9. SALDO FINAL												

Fonte: Silva (2006) pg.75

O fluxo de caixa apresentado na figura 3, tem como objetivo a análise mensal dos resultados, este método traz o benefício de uma perspectiva mais completa avaliando um período maior em relação ao fluxo diário, neste caso o

período avaliado pode trazer variações das quais devem ser analisadas pelo administrador como a sazonalidade nas suas vendas, e resultado de investimentos realizados (SILVA, 2006).

2.3.1.3 Fluxo de caixa (método indireto)

Nesse modelo se faz a reconciliação do lucro líquido para o caixa líquido, observa-se as mudanças nas contas de capital de giro, como nas contas a pagar e estoques, tudo é ajustado para acréscimos líquido e na mensuração do caixa. No modelo pode-se observar a mensuração lucro líquido ajustado, diminuição nos ativos operacionais e acréscimos nos passivos operacionais, dos quais se retira o acréscimo de caixa originado das operações; é mensurado também as diminuições de caixa originárias de investimentos e acréscimos de caixa originados de financiamentos; no final as entradas e as saídas são relacionadas e obtêm o acréscimo de caixa no período que é somado ao saldo inicial do mesmo período para que se encontre o saldo final de caixa (SILVA, 2006).

O método indireto apresenta as receitas e despesas divulgadas na demonstração de resultado e as variações de entradas e saídas e de estoque, esse método é determinado partindo do lucro contábil acrescentando as despesas com depreciações e amortizações retirados das receitas não recebidas e levando em consideração o a variação do capital de giro (SOUZA, 2014).

Figura 4 - Fluxo de caixa (método indireto)

Fluxo de caixa proveniente	R\$
1. Das atividades operacionais	
1.1 Lucro líquido do exercício	
+/- Receitas ou despesas que não afetam o caixa	
Recitas de equivalência patrimonial	
Depreciação e amortização	
Baixa de ativo permanente	
Despesas com devedores duvidosos	
= Lucro líquido ajustado	
1.2 Acréscimo ou diminuição de ativos operacionais	
Duplicatas a receber dos clientes	
Contas a receber diversas	
Adiantamentos diversos	
Estoques	
Despesas paga antecipadamente	
= Diminuição nos ativos operacionais	
1.3 Acréscimo ou diminuição de passivos operacionais	
Fornecedores	
Impostos e contribuições	
Salários e encargos sociais	
Credores diversos	
Imposto de renda	
= Acréscimos nos passivos operacionais	
= Acréscimo de caixa originado das atividades operacionais. (1.1+ 1.2+ 1.3)	
2. Das atividades de investimento	
2.1 Receita da venda de:	
Imobilizado	
Investimentos permanentes	
2.2 Aquisições de:	
Imobilizado	
Investimentos permanentes	
= Diminuição de caixa originada da atividades de investimentos	
3. Das atividades de financiamentos	
Integralização de capital	
Novos empréstimos e financiamentos	
Amortização de empréstimos e financiamentos	
Dividendos pagos	
= Acréscimo de caixa originado das atividades de financiamentos	
Resumo	
Saldo inicial	
Acréscimo de caixa no período (1 + 2 + 3)	
Saldo final	

Fonte: Silva (2006) pg.77

Os modelos apresentados servem como exemplos de fluxos que serve para embasamento, para que uma organização possa construir um fluxo

que atenda às necessidades da mesma sem geral duplicidade de informações e dificuldades em gerenciar seu caixa (SILVA, 2006).

2.3.2 Gestão do caixa

O capital de giro corresponde a todos os recursos aplicados em ativos circulantes, ou seja, é o investimento efetuado na transformação de bem e serviços que como o próprio nome já explica vai girar dentro da empresa até retornar em forma monetária novamente no momento em que é recebido o pagamento de uma compra. O capital de giro não fica restrito somente ao ativo circulante, ele também circula no passivo circulante, pois mesmo após ele retornar ao caixa depois de seu ciclo outros custos foram criados durante o seu ciclo e ele será utilizado para efetuar o pagamento desta despesas (HOJI, 2014).

O caixa que é também denominado disponível é todo o capital de uma organização que possui liquidez imediata, podem estar em poder da tesouraria ou depositados em conta bancaria, gerir este recurso é responsabilidade da tesouraria que mantêm atenção especial na gestão de entradas e saídas, orientando e identificando a ações que afetem o fluxo de caixa da organização (LEMES JUNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2010).

A gestão de caixa deve ser a mais eficaz possível sempre evitando falhas para que a organização continue aumentando o seu valor, as técnicas utilizadas na administração do caixa buscam a eficácia das ações a fim de um melhor aproveitamento dos chamados *floats*, que representam prazos de recebimento e pagamentos dos compromissos financeiro no curto prazo. O gestor, no caso da falta de disponíveis pode ter que antecipar prazos de recebimento para que possa efetuar pagamentos, ou ampliar futuros prazos de pagamentos para que possua caixa no momento de pagar; o uso de novas formas de pagamentos ajuda no processo de cobrança como a utilização de cartões de crédito e débito; depósitos bancários agilizam no processo de recebimento (LEMES JUNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2010).

O responsável pela administração do caixa é o tesoureiro, o mesmo necessita uma visão integrada do fluxo de caixa e interagir com as áreas de recebimentos e pagamentos da organização, destaca-se que as principais

contas patrimoniais operacionais que exercem forte impacto no caixa são: as contas a receber ; contas a pagar ;e os estoques, esse no caso de uma organização do setor produtivo ,o estoque tem grande relevância no caixa, a relação do tesoureiro e o setor de compras deve estar afinado, pois caso as compras sejam realizadas a vista o impacto no caixa é imediato causando riscos de a organização não dispor de caixa para poder realizar o pagamento (HOJI, 2014).

Uma das finalidades da gestão de caixa é manter um saldo mínimo em caixa, um saldo de segurança que em ocasiões específicas como pagamentos oriundos de imprevistos, amortização de empréstimos e financiamentos, compra de matéria-prima e contratação de serviços emergenciais e desembolsos para investimentos permanentes pode ser utilizado. Para a manutenção desse saldo deve se levar em consideração a capacidade de obtenção de caixa, ou seja, o limite de recurso financeiro que a organização pode obter de terceiro ou do próprio acionista, saber esse limite evita que a organização gaste mais recursos do que pode captar evitando pagamento de taxas de juros de empréstimos (HOJI, 2014).

2.4 ORÇAMENTO

Após ser estabelecido o cenário econômico e as premissas básica do mercado é a fase de realizar as projeções e simulações de resultados da organização, os orçamentos devem ser construídos e revisados inúmeras vezes para que obtenha-se resultados satisfatórios, como mencionados anteriormente o orçamento geral é constituído por algum orçamentos específicos (HOJI, 2014).

Conforme Souza (2014) o orçamento é formado de todas as atividades geradoras de receita, refletindo uma visão geral dos gastos e estimativa de volume de negociações para gerar resultados positivos, Para ele o orçamento operacional é constituído de:

- Orçamento de vendas é uma projeção de vendas com base no mercado e uma de produção baseada nas vendas, neste orçamento pode-se perceber as quantidades a serem produzidas no período e os embolsos

conquistados em relação as vendas, ele serve de base para todos os outros orçamentos;

- Orçamento de produção é feito baseado no volume de vendas onde será levantado todos os gastos com matéria-prima que é baseado no volume de vendas visando atender a demanda do orçamento de vendas;
- Orçamento de custos tem grande influência no resultado final ele faz um levantamento dos custos de vendas, despesas com vendas, administrativas, tributárias e financeiras todos gastos necessários para a atividade da empresa e que impactam no resultado;
- Orçamento de mão de obra direta engloba todas as horas e os custos com salário gastos para a realização das atividades da empresa usando como base o volume necessário pra a produção;
- Orçamento de custos indiretos de produção constituem os gastos com materiais indiretos e mão de obra indireta como os gastos com energia elétrica em uma empresa industrial;
- Orçamento de capital representa uma projeção de gastos para a execução do orçamento envolve todos os orçamentos anteriores onde é feito uma estimativa de lucro, feito para o longo prazo com base no investimento inicial, os resultados devem ser utilizados como indicadores de viabilidade do projeto.

2.5 TOMADA DE DECISÃO

A tomada de decisão é um processo exigido de qualquer indivíduo não sendo exclusividade do administrador, a tomada de decisão gerencial que faz parte da rotina do administrador consiste em uma seleção consciente de ações sobre determinado fator, onde é analisado todas as variáveis possíveis para atingir o resultado desejado (MAGGINSON, 1986).

Toda tomada de decisão é cercada de certeza, que consiste em condições onde o administrador possui informações precisas sobre o assunto e a decisão a ser tomada não possui variáveis que fujão do controle; risco quando o administrador possui as informações e conhece as variáveis que podem ocorrer diante das decisões que serão tomadas; e incerteza que surgem de duas

situações, a primeira é quando o administrador não tem informações necessárias para a tomada de decisão e tem de agir sem conhecer as probabilidades, a segunda quando ele possui as informações mas as condições externas do mercado são imprevisíveis e ele não tem como prever o impacto da decisão no ambiente externo (STONER E FREEMAN, 1994).

O processo decisório é constituído de cinco passos, o primeiro é entender e definir o problema, conhecer qual a origem e o impacto dele sobre a organização como um todo; em seguida são desenvolvidas alternativas para solucionar o problema; após é feita análise dessas alternativas, onde observa-se o reflexo delas na organização a curto e longo prazo, caso o resultado não seja satisfatório deve ser feita uma reformulação da alternativa ou até mesmo um descarte; a alternativa sendo aprovada é tomada a decisão de implementá-la; por fim é realizada uma avaliação dos resultados obtidos com a implementação da alternativa; em todo o desenvolvimento desse processo existe o feedback essencial no sucesso do processo (MAGGINSON, 1986).

O agente tomador de decisão necessita ser criativo, para eles essa virtude é muito bem utilizada na análise das alternativas existentes, ele consegue observar variáveis que outras pessoas não conseguem observar (ROBBINS E DECENZO, 2004).

A previsão consiste em utilizar dados anteriores como base para projetar o futuro, no processo de tomada de decisão a previsão tem papel preponderante, principalmente quando a decisão envolve o longo prazo (STONER E FREEMAN, 1994).

Um dos motivos de erros nos processos decisórios é consequência da heurística que basicamente são julgamentos tendenciosos que as pessoas possuem em momentos de sobrecarga, ela pode existir de duas formas, a heurística de disponibilidade é a tendência de dar maior importância as informações mais recentes, deixando de levar em consideração na decisão as informações mais antigas mas que possuem representatividade no processo decisório; e a heurística representativa representa quando o administrador toma decisão com base em uma outra decisão anteriormente tomada, o pensamento dele consiste em se naquela situação a decisão deu resultado positivo, agora ela vai dar novamente, ou se não deu certo ele nem analisa aquela alternativa (ROBBINS E DECENZO, 2004).

Com base na pesquisa bibliográfica pode-se observar a importância da gestão dos recursos financeiros dentro das organizações, é com base nesses conceitos que será construído este projeto.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em qualquer trabalho acadêmico ou uma pesquisa onde se busque resultados faz-se necessário a utilização de métodos em seu desenvolvimento, eles são ferramentas utilizadas para alcançar os resultados mesmos que estes não tenham sido pré-determinados pelo pesquisador (LAKATOS; MARCONI, 1995).

O objetivo dos métodos consiste em obter veracidade através de hipóteses, onde são explicados os acontecimentos, ele é composto por atividades efetuadas para alcançar a verdade dos fatos, determinando as ações a serem tomadas como correções de possíveis falhas (LAKATOS; MARCONI, 1995).

Nas próximas seções serão abordados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa delineamento de pesquisa, definição da população alvo, plano de coleta de dados, plano de análise dos dados, síntese dos procedimentos metodológicos, cronograma e o orçamento.

3.1 DELINEAMENTOS DA PESQUISA

O delineamento de pesquisa é utilizado para traçar os métodos utilizados na elaboração da pesquisa, ele é composto de duas formas sendo elas quanto aos fins de pesquisas e quanto aos meios de investigação. Ele é utilizado para explicar a abordagem utilizada na elaboração da pesquisa, pela maneira que ela irá desenvolver-se (representa os fins); e como se chegará aos resultados (representa os meios), determinando toda a estrutura do que será realizado no projeto (APPOLINÁRIO, 2012).

Com relação aos fins de pesquisa, as pesquisas podem ser: exploratória, descritiva, explicativa e aplicada. (VERGARA, 2009).

Antunes; Mendonça Neto e Vieira (2016) apontam a pesquisa intervencionistas como uma pesquisa quanto aos fins tem a relevância da intervenção do pesquisador.

Quanto aos fins esta pesquisa foi realizada através do método intervencionista que de acordo com Antunes; Mendonça Neto e Vieira (2016)

produz resultados relevantes, pois seu objetivo é ligar a teoria com a prática, com o propósito de gerar contribuições, transformando a postura do pesquisador em não apenas analisar dados, e sim tirar conclusões sobre o tema estudado; e descritivo do qual é focado em avaliar, monitorar e descrever fatos com o intuito de investigar, registrar e relacionar fatores específicos ao tema em estudo. Buscando compreender os fenômenos envolvidos ao problema, analisando variáveis e apontando outros aspectos relacionados no processo como forma de aprofundar a pesquisa (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

A pesquisa intervencionista sinaliza que o pesquisador só consegue produzir conteúdo relevante sobre o tema estudado se ele é parte integrante do processo, se faz necessário a participação conjunta para estabelecer princípios e tirar conclusões sobre o tema (CASANDRE; QUEROL, 2014)

A pesquisa descritiva visa destacar características e traços importantes dos fenômenos analisados, descrevendo tendências de grupos (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013)

Quanto aos meios de investigação existem as seguintes pesquisas: pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso (VERGARA, 2009).

Os meios de investigação de estudo que serão aplicados nesta pesquisa são, documental, estudo de caso e pesquisa ação. A seguir serão apresentadas as definições para cada uma das maneiras adotadas para a condução do estudo.

A pesquisa documental tem como objetivo coletar dados através de documentos, as informações podem ser encontradas em fontes primárias ou documentos de horizontes passados ou atuais, tais documentos podem ser de arquivos de órgãos governamentais, oficiais, estatísticos, leis, dados particulares de empresas, sindicatos, entre outros (MARCONI; LAKATOS, 1996). No caso desta pesquisa foram utilizadas notas fiscais, anotações em planilhas eletrônicas e documentos da empresa.

Na pesquisa documental é consultado arquivos próprios da empresa com informações sobre resultados operacionais e financeiros além de resultados de pesquisas já realizadas pela empresa, essas informações são de grande valia

para a pesquisa assim como são de custo quase zero para o pesquisador (MATTAR, 2007).

A empresa em estudo possui documentos que conforme acima citados, com informações precisas do que ocorre no dia a dia da mesma.

A pesquisa de estudo de caso é realizada com base em dados específicos a um determinado caso ou em caso específicos pode ser utilizados para outros casos. Os dados desde método de pesquisa é restrito ao caso determinado como pode haver limitação na coleta de dados a pesquisa possui um alto grau de profundidade e detalhamento, a análise detalhada dos dados é fator preponderante na realização do estudo (VERGARA, 2009).

O estudo de caso é voltado a coleta de dados e informações sobre um único e determinado caso, avaliando variáveis e possibilidades específicas ao determinado caso (BARROS; LEHFELD, 2000).

O estudo de caso tem por objetivo extrair a informações sobre um determinado caso e para gerar conhecimento, auxiliando na tomada de decisões e resolução de problemas da empresa (MATTAR, 2007).

A pesquisa ação é a pesquisa com base empírica, realizada a partir da associação estreita entre o problema ou ação com o pesquisador e participantes diretamente envolvidos de modo cooperativo ou participativo (DIEHL;TATIM, 2004).

A pesquisa ação é caracterizada pelo envolvimento direto do pesquisador e pesquisado no desenvolvimento do estudo, acaba se distanciando da pesquisa científica acadêmica, pois, o pesquisador desempenha ativamente na coleta, análise e interpretação dos dados, não sendo só um observador (GIL, 1999).

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO ALVO

É necessário definir a área e população alvo do estudo para poder delimitar os participantes ou o grupo de participantes da pesquisa, a área deve conter características necessárias para que o estudo possa ser realizado (VERGARA, 2009).

Inicialmente deve-se delimitara a área que constituirá o caso em estudo, pode ser uma pessoa, família, comunidade, um conjunto de relações ou

processo, uma cultura e como no caso desta pesquisa uma empresa. (GIL, 1996). A escolha da área e população alvo foi definida de modo não probabilístico e por conveniência.

A pesquisa deste estudo foi realizado na empresa Blomix artefatos de cimento me, consiste em uma empresa familiar, cuja a atividade consiste na fabricação de blocos maciços de concreto utilizados na construção civil, a empresa está no mercado há oito anos, no momento atual não possui nenhum colaborador, todos os serviços são realizados pelos sócios. A seguir segue uma síntese da estruturação da área de acordo com o objetivo geral deste estudo.

Quadro 1 - Estruturação da Área.

OBJETIVO GERAL	PERÍODO	EXTENSÃO	UNIDADE DE AMOSTRAGEM	ELEMENTO
Propor a implementação do fluxo de caixa como instrumento de planejamento financeiro	Primeiro semestre de 2018	Blomix Artefatos de Cimento	Setor Financeiro	Gestores da empresa

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

No estudo de caso a coleta de dados é feita mediante a utilização de alguns elementos como a observação, a análise de documentos, a entrevista e a história de vida (GIL, 1996).

O plano de coleta de dados são técnicas do qual o pesquisador utilizara na coleta de informação pertinentes para realizar o estudo, com base nos objetivos traçados pelo pesquisador ele definirá quais fontes de dados ele utilizará, fontes primárias e/ou secundárias. No presente estudo foram utilizados os dois tipos de fontes (CHIZZOTTI, 2001).

As fontes primárias são as fontes das quais ainda não foram coletadas, analisadas ou pesquisadas, esse tipo de estudo quando for realizado pode dar origem a outras pesquisas utilizando-as como fontes de pesquisa (ANDRADE, 2010).

Dados secundários são aqueles que já foram anteriormente coletas, tabulados, e ordenados, e posteriormente colocados à disposição dos interessados, existem algumas fontes básicas de fonte de dados secundários

como dados da própria empresa, publicações sobre determinados temas e pesquisas realizadas sobre áreas específicas ou pesquisas de fins quantitativos (MATTAR, 2007).

As fontes secundárias são utilizadas como fontes principais na construção do estudo com base em dados secundários o pesquisador conhece a situação da empresa e onde se podem buscar alternativas (ANDRADE, 2010).

O estudo de caso necessita um método de pesquisa em que o objetivo inicial é a coleta e análise de dados primários específicos da área e população alvo do estudo. Por isso, a pesquisa será baseada em instrumentos de coletas de dados como relatórios, textos e planilhas baseadas na análise de dados extraídas do caso a ser estudado (YIN, 2005).

Na coleta de dados secundários serão coletados os dados por meio de documentos e planilhas eletrônicas da empresa desenvolvidos no processo de construção do estudo. Esta técnica é empregada quando se deseja coletar informações exclusivas da empresa, sendo essas informações de extrema confiabilidade. Instrumentos utilizados para a coleta de informações secundárias se darão por meio de fórmulas matemáticas, documentos ou relatórios das empresas, relatórios de resultado e de análise do período em estudo e livros (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

A seguir o quadro sintetiza o plano de coleta de dados adotado para desenvolver a pesquisa e executar o estudo, contendo a classificação dos dados, os documentos e a sua localização.

Quadro 2 - Plano de Coleta de Dados

(Continua)

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CLASSIFICAÇÃO DOS DADOS	DOCUMENTOS	LOCALIZAÇÃO
Fazer um levantamento de dados de entradas e saídas da empresa nos últimos meses	Secundários	Anotações e notas fiscais	Empresa
Elaborar um modelo de fluxo de caixa para a empresa	Primários	Informações coletadas pelo pesquisador	Empresa

(Conclusão)

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CLASSIFICAÇÃO DOS DADOS	DOCUMENTOS	LOCALIZAÇÃO
Analisar o fluxo de caixa com ênfase específica nos dados	Secundários	Fluxo de caixa	Empresa
Analisar os resultados	Secundários	Fluxo de caixa	Empresa
Destacar as melhorias no processo decisório da empresa	Primários	Fluxo de caixa	Empresa

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Existem dois tipos de abordagem de análise de dados, pode ser quantitativa ou qualitativa. No desenvolvimento da pesquisa é necessário o esclarecimento da abordagem que será utilizada para que se possa esclarecer as técnicas de tratamento de dados que foram utilizadas (GONÇALVES; MEIRELLES, 2004). A abordagem utilizada no presente estudo será a qualitativa.

No estudo qualitativo busca-se dados profundos sobre determinado conteúdo, quando o tema de estudo se refere a pessoas ou comunidades esse tipo de abordagem busca conceitos, percepções, emoções entre outros dados que revelem ao pesquisador o máximo de detalhes sobre o tema pesquisado. Os dados são analisados de forma individual extraindo o conhecimento sobre o determinado tema com o olhar do pesquisado (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

O objetivo da pesquisa qualitativa é permitir ao pesquisador, o esclarecimento de dúvidas e estabelecer conclusões a partir de dados coletados (MATTAR, 2007).

Neste estudo é utilizada pesquisa qualitativa de conteúdo, foram utilizados dados e documentos próprios da empresa, como a mesma busca compreender e analisar fatos, acontecimentos e fenômenos a partir dos dados

recolhidos. O objetivo da pesquisa é o aprofundamento do conhecimento para análise e posteriormente apresentação de opiniões e perspectivas sobre o tema estudado (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013)

3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A síntese dos procedimentos metodológicos é elaborada para que se possa compreender as etapas que serão realizadas durante a pesquisa.

Quadro 3 - Síntese dos Procedimentos Metodológicos

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TIPO DE PESQUISA	MEIOS DE INVESTIGAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS
Fazer um levantamento de dados de entradas e saídas da empresa nos últimos meses	Descritiva	Documental	Secundário	Banco de dados	Levantamento de dados	Qualitativa
Elaborar um modelo de fluxo de caixa para a empresa	Estudo de caso	Documental	Primário	Banco de dados	Levantamento de dados	Qualitativa
Analisar o fluxo de caixa com ênfase específica nos dados	Estudo de caso	Documental	Secundário	Fluxo de Caixa	Análise de dados	Qualitativa
Analisar os resultados	Estudo de caso	Documental	Secundário	Fluxo de caixa	Análise de dados	Qualitativa
Destacar as melhorias no processo decisório da empresa	Pesquisa ação	Intervencionista	Primário	Fluxo de caixa	Análise de cenários	Qualitativa

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, serão apresentados os procedimentos e resultados obtidos através da pesquisa e suas respectivas análises, relacionando com os autores citados anteriormente nesta pesquisa.

Com base nos objetivos, esta pesquisa visa apresentar alternativas para a construção de um planejamento financeiro de uma pequena empresa, cuja a mesma nunca tenha realizado quaisquer outro estudo relacionado ao tema proposto.

4.1 LEVANTAMENTO DE DADOS

A empresa do presente estudo, realizava seu controle de caixa através de planilhas eletrônicas, das quais deixavam um entendimento vago de suas finanças, a mesma não possuía ciência do dinheiro que possuía para a realização de suas atividades.

Para Silva (2006) na elaboração do fluxo de caixa é necessário a cooperação dos gestores, além de uma integração entre todos os setores da empresa para realizar o levantamento dos dados. O mesmo foi realizado inicialmente, por meio de uma pesquisa documental, da qual deixou claro a existência de falhas nos registros, a falta de valores como as despesas administrativas e gastos com as instituições bancárias, levou o pesquisador a realizar buscas em extratos bancários e históricos de movimentação das contas dos proprietários, com o intuito de construir um fluxo de caixa simples e preciso, para que os proprietários possam utiliza-lo como uma ferramenta de tomada de decisão.

4.2 ELABORAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

Segundo Silva (2006), existem diferentes modelos de fluxo de caixa, onde deve-se analisar as necessidades da organização para definir qual melhor se encaixe mesma. No caso da empresa em estudo foi definido a utilização de um fluxo de caixa mensal do método direto, pois na realização da pesquisa documental e na fala dos proprietários a empresa não encontrava dificuldade em cumprir seus vencimentos, o grande problema encontrado por ela era a falta de controle de caixa, não possuía conhecimento de o quanto de dinheiro despunha em seu caixa.

Zdanowicz (2004) afirma que, o fluxo de caixa compreende a relação entre embolso e desembolso de capital, consiste em uma representação dinâmica da situação financeira de uma organização, sendo um instrumento de programação estimando entradas e saídas de caixa em um período determinado de tempo. Seguindo este conceito foi realizado a construção de planilhas auxiliares, divididas em meses, dentro de cada uma destas planilhas constam tabelas de cada uma das atividades financeiras da empresa, foram divididas em: compras, vendas, combustíveis/lubrificantes, fretes, manutenção, despesas administrativas, pró-labore e tributos/impostos. Outras duas planilhas auxiliares foram criadas uma para os investimentos de longo prazo e outra para as compras de imobilizado.

Será apresentado o fluxo de caixa do período do ano de 2017, para a construção do mesmo foi necessário a análise dos dados do período de novembro de 2016 à dezembro de 2017, o saldo inicial de caixa apresentado no mesmo, foi estabelecido pelo pesquisador com base em um levantamento realizado de todo o dinheiro que estava em posse dos proprietários, seja eles em espécie ou conta bancária.

4.3 ANÁLISE DO FLUXO DE CAIXA

Para Zdanowicz (2004), o fluxo de caixa evidencia qualquer alteração no equilíbrio financeiro da organização, sendo a manutenção dele um dos desafios do administrador financeiro, existem fatores que afetam o equilíbrio do fluxo de caixa de uma organização podendo ser fatores internos ou externos. Observa-se nas sessões a seguir as variações encontradas na construção do fluxo da empresa pesquisada.

Figura 5: Fluxo de Caixa

2017													
	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL
1 ENTRADAS													
1.1 Vendas	R\$12.856,50	R\$12.484,00	R\$18.033,50	R\$13.562,75	R\$16.433,00	R\$14.578,81	R\$20.077,00	R\$16.548,25	R\$16.727,50	R\$8.682,00	R\$17.664,20	R\$14.192,75	R\$181.840,26
1.2 Fretes	R\$2.170,00	R\$2.060,00	R\$3.430,00	R\$2.130,00	R\$2.380,00	R\$1.680,00	R\$1.610,00	R\$1.190,00	R\$140,00	R\$0,00	R\$275,00	R\$425,00	R\$17.490,00
1.3 Vendas de Imobilizado	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
1.4 Resgate de Aplicações de Longo Prazo	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
TOTAL DE ENTRADAS	R\$15.026,50	R\$14.544,00	R\$21.463,50	R\$15.692,75	R\$18.813,00	R\$16.258,81	R\$21.687,00	R\$17.738,25	R\$16.867,50	R\$8.682,00	R\$17.939,20	R\$14.617,75	R\$199.330,26
2 SAÍDAS													
2.1 Compras	R\$6.271,00	R\$8.169,00	R\$5.668,50	R\$7.100,50	R\$8.244,50	R\$6.354,00	R\$8.756,00	R\$9.307,00	R\$6.596,50	R\$8.483,50	R\$7.435,50	R\$5.782,50	R\$88.168,50
2.2 Salários	R\$5.674,00	R\$6.945,00	R\$7.432,00	R\$5.560,00	R\$6.142,00	R\$5.868,00	R\$5.784,00	R\$5.992,00	R\$5.574,00	R\$5.878,00	R\$5.958,00	R\$5.714,00	R\$72.521,00
2.3 Manutenção	R\$768,50	R\$330,00	R\$0,00	R\$597,50	R\$486,00	R\$166,00	R\$20,00	R\$0,00	R\$1.314,00	R\$20,00	R\$220,00	R\$0,00	R\$3.922,00
2.4 Despesas Administrativas	R\$701,00	R\$702,00	R\$862,00	R\$1.024,84	R\$982,00	R\$1.072,00	R\$942,00	R\$982,00	R\$954,00	R\$792,00	R\$692,00	R\$562,00	R\$10.267,84
2.5 Combustível&Lubrificantes	R\$550,00	R\$430,00	R\$773,00	R\$531,00	R\$747,00	R\$466,00	R\$480,00	R\$611,00	R\$602,00	R\$521,00	R\$397,00	R\$628,00	R\$6.736,00
2.6 Impostos/Tributos	R\$321,00	R\$1.479,00	R\$748,00	R\$711,00	R\$514,31	R\$843,64	R\$516,51	R\$576,14	R\$306,47	R\$172,00	R\$875,00	R\$436,00	R\$7.499,07
2.7 Compras de Imobilizado	R\$0,00	R\$500,00	R\$632,00	R\$631,84	R\$631,84	R\$890,00	R\$1.100,00	R\$504,00	R\$510,00	R\$742,00	R\$752,00	R\$757,00	R\$7.650,68
2.8 Aplicações Financeiras	R\$276,12	R\$276,12	R\$276,12	R\$276,12	R\$276,12	R\$276,12	R\$276,12	R\$276,12	R\$276,12	R\$282,00	R\$282,00	R\$282,00	R\$3.331,08
TOTAL DE SAÍDAS	R\$14.561,62	R\$18.831,12	R\$16.391,62	R\$16.432,80	R\$18.023,77	R\$15.935,76	R\$17.874,63	R\$18.248,26	R\$16.133,09	R\$16.890,50	R\$16.611,50	R\$14.161,50	R\$200.096,17
3 DIFERENÇA DO PERÍODO	R\$464,88	R\$4.287,12	R\$5.071,88	R\$740,05	R\$789,23	R\$323,05	R\$3.812,37	R\$510,01	R\$734,41	R\$8.208,50	R\$1.327,70	R\$456,25	R\$765,91
4 SALDO INICIAL DE CAIXA	R\$7.388,91	R\$7.853,79	R\$3.566,67	R\$8.638,55	R\$7.898,50	R\$8.687,73	R\$9.010,78	R\$12.823,15	R\$12.313,14	R\$13.047,55	R\$4.839,05	R\$6.166,75	R\$7.388,91
5 SALDO FINAL	R\$7.853,79	R\$3.566,67	R\$8.638,55	R\$7.898,50	R\$8.687,73	R\$9.010,78	R\$12.823,15	R\$12.313,14	R\$13.047,55	R\$4.839,05	R\$6.166,75	R\$6.623,00	R\$6.623,00

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base no fluxo de caixa (2018)

4.3.1 Entradas

De acordo com Zdanowicz (2004) o fluxo de caixa é uma ferramenta indispensável para qualquer empresa pequena ou grande, e gerenciá-la se torna imprescindível para o sucesso das organizações, onde as entradas consistem em vendas, prestações de serviço, investimentos e vendas de imobilizados.

Com base no fluxo de caixa construído, pode-se observar que as vendas da presente empresa acontecem de uma forma irregular, como observa-se na figura 5, dentre todos os meses destaca-se o mês de outubro, onde os valores recebidos oriundos das vendas chegaram ao valor de R\$ 8.682,00, o menor do período analisado. Indagado sobre os motivos da queda brusca nas vendas, os proprietários esclareceram que no mês de setembro de 2017 ocorreu um desentendimento com o proprietário da empresa vizinha, causando dificuldade nas vendas do mês posterior.

Dentre as atividades da empresa, além do comércio de artefatos de cimento, a mesma também realiza fretes para uma cerâmica de tijolos, observa-se na figura 5 a queda brusca do serviço realizado, no mês de outubro destaca-se a não realização de nenhum frete, resultando na arrecadação de R\$ 0,00 no período.

Outras formas de embolso da empresa consistem na venda de imobilizado e no resgate de aplicações de longo prazo, no período analisado a mesma não realizou nenhuma das operações citadas acima.

Em uma análise geral das entradas da empresa observa-se uma variação de mês para mês, analisando a figura 5 destacam-se positivamente os meses de março e julho com arrecadações de R\$ 21.463,50 e R\$ 21.687,00, e negativamente o mês de outubro com R\$ 8.682,00 de entrada.

Com base nestes dados, conclui-se que a empresa enfrentou dificuldades no último trimestre do ano de 2017 em função de um desentendimento com a empresa vizinha, causando uma queda nas vendas por conta de a mesma realizar um boicote, fazendo com que os clientes fossem induzidos a acreditar que a empresa tivesse encerrado suas atividades, e também não utilizando o seu serviços de frete.

4.3.2 Saídas

Conforme Souza (2014), o fluxo de caixa é a relação entre entradas e saídas de caixa e equivalentes de caixa, onde as saídas são caracterizadas pelas operações de compras, além de gastos com salários, despesas administrativas, manutenção, combustíveis, impostos e demais gastos nas atividades da organização

Dentre todas as saídas da empresa algumas apresentam menor destaque no fluxo financeiro de mesma, na figura 5 pode-se observar a variação destas saídas durante o período analisado.

O item manutenção apresenta uma variação inconstante, destacando o mês de setembro onde os gastos foram de R\$ 1.314,00, esta variação é explicada pelo fato de a empresa não realizar manutenção preventiva, a mesma só realiza a manutenção corretiva, causando dificuldade na prevenção dos gastos e elevando os custos, visto que a manutenção corretiva é considerada mais cara relacionada a preventiva.

Com relação aos impostos/tributos, dentro do item constam os impostos gastos com o pagamento do SIMPLES e o pagamento de alvará que ocorre anualmente, por conta do alvará pago no mês de fevereiro é observado na figura 5 a variação acima da média, chegando a R\$ 1.479,00 no devido mês.

As despesas administrativas englobam todos os gastos para manter as atividades dentro da empresa incluindo o honorário do contador, a figura 5 apresenta um pico dos gastos no mês de abril com R\$ 1.072,00 e o menor valor no mês de dezembro com R\$ 628,00.

Os gastos com compras de imobilizado consiste nas compras de elementos que a empresa utiliza na venda e produção dos produtos da empresa, a figura 5 mostra que no mês de janeiro a empresa não possuiu nenhum gasto em aquisições, em fevereiro apresenta gastos no valor de R\$ 500,00 em função da aquisição de uma betoneiras com pagamentos estendidos até maio, o pico ocorreu em julho onde a compra de formas para a produção e um veículo para a realização de pequenas entregas e cobranças, chegando ao valor de R\$ 1.100.

Com relação aos combustíveis e lubrificantes, ocorreu uma variação conforme a quantidade de entregas e fretes realizados pela empresa, a figura 5

mostra um pico em março com R\$ 773,00 e o menor custo em novembro com R\$ 397,00.

A empresa possui uma aplicação financeira, cujo os rendimentos só poderão ser retirados por completo no ano de 2020, nos primeiros nove meses do ano a aplicação gerava uma retirada de R\$ 276,12 e nos últimos três meses o valor retirado era de R\$ 282,00, como observa-se na figura 5.

Pode-se observar na figura 5 a variação destes itens no período analisado, destaca-se o aumento nos gastos com salários nos meses de fevereiro e março onde a empresa desembolsou R\$ 6.945,00 e R\$ 7.432,00 respectivamente, essa variação acima da média resultou em função do estado de saúde de um dos proprietários, no início do mês de fevereiro um dos proprietários teve que se afastar dos serviços por conta da realização de uma cirurgia, no período em que esteve afastado a empresa contratou um funcionário para poder realizar suas atividades, mesmo o proprietário estando afastado, agindo em comum acordo, os sócios decidiram por ele poder retirar seu pró-labore, essa retirada aconteceu nos meses de fevereiro e março causando a variação observada.

Com relação as compras, elas variaram de maneira similar as vendas apresentando o pico em agosto com R\$ 9.397,00, e o menor gastos ocorreu em março com R\$ 5.668,50.

4.3.3 Diferença do período

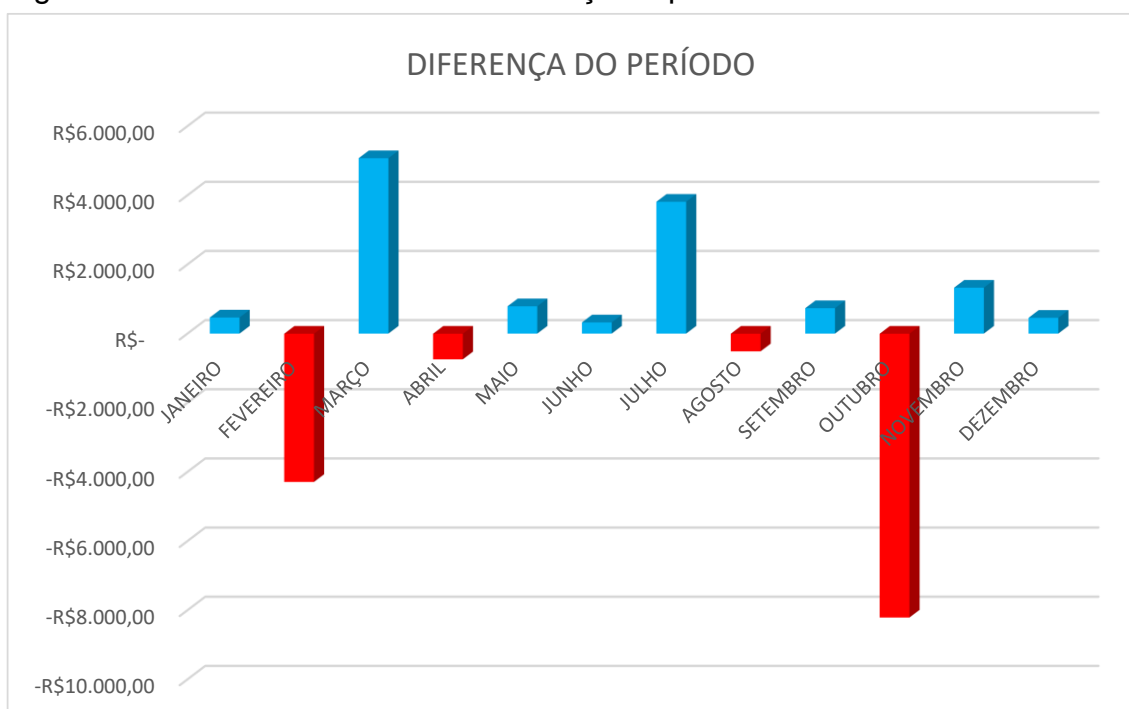
A variação das compras, que assim como as vendas ocorrem de uma forma irregular comparando-as mês a mês, as compras realizadas pela empresa consistem em insumos para a fabricação dos artefatos, os pagamentos ocorrem de forma à vista e no prazo de trinta dias, em função de a empresa não trabalhar com grandes volumes de estoque de mercadorias acabadas, a variação das compras é relativamente simultânea comparando com as vendas como observa-se na figura 5.

Uma exceção encontrada no mês de outubro, onde o valor das compras e das vendas ficaram muito próximas, R\$ 8.483,50 e R\$ 8.682,00 respectivamente, este fato ocorreu devido aos fatos descritos anteriormente ocorridos no mês de setembro. Outro mês que destaca-se é o mês de março

onde a arrecadação com vendas foi de R\$ 18.033,50, e as compras o valor de R\$ 5.668,50 o menor valor do período.

Para Lemes Junior; Rigo; Cherobim (2010), a gestão de caixa deve ser a mais eficaz possível sempre evitando falhas para que a organização continue aumentando o seu valor, as técnicas utilizadas na administração do caixa buscam a eficácia das ações. A diferença do período consiste na relação entre as entradas e as saídas da empresa, como apresentado sua variação mês a mês na figura 6.

Figura 6: Gráfico de resultado da diferença de período



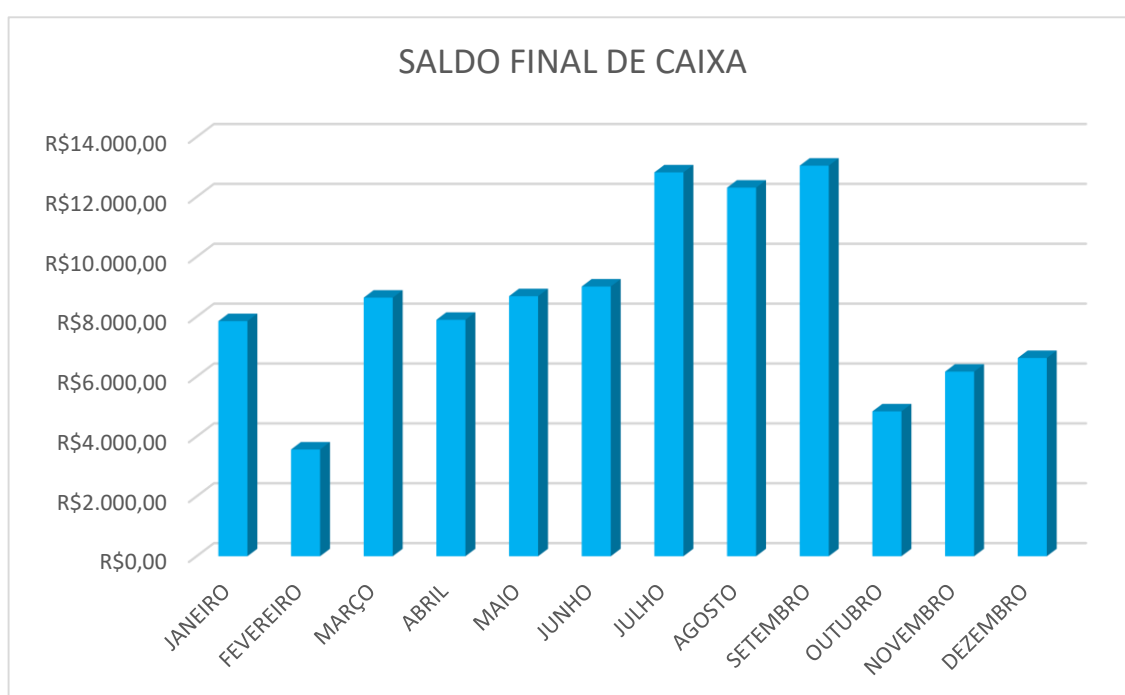
Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base no fluxo de caixa (2018)

Observa-se a existência de uma inconstância nos resultados, em oito meses a empresa apresenta um resultado positivo, e em quatro resultado negativo, com maior destaque o mês de março com R\$ 5.071,88 apresentou o melhor resultado, em contrapartida em outubro o resultado de R\$ 8.208,50 negativos foi o pior resultado.

4.3.4 Saldo final de caixa

Conforme Ross et al.(2015), agregar valor para a organização é uma tarefa do administrador financeiro, uma maneira de observar que essa tarefa está sendo bem executada é através do fluxo de caixa. O saldo final de caixa apresenta as disponibilidades que a empresa tem a sua disposição para o gerenciamento da mesma, como pode observa-se na figura 7.

Figura 7: Gráfico do saldo final de caixa



Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base no fluxo de caixa (2018)

A empresa possuía no início do ano analisado R\$ 7.388,91 de caixa, mesmo apresentando resultados negativos na diferença de período o fluxo de caixa nunca apresentou resultado negativo, pois o caixa inicial do ano e os meses que apresentaram um resultado positivo mantiveram o caixa em um nível satisfatório. Importante destacar que o resultado final em dezembro foi de R\$ 6.623,00, se comparado com o caixa inicial apresenta uma perda de caixa.

Com base no fluxo de caixa construído, conclui-se que a empresa enfrentou no decorrer do ano uma inconstância no caixa, nos meses de julho,

agosto e setembro apresentou os melhores resultados sendo eles R\$ 12.823,15, R\$ 12.313,14 e R\$ 13.047,55 respectivamente, mas no mês seguinte ocorreu o segundo pior resultado com R\$ 4.839,05, este último resultado só foi superado negativamente pelo mês de fevereiro com R\$ 3.566,67 o pior do período.

4.4 PROPOSTAS PLANEJAMENTO FINANCEIRO

De acordo com Hoji (2014), uma das finalidades da gestão de caixa é manter um saldo mínimo em caixa, utilizado em momento oportunos na organização. O fluxo de caixa construído evidenciou uma queda brusca nos últimos três meses do ano analisado, com base nos gastos e as formas de pagamentos utilizados, foi definido em conjunto com os gestores da empresa um saldo mínimo de caixa de R\$ 5.0000,00, considerado suficiente para a realização das atividades da mesma, se comparado com o fluxo da empresa observa-se que em dois meses o saldo final de caixa foi inferior ao mínimo estipulado.

Para Stoner e Freeman (1994), toda tomada de decisão deve ser tomada de certezas, apresentando informações consistentes em condições onde o administrador possui informações precisas sobre o assunto e a decisão a ser tomada não possui variáveis que fujão do controle. A decisão de alinhar o caixa foi tomada com o intuito de auxiliar os gestores no controle da forte variação apresentada no fluxo, têm como objetivo facilitar a tomada de decisão.

Segundo Glitman (2010), o planejamento financeiro de faz presente para um controle das finanças através da elaboração de ferramentas de controle de caixa e demonstração de resultados. Com base nessas evidências foi projetado um plano de investimentos que busca alinhar o saldo final de caixa, como observa-se na figura 8.

Figura 8: Projeção de alinhamento de caixa

DIFERENÇA DO PERÍODO	R\$ 464,88	-R\$ 4.287,12	R\$ 5.071,88	-R\$ 740,05	R\$ 789,23	R\$ 323,05	R\$ 3.812,37	-R\$ 510,01	R\$ 734,41	-R\$ 8.208,50	R\$ 1.327,70	R\$ 456,25
SALDO INICIAL DE CAIXA	R\$ 7.388,91	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
SALDO FINAL	R\$ 7.853,79	R\$ 712,88	R\$ 10.071,88	R\$ 4.259,95	R\$ 5.789,23	R\$ 5.323,05	R\$ 8.812,37	R\$ 4.489,99	R\$ 5.734,41	-R\$ 3.208,50	R\$ 6.327,70	R\$ 5.456,25

NÍVEL DESEJADO DE CAIXA (RESERVA TÉCNICA)	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
EMPRÉSTIMOS A CAPTAR	R\$ -	R\$ 1.418,37	R\$ -	R\$ -	R\$ -							
APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO	-R\$ 2.853,79	R\$ -	-R\$ 3.613,67	-R\$ 2.892,56	-R\$ 3.696,95	-R\$ 4.039,38	-R\$ 7.872,92	-R\$ 7.404,17	-R\$ 8.177,38	-R\$ 11,74	-R\$ 1.339,50	-R\$ 1.802,77
AMORTIZAÇÕES	R\$ -	R\$ -	-R\$ 1.458,21	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
RESGATES	R\$ -	R\$ 2.868,75	R\$ -	R\$ 3.632,61	R\$ 2.907,72	R\$ 3.716,33	R\$ 4.060,55	R\$ 7.914,18	R\$ 7.442,97	R\$ 8.220,24	R\$ 11,80	R\$ 1.346,52
SALDO FINAL DE CAIXA	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00

Empréstimos	
capital de giro Pré fixado inferior a 365 dias	2,19%
IOF (dia)	0,0041%
TAC	0,50%
Prazo (dia)	30

Aplicações	
CDI	0,5241%

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base no fluxo de caixa (2018)

Pode-se observar na proposta feita, que mesmo em decorrência de alguns meses em que a diferença do período foi negativa, em um único mês foi necessário a realização de um empréstimo para que o caixa se mantivesse no valor desejado, com o valor mínimo de caixa definido, nos meses em que houve sobras de caixa foi tomada a decisão de realizar investimentos com o capital que restava, o CDI (certificado de depósito interfinanceiro) foi a alternativa analisada como mais vantajosa em curto prazo, com a taxa de 0,5241% ao mês. Apesar de em um dos meses houve a necessidade de tomar dinheiro por empréstimo, no final do período a empresa teria obtido um ganho de R\$ 189,22 em resgates das aplicações.

O fluxo de caixa elaborado, têm como objetivo o auxílio na gestão financeira da empresa em estudo, pois a mesma não possui controle do capital que dispõe para a gestão da mesma, o grande problema exposto pelos gestores era a dificuldade em controlar seus gastos, com a ferramenta construída e sendo utilizada corretamente esse problema será solucionado

Conclui-se que o plano de investimentos projetado seria viável para a empresa, com a definição de um saldo mínimo necessário os gestores podem tomar a decisão de utilizar esta reserva de capital para obter retorno de investimentos, além de conseguir controlar com maior clareza as suas disponibilidades.

5 CONCLUSÃO

Um dos grandes desafios na gestão de microempresas familiares, encontram-se na parte financeira, onde existe o conflito entre o que é capital da empresa e o que é considerado salário pelos gestores. Neste contexto se faz necessário a definição do pró-labore, que consiste no capital do qual os gestores retiram periodicamente do caixa da empresa independentemente do resultado financeiro do período.

Dentro da gestão financeira as microempresas familiares apresentam de uma forma geral uma falta de interesse na elaboração de ferramentas de controles, enfrentam um problema comportamental onde a empresa é a fonte de receita da família, e quando necessário a família utilizar do capital da mesma para suprir tais necessidades, sem levar em conta que a retirada põe em risco a saúde financeira dela. A ferramenta de fluxo de caixa é utilizada com o objetivo de evidenciar tais falhas na gestão, como a falta de disponibilidades quando existem retiradas inesperadas ou por conflito de prazos de pagamentos e recebimentos.

Desta forma, o devido trabalho tratou da elaboração da ferramenta de fluxo de caixa, para que os gestores possam ter controle das finanças de sua empresa, com o objetivo de utilizar a ferramenta como um instrumento de planejamento financeiro.

O processo de levantamento de dados de entrada e saídas nos últimos meses foi o ponto de partida do projeto, o mesmo evidenciou a falta de controle que os gestores tinham sobre sua própria empresa, não tinham conhecimento onde concentravam-se seus maiores gastos, além de utilizarem o capital da empresa para pagar algumas contas própria como os gastos com telefone.

A elaboração da ferramenta de fluxo de caixa partiu da afirmação de que a empresa não tinha dificuldade em cumprir seus vencimentos, com base nessa afirmação foi definida a construção de um fluxo de caixa direto mensal, onde os resultados obtidos poderiam ser explorados para a elaboração de um planejamento financeiro.

Com a ferramenta concluída foi possível a visualização da constante variação mês a mês dos resultados, tais resultados evidenciaram problemas enfrentados ao longo do período, algum destes de conhecimento da empresa como os conflitos com a empresa vizinha e seus efeitos nas finanças da empresa

A elaboração do planejamento financeiro buscou o nivelamento de caixa, utilizando o capital que poderia ficar parado no caixa em investimentos de curto prazo, respondendo à pergunta que norteou a construção desta pesquisa, que a implementação do fluxo de caixa pode contribuir no processo de tomada de decisão dentro de uma empresa.

A pesquisa limitou-se ao controle do caixa e sua devida gestão, analisando desvios encontrados no fluxo de caixa e suas respectivas causas, e propõe um planejamento financeiro com o objetivo de aproveitar melhor os recursos da empresa, não aprofundou-se nos resultados operacionais, a análise de custos e o levantamento de resultados operacionais apresentam-se como propostas para futuros trabalhos, possibilitando uma melhor gestão de recursos e possíveis melhorias nos produtos e processos.

Conclui-se que o fluxo de caixa é uma ferramenta de grande representatividade na gestão de uma empresa, e que a mesma pode e deve ser utilizada não somente no controle, mais também no planejamento financeiro de qualquer empresa, seja pequena ou grande. A proposta de planejamento desenvolvida demonstra apenas uma de várias possibilidades de planejamento tendo como base um fluxo de caixa.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**.10. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 158p

ANTUNES, Maria Thereza Pompa; MENDONÇA NETO, Octavio Ribeiro de; VIEIRA, Almir Martins. Pesquisa Intervencionista: uma alternativa metodológica para os Mestrados Profissionais em Contabilidade e Controladoria. **>investigação Qualitativa em Educação**, São Paulo, p.760-768, 2016. Disponível em: <<http://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2016/article/view/667/656>>. Acesso em: 19 nov. 2017.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 226p

BARROS, Aidil da Silveira Barros; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia: um guia para iniciação científica**.2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000. 122p

CASSANDRE, Marcio Pascoal; QUEROL, Marco Antonio Pereira. METODOLOGIAS INTERVENCIONISTAS:: CONTRIBUIÇÃO TEÓRICO-METODOLÓGICA VIGOTSKYANAS PARA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL. **Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, n. 1, p.17-34, maio 2014. Trimestral. Disponível em: <<file:///C:/Users/user/Downloads/330-1342-3-PB.pdf>>. Acesso em: 19 nov. 2017.

CASTURINO, Vandesécar; DAHMER, Laércio. Fluxo de Caixa como Ferramenta de Gestão Financeira para Microempresas. **Revista Contabilidade & Amazônia**, Sinop, v. 1, n. 1, p.1-7, jan. 2008. Anual. Disponível em: <<http://sinop.unemat.br/projetos/revista/index.php/contabilidade/article/view/v1n1art1/pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2017

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

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**.5 ed. São Paulo: Cortez, 2001. 164p

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Person Prentice Hall.2004.168p

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**.3.ed São Paulo: Atlas, 1996. 159p

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed.São Paulo: Atlaa.1999.206p

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

GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELLES, Anthero de Moraes. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004. 199p

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária**. São Paulo: Atlas, 2014. 583p

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**: 3 ed. São Paulo: Atlas, 1995. 270p

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 297p

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996. 231p

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

MAGGINSON, Leon C.. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra. 1986. 544p

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

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 311p

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.. **Fundamentos da Administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall. 2004. 396p

ROSS, Stephen A. Et al. **Administração Financeira**. Porto Alegre: Bookman/McGraw-Hill, 2015. 1196p

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández ; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed Porto Alegre: Penso, 2013. 624p
SEBRAE NACIONAL (Brasil). **As características de negócios familiares**. 2016. Disponível em:
<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 23 ago. 2017.

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

Souza, Acilon Batista de. **Custos de Administração financeira e orçamento**: princípios e aplicações. São Paulo: Atlas. 2014. 363p

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC. 1994. 533p

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212p

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa**: Uma decisão de planejamento e controle financeiro. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004. 335p

