

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIENCIAS ECONOMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

**Proposta de Implantação de Fluxo de Caixa em uma Indústria Metalúrgica de
Pequeno Porte**

LUCAS LÚCIO GUIMARÃES

Belo Horizonte

2015

Lucas Lúcio Guimarães

**Proposta de Implantação de Fluxo de Caixa em uma Indústria
Metalúrgica de Pequeno Porte**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC
apresentado ao Centro de Pós-Graduação e
Pesquisa em Administração – CEPEAD da
Faculdade de Ciências Econômicas - FACE da
Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG
como requisito para obtenção do título de
Especialista em Finanças Empresariais.

Orientador: Prof. Dr. Luis Renato Junqueira

Belo Horizonte

2015

Ficha catalográfica

G963p
2015

Guimarães, Lucas Lúcio.

Proposta de implantação de fluxo de caixa em uma indústria metalúrgica de pequeno porte [manuscrito] / Lucas Lúcio Guimarães. – 2015.
59 f.: il.

Orientador: Luis Renato Junqueira.
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Inclui bibliografia (f. 58-59).

1. Administração financeira. I. Junqueira, Luis Renato. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor **LUCAS LUCIO GUIMARÃES**, REGISTRO N° 2014677250. No dia 16/04/2016 às 12:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA EM UMA INDÚSTRIA METALÚRGICA DE PEQUENO PORTE**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Professor Luis Renato Junqueira, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do aluno. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do aluno e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA - PRAZO MÁXIMO DE 60 (SESSENTA) DIAS


NÃO APROVADO


90 pontos (noventa trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados)

O resultado final foi comunicado publicamente ao aluno pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 16/04/2016.

Prof. Luis Renato Junqueira
(Orientador)

Prof. Bruno Pérez Ferreira





DEDICATÓRIA

À
Sofia e Enzo.

AGRADECIMENTO

Dar continuidade aos meus estudos exigiu força de vontade, dedicação e ausência de alguns momentos com minha família. Por seu carinho, compreensão e, principalmente incentivo, minha esposa merece meu mais profundo agradecimento.

Agradeço também meus colegas de sala pela troca de experiência, convivência e amizade ao longo desses quase dois anos de convivência.

Não poderia deixar de agradecer à Sara Izumi, amiga e incentivadora.

Por fim, expresso minha profunda gratidão, respeito e admiração aos professores que ao longo do curso trouxeram seus conhecimentos e experiências para agregar à minha formação. De forma muito especial, agradeço ao Prof. Dr. Luis Renato Junqueira, que no papel de orientador contribui de forma grandiosa para a realização desse trabalho e, fundamentalmente, para aprimorar meus conhecimentos em finanças empresariais.

EPÍGRAFE

**“Quando você vê um negócio bem-sucedido é porque alguém, algum dia, tomou,
uma decisão corajosa.”**

Peter Drucker

RESUMO

As micro e pequenas empresas compõem a maior parte do mercado brasileiro e têm papel fundamental para a geração de emprego, arrecadação de tributos e a propulsão da economia como um todo. A empresa foco desse estudo é uma indústria metalúrgica de pequeno porte, situada no município de Contagem – MG, estabelecida no mercado desde de 2005 e tem como negócio a fabricação e comercialização de gôndolas, prateleiras, armários e soluções de armazenagem em geral. Como é corriqueiro nas pequenas empresas, as ferramentas de gestão relacionadas ao planejamento e controle das atividades financeiras são, na maioria dos casos, ignorada ou negligenciada pelo empreendedor, o que leva a empresa a não dispor de um planejamento de curto, médio e longo prazo para subsidiar suas decisões de investimento, financiamento, compras, caixa mínimo, dentre outras, o que acarreta a uma situação de falta de liquidez, isto é, incapacidade para pagar os compromissos de curto prazo. Nessa conjuntura, a gestão do Fluxo de Caixa se apresenta como uma ferramenta para controlar as entradas e saídas de recursos financeiros e contribui para seu correto planejamento. O corrente relatório de conclusão de curso evidenciou a atual situação da empresa por meio de um diagnóstico empresarial viabilizado a partir de entrevistas, observação e análise de documentos com o objetivo de demonstrar quais os procedimentos, ações e adequações são necessários para a implantação do processo de gestão do fluxo de caixa na empresa. A partir da implantação da ferramenta, espera-se progresso de alguns indicadores, principalmente, (i) melhoria no relacionamento com os fornecedores, visto que os pagamentos tendem a ser efetuados sem atraso; (ii) possibilidade de diminuir o custo dos empréstimos, pois sua captação ocorrerá com maior antecedência; (iii) identificação da necessidade de capital de giro; (iv) menor utilização de empréstimos de curto prazo (cheque especial); (v) melhor desenvolvimento do plano de investimentos; e, (vi) melhoria na tomada de decisão, afinal as sobras e faltas de recursos são identificadas com maior antecedência.

Palavras chave: Finanças Empresariais. Fluxo de Caixa. Planejamento Financeiro.

ABSTRACT

Micro and small companies make up the bulk of the Brazilian market and have key role in job creation, tax collection and propelling the economy as a whole. The company focus of this study is a metallurgical industry of small, located in the city of Contagem - MG, established in the market since 2005, with the business making and selling of shelves, racks, cabinets and storage solutions at large. As is commonplace in small businesses, the management tools related to planning and control of financial activities are, in most cases, ignored or neglected by the entrepreneur. Lack of planning short, medium and long term to support their investment decisions, financing, purchasing, minimum cash, among others, may lead to a situation of illiquidity. In this scenario, the cash flow management is showing a tool to control the inputs and outputs of financial resources and contributes to its correct planning. The current course completion report highlighted the current situation of the company. Through a business diagnosis, made possible through interviews, observation and analysis of documents, in order to demonstrate procedures, actions and adjustments needed to implement the cash flow management process in the company. From the implementation of the tool, it is expected progress of some indicators, mainly (i) improvement in the relationship with suppliers, since payments will be made without delay; (ii) the possibility of reducing the cost of borrowing since its capture will occur much earlier; (iii) identification of the need for working capital; (iv) lower utilization of short-term loans (overdraft); (v) better development of the investment plan; and (vi) improvement in decision-making, after all, need or resources to spare are identified quickly.

Key words: Corporate Finance. Cash Flow. Financial Planning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - Ciclo Operacional	22
FIGURA 2 - Ciclo Operacional	23
FIGURA 3 - Ciclo Financeiro	25
FIGURA 4 - Decisões e Impactos no Capital de Giro e na Liquidez	27
FIGURA 5 - Prateleiras	40
FIGURA 6 - Porta Pallet	40
FIGURA 7- Prateleiras e Mezanino	41
FIGURA 8 - Fluxograma do Processo de Elaboração do Fluxo de Caixa	46
FIGURA 9 - Modelo de Fluxo de Caixa	49
Figura 10 - Mapa Auxiliar - Duplicatas a Receber	51
Figura 11 - Mapa Auxiliar - Contas a Pagar	51

LISTA DE SIGLAS

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa

SIMPLES – Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte

CNPJ – Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica

NF – Nota Fiscal

NF-e – Nota Fiscal Eletrônica

PIB – Produto Interno Bruto

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. PROBLEMATIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA	14
2.1 Problematização	14
2.2 Justificativa	16
3. OBJETIVOS	17
3.1 Objetivo Geral	17
3.2 Objetivos Específicos	17
4. REFERENCIAL TEÓRICO	18
4.1 Fluxo de Caixa: conceito e aplicação	18
4.2 Ciclos: Operacional e Financeiro	21
4.2.1 Ciclo Operacional	22
4.2.2 Ciclo Financeiro	24
4.3 Procedimentos para Implantação do Fluxo de Caixa	27
4.4 Fluxo de Caixa: Vantagens, Limitações, Acompanhamento e Controle	30
5. METODOLOGIA	33
6. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	39
7. ANÁLISE DE RESULTADOS	42
7.1 Diagnóstico da Situação Atual da Empresa	42
7.2 Adequações Pré-Implantação	44
7.3 Modelo de Fluxo de Caixa	48
7.4 Resultados	52
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS	58

1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem como objeto de estudo a situação financeira de uma pequena indústria metalúrgica do município de Contagem e, ao longo dos capítulos, apresenta a empresa e faz um relato de seu histórico e do mercado em que atua.

O estudo evidencia os problemas enfrentados pela empresa devido à falta de planejamento financeiro e aplicação de técnicas e ferramentas para o controle do fluxo de pagamentos e recebimentos, principalmente a falta de liquidez para honrar os compromissos de curto prazo. A partir desse diagnóstico, propõe a implantação do Fluxo de Caixa como uma ferramenta de gestão e controle financeiro com a finalidade de antever-se a situações de falta de recursos e facilitar o planejamento e a tomada de decisões para mitigar os problemas.

Como prerrogativa dos trabalhos científicos, apresenta e contextualiza a problematização que norteou a pesquisa, ou seja, as deficiências no planejamento financeiro comum às pequenas empresas e quais os procedimentos para implantação de uma ferramenta de planejamento financeiro, devidamente respaldado pela justificativa que demonstra a relevância das micro e pequenas empresas para a economia nacional.

Além disso, o estudo é classificado como uma pesquisa qualitativa, descritiva e investigativa, sob os aspectos da metodologia de pesquisa científica, e também enumera os diversos instrumentos de investigação que foram utilizados ao longo de todo o trabalho.

Para proporcionar sustentação teórica à análise, construiu-se um referencial que apresenta e confronta os pontos de vista de diversos autores acerca dos conceitos, evolução histórica e importância do planejamento financeiro das empresas, sobremaneira o controle do Fluxo de Caixa.

Por derradeiro, o relatório expõe a análise dos resultados das averiguações, e apresenta as explicações para o objetivo geral, juntamente com as respostas para os

objetivos específicos, com o intuito de elucidar o problema pesquisado, isso, arrematado pelas considerações finais.

2. PROBLEMATIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA

2.1 Problematização

As pequenas empresas têm grande importância para a dinâmica da economia nacional, pois, além da arrecadação de tributos, elas contribuem fortemente para geração de emprego e renda, conseqüentemente, para o crescimento econômico do país.

A criação da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas em 2006 contribuiu para melhorar o ambiente legal e tributário através da criação do SIMPLES, regime tributário que se propõe a reduzir a carga de impostos para as empresas e promover facilidades burocráticas.

Dados do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (2013), mostra que vários fatores contribuem para o sucesso das empresas, tais como: maior escolaridade do proprietário, experiência prévia, experiência como funcionário de empresa em ramo similar, certa disponibilidade de capital, apoio e/ou ajuda de profissionais. Contudo, a mortalidade entre as empresas é expressiva, comprovada pela mesma pesquisa que revela que a maioria não chega ao quinto ano de existência e diversos fatores convergem para o insucesso. Tais como: baixa escolaridade do proprietário, falta de experiência prévia, falta de capital, concepção errônea do negócio, baixa capacitação gerencial e fatores estruturais como acesso restrito a crédito e a complexidade das atividades empresariais.

A pesquisa relata que 49,4% das empresas encerram suas atividades antes de completar 02 anos de existência, 56,4% com até 03 anos, e 59,9% não sobrevivem além dos 04 anos de operação (SERVIÇO BRASILEIRO DE APÓIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA, 2013). Tal mortalidade gera perda significativa para a economia brasileira, o que afeta o mercado de trabalho e a estrutura produtiva.

Entretanto, não é possível eleger um único fator determinante para o insucesso de uma empresa, o que ocorre é a convergência de diversos fatores. Todavia, a falta de conhecimentos administrativos e com isso a não aplicação de ferramentas gerenciais para antever as dificuldades do ciclo de vida das empresas contribui significativamente para sua morte.

As ferramentas de gestão relacionadas ao planejamento e controle das atividades financeiras das pequenas empresas são, na maioria dos casos ignorada ou negligenciada pelo empreendedor, o que leva a empresa a não dispor de um planejamento de curto, médio e longo prazo para subsidiar suas decisões de investimento, financiamento, compras, caixa mínimo, dentre outras.

Essa carência de planejamento, invariavelmente leva a empresa à falta de liquidez, isto é, incapacidade para honrar seus compromissos financeiros em tempo hábil. Conseqüentemente, ocorre falta de crédito e a descontinuidade das operações. Não por acaso, os pesquisadores da área financeira concordam que a correta administração do caixa é decisiva para a sobrevivência da empresa.

Essa conjuntura amplia a importância do Fluxo de Caixa como ferramenta de gestão das entradas e saídas de recursos financeiros da empresa e possibilita seu correto planejamento.

Nesse contexto, a seguinte pergunta vem à tona: quais os procedimentos, ações e adequações são necessários para implantação da gestão do fluxo de caixa em uma pequena indústria metalúrgica?

2.2 Justificativa

A presente investigação justifica-se pela relevância das pequenas empresas para a economia nacional e as consequências negativas que a mortalidade desses empreendimentos acarreta.

Dados estatísticos do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (2014) demonstram que tal segmento representa 99% das empresas e emprega 60% da mão de obra, principalmente aquela com maior dificuldade de inserção no mercado de trabalho, ou seja, os jovens e as pessoas com mais de 40 anos. Além disso, são responsáveis por 20% do Produto Interno Bruto (PIB) e 12,4% das exportações, daí os estudos e debates sobre o tema concordam que essas empresas são um elemento indispensável para a economia e é fundamental facilitar e incentivar as iniciativas empreendedoras.

Contudo, a perenidade só é possível se a empresa programar os ingressos e desembolsos de caixa, permitindo determinar o período em que deverá ocorrer carência de recursos, desenvolver o uso eficiente e racional do disponível, avaliar as possibilidades de aplicação dos excedentes, dentre outras ações que são desencadeadas a partir do planejamento financeiro e a adequada gestão do fluxo de caixa.

Assim, essa pesquisa mostra-se como uma oportunidade para os empresários que participarem do estudo refletirem sobre seu negócio e planejar ações para antever fatos que possam comprometer a saúde financeira da empresa. Afinal, o fluxo de caixa é um mecanismo de planejamento que visa apoiar o processo decisório da empresa a fim de contribuir para que ela alcance os objetivos estabelecidos.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo Geral

Propor a elaboração, planejamento e aplicação da ferramenta de Fluxo de Caixa em uma indústria metalúrgica de pequeno porte, identificando todos os procedimentos e adequações que devem ser realizados pelos gestores.

3.2 Objetivos Específicos

- i) Elaborar um diagnóstico da atual situação do planejamento financeiro da empresa pesquisada;
- ii) Revisar o que é planejamento financeiro, sua importância e apresentar a ferramenta Fluxo de Caixa e sua aplicabilidade;
- iii) Descrever os processos necessários para implantação do Fluxo de Caixa;
- iv) Coletar junto aos demais setores da empresa as informações necessárias para a elaboração do Fluxo de Caixa; e
- v) Propor formas de atualização, acompanhamento e controle do Fluxo de Caixa.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão financeira das organizações empresariais é objeto de estudo de vários autores, pesquisadores e estudantes, isso demonstra a relevância desse campo de pesquisa. Ao longo desse tópico será apresentada uma revisão dos trabalhos realizados nessa área e uma sinopse do que existe atualmente na abordagem do tema, especialmente em relação à gestão do Fluxo de Caixa, os procedimentos, ações e adequações para sua implantação.

Ou seja, a discussão que será apresentada a seguir servirá de base para a análise e interpretação dos dados coletados durante a realização da pesquisa, além de validar a construção das respostas ao problema pesquisado.

Apenas para melhor compreensão do tema, esse capítulo será dividido em tópicos, sendo que no primeiro será abordado os conceitos e aplicações do Fluxo de Caixa; em um segundo tópico, será apresentado conteúdo sobre Ciclo Financeiro e Operacional; um terceiro item vai tratar dos procedimentos para implantação do Fluxo de Caixa; e, por fim, em um quarto tópico serão expostas as questões relacionadas às vantagens, limitações, acompanhamento e controle do Fluxo de Caixa.

4.1 Fluxo de Caixa: conceito e aplicação

A busca por uma posição financeira equilibrada, ou seja, a capacidade de honrar os compromissos financeiros no vencimento, sem prejuízo para a continuidade das operações, é uma das principais metas das empresas (VIEIRA, 2005).

Para que esse objetivo seja atingido, Sá (2006) ressalta que é preciso um planejamento financeiro, isto é, um conjunto de operações financeiras – empréstimo, aplicações e/ou resgates - que provoquem alterações no saldo de caixa e que sejam capturadas e registradas em relatórios estruturados a fim de permitir sua compreensão e análise.

O fluxo de caixa é ferramenta fundamental na busca por esse equilíbrio financeiro, sendo definido por Santos (2001, p. 57) como:

Um instrumento de planejamento financeiro que tem por objetivo fornecer estimativas da situação de caixa da empresa em determinado período de tempo à frente. (...) A principal finalidade é informar a capacidade que a empresa tem para liquidar seus compromissos financeiros de curto e longo prazo.

Esse instrumento é muito utilizado nas organizações devido seu fácil entendimento e por conter informações diferentes daquelas que estão nas demonstrações contábeis, mostrando-se muito eficiente para o controle das entradas e saídas de caixa. Frezatti (2009) amplia esse conceito e coloca o Fluxo de Caixa como parte do sistema de planejamento da empresa ligado aos dispositivos orçamentários, e afirma que “o controle é fundamental para o entendimento do grau de desempenho atingido e quão próximo o resultado almejado se situou em relação ao planejado” (FREZATTI, 2009, p. 18).

Sendo fundamental a gestão adequada das contas que compõem o Circulante, tanto as do Ativo quanto as do Passivo, afinal elas contêm os elementos que determinam a operação das atividades da empresa. Sendo, por exemplo: estoques, contas a receber, caixa, contas a pagar. Isso envolve conhecer o valor dos recursos envolvidos na movimentação do dia a dia da empresa para a correta gestão dos ativos e passivos que compõem os grupos circulantes do balanço patrimonial (VIEIRA, 2005).

Além da função de demonstrar a liquidez da empresa, ou seja, sua capacidade de pagar em dia seus compromissos de curto e longo prazo, Santos (2001) relaciona outras finalidades do Fluxo de Caixa:

- (i) planejar a contratação de empréstimos e financiamentos;
- (ii) maximizar o rendimento das aplicações das sobras de caixa;
- (iii) analisar o impacto financeiro das variações dos custos;
- (iv) avaliar o impacto financeiro do aumento das vendas.

Seguindo esse alinhamento, Gitman (2002) destaca que o Fluxo de Caixa é uma ferramenta utilizada pelo gestor financeiro, e este tem como escopo de atividades as

ações para monitorar a situação financeira da empresa, analisar a necessidade de aumentar ou reduzir a capacidade produtiva, determinar o aumento ou redução dos financiamentos requeridos, definir quais são os melhores ativos para adquirir e quais precisam ser modificados, substituídos ou liquidados e ainda, a melhor combinação entre financiamento de curto e longo prazo e as fontes desses recursos.

Em consonância com essa complexidade das atividades inerentes à gestão financeira, Souza (2007, p. 15) observa que:

Atualmente, as micro e pequenas empresas, tal como empresas de qualquer porte, dependem de controle financeiro para manterem sua “saúde” financeira e obter lucratividade. (...) E os métodos empíricos, usando a intuição, não atendem mais às necessidades empresariais, sendo o controle financeiro, ainda que simplificado, o mais procurado e utilizado para evitar surpresas desagradáveis e maximizar resultados.

Nessa conjuntura, o fluxo de caixa apresenta-se como a principal ferramenta gerencial com o objetivo de planejar, controlar e analisar as entradas e saídas de caixa em um determinado período projetado. E, com isso, apoiar o processo decisório e antever-se a eventuais excedentes e escassez para tomar medidas para sanar situações de oscilação de caixa (SILVA, 2005).

A administração do capital de giro tem impacto direto sobre o equilíbrio e a estabilidade financeira da organização e uma das principais ferramentas utilizadas para controlar as entradas e saídas de recursos financeiros é o Fluxo de Caixa. Este, por sua vez, é afetado pelas entradas e saídas decorrentes dos financiamentos obtidos, projetos de investimentos em andamento e por outros fatores de natureza não operacional (VIEIRA, 2005). A gestão do capital de giro ou capital circulante “envolve basicamente as decisões de compra e venda tomadas pela empresa, assim como suas mais diversas atividades operacionais e financeiras (ASSAF NETO, 2009, p. 505).

Nessa abrangência, os principais dados que geram informação para o fluxo de caixa são enumerados por Santos (2001) como sendo: (a) projeção da receita de vendas, (b) projeção de recebimentos da cobrança, (c) projeção de desembolsos com compras e serviços, (d) projeção com despesas com pessoal, além de (e) despesas financeiras.

Frezatti (1997) destaca que caixa, no meio empresarial, é o ativo mais líquido, ou seja, disponível em espécie na empresa, nas instituições bancárias e no mercado financeiro de curtíssimo prazo. E a geração de caixa é algo primordial para a companhia, seja em seu estágio inicial, em seu desenvolvimento e mesmo no momento de sua extinção.

Por essas características que o Fluxo de Caixa tem o *status* de “principal instrumento da gestão financeira, que planeja, controla e analisa as receitas, as despesas e os investimentos, considerando determinado período de tempo” (SILVA, 2005, p. 11). Além disso, é um instrumento de apoio ao processo de decisão e visa contribuir para que a companhia alcance os resultados esperados (SILVA,2005).

Por fim, Assaf Neto (2010, p. 324) sintetiza que “é mediante o fluxo de caixa, e não do lucro, que se mede o potencial efetivo da empresa em implementar suas decisões financeiras fundamentais (investimento, financiamento e distribuição de dividendos) ”.

4.2 Ciclos: Operacional e Financeiro

Muitos são os problemas enfrentados pelas micro e pequenas empresas, Souza (2007) enumera os mais recorrentes:

- (i) vendas cíclicas,
- (ii) a concorrência,
- (iii) formação de preços errada,
- (iv) custos fora do controle,
- (v) deficiente negociação com fornecedores e clientes,
- (vi) falta de capital de giro próprio,
- (vii) estoque mal dimensionado,
- (viii) maquinário obsoleto,
- (ix) prazos de compra e de venda desajustados,
- (x) elevada inadimplência de clientes
- (xi) distribuição antecipada de lucros por longos períodos, e,

(xii) mão de obra em desacordo com a necessidade.

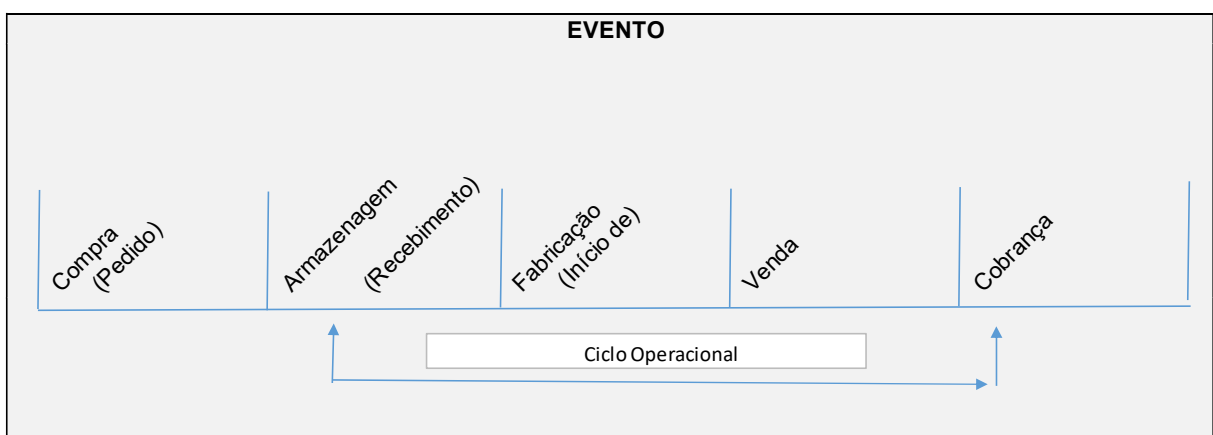
Para a correta identificação desses problemas, além da adequada gestão financeira e controle do fluxo de caixa é imprescindível conhecer os indicadores de atividades e acompanhar os ciclos operacional e financeiro (caixa) da empresa (ASSF NETO, 2009).

4.2.1 Ciclo Operacional

Ciclo Operacional envolve as atividades operacionais, ou seja, a produção de bens e serviços e, conseqüentemente, a realização de vendas e recebimentos, de forma sequencial e repetitiva (ASSAF NETO, 2010). Santos (2001) complementa ao definir que esse ciclo é o intervalo de tempo para execução de todas as atividades, sendo compra de matéria prima, pagamento aos fornecedores, produção, estocagem, venda e recebimento dos clientes.

A figura a seguir esboça as principais etapas desse ciclo.

FIGURA 1 - Ciclo Operacional



Fonte: Assaf Neto, 2010, p. 559 (adaptado pelo autor).

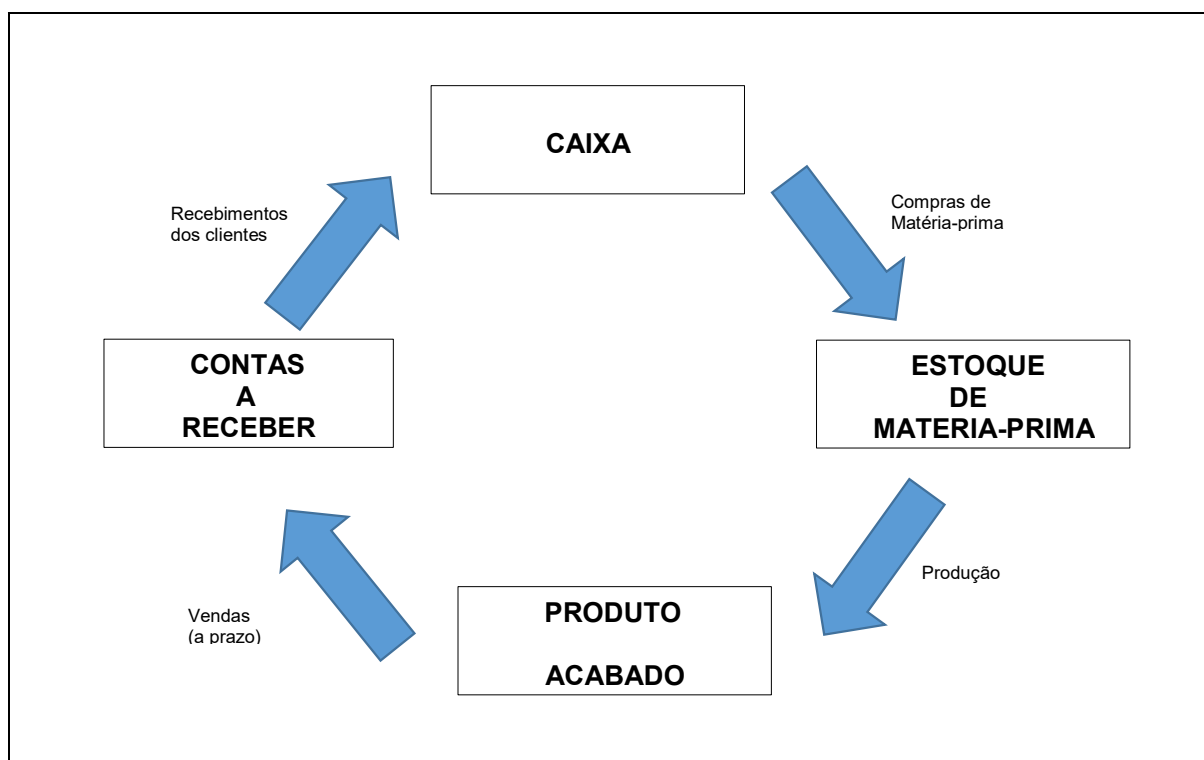
Conforme demonstrado através do esquema acima, o ciclo operacional é definido como o período de tempo que vai do momento em que a empresa adquire matérias-

primas e se utiliza de mão de obra em seu processo de produção, até o momento em que recebe os recursos pela venda do produto resultante. É composto pelo prazo médio de estocagem e pelo prazo médio de recebimento das vendas (GITMAN, 2002).

Esse ciclo é afetado por fatores que interfiram na produção, na operação, pelas políticas comerciais e também pelos prazos de pagamento e recebimento acordados com fornecedores e clientes. O acompanhamento e gestão desse indicador é fundamental, afinal, a duração de cada fase integrante do Ciclo Operacional – estoque de matéria prima, processo de fabricação, estoque de produtos acabados, prazo de pagamento dos fornecedores, prazo de recebimento dos clientes - tem influência direta sobre o volume de recursos financeiros consumidos ou imobilizados nas operações da empresa, ou seja, os eventos que ocorrem nesse ciclo têm impacto direto no fluxo de caixa da empresa (SANTOS, 2001).

Nesse contexto, Sanvicente (2010) sintetiza que nas etapas do ciclo operacional está o capital da empresa que circula até transformar-se em dinheiro, dentro de um círculo dinâmico e constante. Esse conceito, é ilustrado na figura abaixo.

FIGURA 2 - Ciclo Operacional



Fonte: Sanvicente, 2010, p. 121 (adaptado pelo autor).

Todos os ciclos – operacional e financeiro – ocorrem na dinâmica das operações da empresa à medida que ela compra, vende, produz, paga e recebe, sintetiza Bernardi (2003). Além disso, o mesmo autor esclarece que:

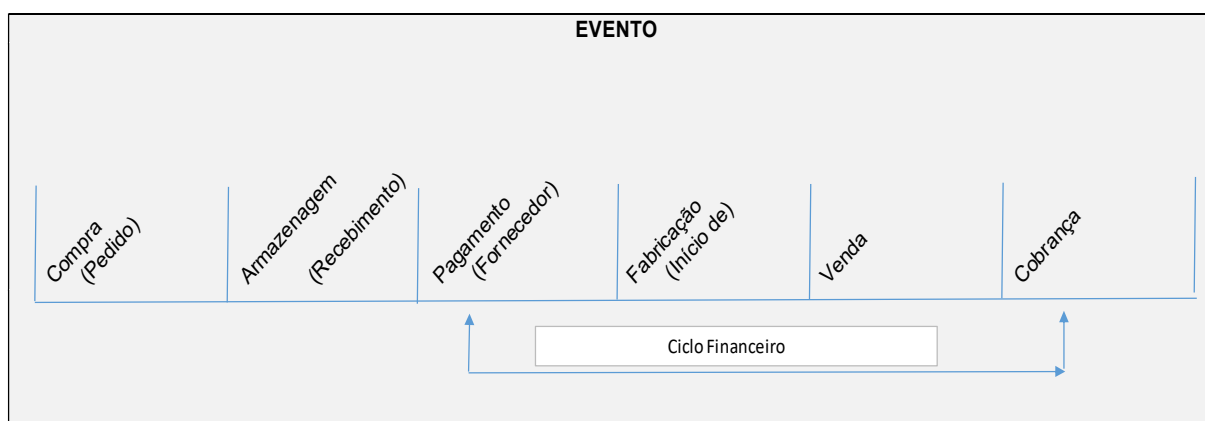
O ciclo completo da operação deve ser financiado pela empresa, uma vez que, no período decorrido entre a aquisição dos recursos, processamento e venda, os recursos adquiridos são pagos antes dos recebimentos das vendas. Se a empresa não possui uma estrutura de capital próprio e de financiamento adequados para suportar o giro, deverá recorrer a empréstimos de curto prazo, muito provavelmente experimentando crises de liquidez constantes (BERNARDI, 2003, p. 268).

4.2.2 Ciclo Financeiro

O Ciclo Financeiro, também chamado por alguns autores de Ciclo de Caixa, identifica as necessidades de recursos da empresa empregados desde o momento do pagamento dos fornecedores até o efetivo recebimento das vendas realizadas. E seu entendimento e correta gestão deve garantir que a empresa a adequada elaboração de suas normas de compra, de pagamento de fornecedores, a política comercial e o prazo de pagamento das vendas (ASSAF NETO, 2010).

É importante o cálculo do ciclo financeiro médio, uma vez que o desembolso através do pagamento aos fornecedores, geralmente ocorre antes do recebimento das vendas o que gera uma permanente necessidade de financiamento de capital de giro, completa Bernardi (2003). A figura à frente representa o ciclo financeiro.

FIGURA 3 - Ciclo Financeiro



Fonte: Assaf Neto, 2010, p. 559 (adaptado pelo autor).

Ou seja, “ciclo de caixa é o período de tempo em que os recursos da empresa se encontram comprometidos entre o pagamento dos insumos e o recebimento pela venda do produto acabado resultante” (GITMAN, 2002, p. 670). Seu cálculo envolve o prazo médio de pagamento dos fornecedores, idade média dos estoques e o prazo médio para recebimento das vendas. Quanto menor o ciclo financeiro melhor, e é missão da empresa desenvolver estratégias que o minimize, porém isso não pode prejudicar as vendas (GITMAN, 2002).

As organizações devem adotar estratégias para administrar o ciclo financeiro, de modo de encurtar esse ciclo e, conseqüente, diminuir o volume de capital imobilizado nas atividades da empresa. Gitman (2002, p. 671) enumera as estratégias básicas adotadas para administrar o ciclo de caixa, sendo:

- (i) Girar estoques tão rápido quanto possível, evitando a falta de estoques, que poderia resultar na perda das vendas;
- (ii) Cobrar duplicatas a receber o mais cedo possível, sem que isso motive perdas futuras de vendas, devido a técnicas que pressionem os clientes de forma exagerada. Descontos financeiros que sejam economicamente justificáveis poderiam ser usados para atingir esse objetivo; e
- (iii) Retardar o pagamento das duplicatas a pagar tanto quanto possível, sem prejudicar o conceito de crédito da empresa, mas aproveitar quaisquer descontos financeiros favoráveis.

O Ciclo Financeiro, ressalta Assaf Neto (2010, p. 584), corresponde a uma medida de eficiência da administração financeira e “deve colaborar com o objetivo de promover a máxima liquidez imediata possível sem ocasionar valores significativos de recursos monetários inativos investidos no disponível”.

O autor também enumera ações e medidas que, se adotadas, podem melhorar a gestão do ciclo financeiro. E divide essas ações em dois grupos, sendo o primeiro composto por medidas de responsabilidade e competência exclusiva do gestor financeiro, e outro grupo determinada por ações mais amplas da empresa e que envolve outros departamentos (ASSAF NETO, 2010).

Fazem parte do primeiro elenco, as seguintes medidas:

- (i) Maior dinamização nos recebimentos dos clientes: agilização na liberação dos cheques recebidos, emissão e entrega rápida de faturas e duplicatas das vendas a prazo;
- (ii) Adequação e controle das datas de recebimentos e pagamentos;
- (iii) Controle nos registros dos valores a receber;
- (iv) A manutenção de contas correntes em muitos bancos pode trazer problemas devido a exigência de saldo médio.

Já os ajustes listados abaixo, também contribuem para a melhoria da gestão financeira, contudo sua adoção envolve a empresa como um todo.

- (i) Interferência no processo produtivo com introdução de técnicas e processos mais dinâmicos e eficientes;
- (ii) Retração dos investimentos em estoque;
- (iii) Revisão da política de concessão de crédito; e
- (iv) Decisão de aplicações financeiras dos recursos temporariamente inativos.

Isso mostra que a correta gestão do ciclo financeiro impacta na liquidez e, principalmente, no capital de giro necessário para a operação da empresa (BERNARDI, 2003). A figura listada abaixo, qual o impacto de determinadas decisões no capital de giro de uma empresa.

FIGURA 4 - Decisões e Impactos no Capital de Giro e na Liquidez

DECISÕES E IMPACTOS NO CAPITAL DE GIRO E NA LIQUIDEZ	
EVENTO	IMPACTO
Aumento no volume de vendas	aumenta a necessidade de capital de giro - compras, estoques e contas a receber
Aumento nas vendas (preço)	maior lucro - melhoria da liquidez
Prazos maiores para vendas	aumenta o ciclo, maior necessidade de capital de giro
Prazos menores para compras e pagamentos	maior necessidade de capital de giro
Aumentos dos estoques	maior necessidade de capital de giro
Redução do ritmo de vendas	maior necessidade de capital de giro, desde que não se reestruture os custos e despesas, bem como compras e estoques

Fonte: Bernardi, 2003, p. 269 (adaptado pelo autor).

Ainda nesse contexto, Assaf neto (2010, p. 584) sintetiza:

A necessidade de manter um controle mais acurado na disponibilidade de uma empresa é determinada pelo objetivo de ajustar a manutenção de um saldo de caixa que atenda aos motivos de transação, precaução e especulação, sem que isso ocasione ao mesmo tempo uma ociosidade (inatividade) dos recursos.

Ou seja, a correta administração do ciclo de caixa é imperativo para a sobrevivência das empresas em um ambiente onde se acentua cada vez mais a elevação nas taxas de juros, o acirramento da concorrência como consequência da abertura dos mercados e políticas de expansão adotadas pelas empresas (ASSF NETO, 2010).

4.3 Procedimentos para Implantação do Fluxo de Caixa

A projeção do fluxo de caixa é peça fundamental para o controle da liquidez da empresa e é impactada pelos prazos de pagamento, prazos de recebimento, não pontualidade dos recebimentos, dentre outros fatores. Sua construção deve ocorrer através de informações fornecidas pelas diversas áreas a fim de tornar-se um compromisso da empresa como um todo e não de uma única área. Isso permite que

essa ferramenta seja visível e transparente e não uma informação isolada e restrita a uma área privilegiada (FREZATTI, 1997).

Logo, fluxo de caixa é um receptor de dados financeiros gerados por todas as áreas da organização (SANTOS, 2001). E o gestor financeiro utiliza tal ferramenta para gerir as receitas e despesas que efetivamente representem entradas e saídas de caixa, para assim manter a solvência da empresa, o que implica em satisfazer as obrigações e adquirir os ativos necessários para o cumprimento dos objetivos. Deve-se buscar a combinação mais adequada entre financiamento de curto e longo prazo e as fontes individuais de financiamento (GITMAN, 2002).

Como o fluxo de caixa recebe informações de várias áreas da empresa e é uma projeção para um período à frente, Frezatti (1997, p. 35) lembra que: “um fluxo de caixa não adequadamente estruturado leva a empresa a não entender, não analisar e não decidir adequadamente sobre sua liquidez. ”

Sendo assim, é fundamental analisar sua consistência, isto é, certificar que todos os itens que impactam efetivamente no caixa foram considerados, as informações utilizadas são atualizadas e uniformes, a ordem de grandeza dos elementos faz sentido e se momentos mais ou menos propícios foram considerados. Além disso, é preciso uma análise comparativa: com o mês, trimestre ou ano anterior e com o plano de negócios. E, para validação final, uma análise de otimização a fim de se verificar se o fluxo operacional utilizado é o mais adequado ou pode ser melhorado com ações de antecipação ou postergação de valores (FREZATTI, 1997).

Gitman (2002, p. 591) adverte que:

O insumo principal no processo de planejamento financeiro de curto prazo e, portanto, do orçamento, é a previsão de vendas da empresa, ou seja, o prognóstico das vendas da empresa projetadas para um determinado período, normalmente fornecido ao administrador financeiro pelo departamento de *marketing*. Como base nessa previsão, o administrador financeiro estima os fluxos de caixa mensais, resultantes da projeção dos recebimentos de vendas e gastos relacionados com a produção, estoque e distribuição

Conforme Frezatti (1997) para elaboração do fluxo de caixa, o gestor financeiro deverá colher informações de várias áreas e/ou departamentos da empresa. Todavia, Gitman (2002) alerta que na prática empresarial a obtenção de dados confiáveis é o aspecto mais difícil nas previsões e normalmente, são baseadas nas análises de dados externos e internos. Para previsões de venda baseadas em fatores externos, é observado a relação das vendas da empresa com indicadores de atividade econômica – PIB, renda pessoal disponível, entre outros. Já para previsões fundamentadas em fatores internos, considera-se a capacidade produtiva da empresa, histórico de vendas e conhecimentos de mercado dos profissionais da área comercial.

Para Bernardi (2003), a organização financeira e o controle do fluxo de caixa estão condicionados ao monitoramento de quatro elementos, sendo:

- (i) Disponibilidades (caixa, conta corrente e aplicações financeiras de curtíssimo prazo);
- (ii) Contas a receber e cobrança;
- (iii) Contas a pagar; e
- (iv) Captação de recursos

Sendo assim, continua o autor, os processos operacionais que antecedem essas quatro atividades fornecem os subsídios para o desenvolvimento do fluxo de caixa, portanto devem estar alinhados com os objetivos globais da empresa.

Sanvicente (2010) dá mais ênfase à gestão das disponibilidades (caixa e equivalentes), sendo que a organização tem três motivos para a manutenção desses recursos. A primeira razão é para manter as operações normais da empresa (pagamento de fornecedores, funcionários e demais desembolsos previstos); a segunda razão é para fazer frente à incerteza, ou seja, precaução, pois a realização de entradas e saídas efetivas podem ocorrer em momentos e montantes diferentes do previsto. Em terceiro lugar, uma organização pode manter caixa por razões especulativas, isto é, aproveitar oportunidades especiais, por exemplo: a compra rápida de matéria-prima, além da necessidade para produção imediata, em face de uma expectativa de aumento imediato dos preços.

É recomendável que a estrutura do fluxo de caixa permita decompor as várias entradas e saídas em contas e subcontas e sejam capturados registrados em relatórios estruturados de forma a facilitar sua análise e compreensão (SÁ, 2006).

4.4 Fluxo de Caixa: Vantagens, Limitações, Acompanhamento e Controle

O nível de organização e planejamento de uma empresa determina se o fluxo de caixa será utilizado como um instrumento tático, a ser utilizado de forma operacional para acompanhamento de rotina, ou será empregado em uma dimensão mais estratégica, de forma a afetar as decisões dos negócios da empresa não só no curto e médio prazo, mas, principalmente, no longo prazo (FREZATTI, 1997).

A partir dessa perspectiva, é possível descrever as várias vantagens para as organizações que se utilizam dessa ferramenta. Contudo, Bernardi (2003) elege como a principal vantagem o controle, afinal “uma empresa sem controles básicos é uma fonte inesgotável de oportunidades de desvios e sérios desequilíbrios” (BERNARDI, 2003, p. 286).

Além disso, o fluxo de caixa apresenta-se como uma ferramenta de planejamento e tem a vantagem de possibilitar ao gestor financeiro optar, antecipadamente, por outras alternativas de ação e controlar os possíveis resultados, afinal a gestão financeira de qualquer empresa deve ser cuidadosamente planejada, executada e acompanhada (HONG, MARQUES e PRADO, 2010). Já foi explicitado nos tópicos anteriores as diversas vantagens advindas da correta utilização do Fluxo de Caixa como ferramenta de controle financeiro e para clarificar ainda mais, os autores relacionam os seguintes benefícios:

- (i) Identificar se a empresa estará trabalho com aberto ou folga financeira no período projetado;
- (ii) Certificar se os recursos financeiros projetados são suficientes para realização de investimentos, tais como: aquisição de novos equipamentos, reformas, alteração no *layout*;

- (iii) Subsidiar a tomada de decisão antecipada quando for previsto a falta ou sobra de recursos;
- (iv) Avaliar a capacidade de gerar caixa antes de assumir novos compromissos;
- (v) Confirmar o momento mais provável para realizar promoções de venda visando incrementar o caixa da empresa; e
- (vi) Avaliar o melhor momento para efetuar retiradas de lucro sem “sangrar” o caixa da empresa.

Explicadas as vantagens da utilização da ferramenta, Gitman (2002) alerta para a cautela que o gestor financeiro deve ter para trabalhar com o fluxo de caixa projetado a fim de mitigar as incertezas provocadas por fatores inesperados e/ou não previstos. O autor sugere, como forma de reduzir a variabilidade, utilizar a ferramenta com três cenários possíveis, sendo o primeiro baseado em uma previsão pessimista, um segundo com base em um cenário provável e uma terceira projeção com dados otimistas. Sendo que a avaliação das três probabilidades permitirá ao administrador financeiro determinar o montante de recursos necessários para cobrir a situação mais adversa.

Outro recurso recomendado é a utilização de simulações executadas em sistemas de computador, em que é possível executar prospectivamente todas as ocorrências possíveis e avaliar o impacto dessas ocorrências no fluxo de caixa, através da distribuição de probabilidades para o período projetado (GITMAN, 2002).

Desse modo, sentencia:

O uso de inúmeros orçamentos de caixa, cada um baseado em suposições diferentes, deve também possibilitar ao administrador financeiro uma percepção do risco das alternativas, de modo que tome decisões financeiras a curto prazo mais inteligentes. A técnica de análise de sensibilidade ou de análise de possibilidades geralmente é usada para analisar os fluxos de caixa sob inúmeras circunstâncias possíveis (GITMAN, 2002, p. 597).

Além disso, ao final do período projetado (diário, semanal, quinzenal ou mensal), o gestor deverá fazer uma comparação entre o que foi projetado e o que foi realmente realizado, a fim de investigar as possíveis diferenças e corrigir as falhas nas premissas utilizadas no processo de elaboração do fluxo de caixa projetado. Essa análise

contribui ainda para que ações corretivas, se constatado sua necessidade, sejam implementadas aumentando a assertividade das projeções futuras (HONG, MARQUES e PRADO, 2010).

Assaf Neto (2010) também alerta em relação à incerteza das projeções das entradas e saídas de caixa e preconiza que para obter mais eficiência é recomendável dividir um período de planejamento maior em intervalos de tempo menores. Essa ação, “permite acompanhar o nível de caixa da empresa e efetuar os ajustes devidos tão logo ocorram os eventuais desvios entre os valores previstos (orçados) e os valores reais” (ASSAF NETO, 2010 p. 595).

Por fim, Frezatti (1997) salienta para a necessidade das informações utilizadas para estruturar o fluxo de caixa sejam consistentes e contemplem todas as entradas e saídas de caixa, a fim de permitir identificar quão próximos estão os resultados planejados e alcançados.

5. METODOLOGIA

A produção científica é uma ação que consiste em desenvolver uma investigação de problemas teóricos ou práticos, por meio do emprego de processos científicos. Seu ponto de partida é sempre uma dúvida ou problema e, com a aplicação de metodologia científica procura as respostas ou soluções. A busca pelo saber científico implica em ir além do conhecimento empírico, prático ou experimental, é preciso investigar com profundidade o ente, o objeto, o fato, o fenômeno, sua estrutura, organização, funcionamento, composição e causas. Ou seja, para construir ciência é imperativo uma postura interrogativa, frente a uma busca permanente por explicações e soluções, seguido de revisões e reavaliações (CERVO *et al.*, 2007).

Para Cervo *et al.* (2007, p. 3) “a ciência na condição atual, é o resultado de descobertas ocasionais, nas primeiras etapas, e de pesquisas cada vez metódicas, nas etapas posteriores”. Isto é, a elaboração de conhecimento científico implica na aplicação rigorosa de parâmetros que proporcionem controle, sistematização, revisão e segurança, ocorrendo variações de acordo com o objeto de pesquisa. Sendo assim, “método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir certo fim ou um resultado desejado. Nas ciências, entende-se por método o conjunto de processos empregados na investigação e demonstração da verdade” (CERVO *et al.*, 2007, p. 27).

A metodologia empregada na elaboração do presente estudo seguiu a classificação apresentada por Vergara (2009) onde as pesquisas científicas podem ser categorizadas de duas maneiras: quanto aos fins e quanto aos meios.

Assim, quanto aos fins, a presente pesquisa é descritiva, isto é, seu objetivo é apresentar as características de determinada população ou de determinado fenômeno, estabelecendo correção entre variáveis, sem, contudo, ter a obrigação de explicar os fenômenos descritos (VERGARA, 2009). Cervo *et al.* (2007, p. 61), corrobora com essa definição e acrescenta que “a pesquisa descritiva registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipula-los”. É característica desse tipo de pesquisa trabalhar com dados e fatos colhidos da própria realidade e

procurar descobrir, com a maior assertividade possível, a frequência com que ocorre determinado fenômeno e sua relação com outros.

Além disso, a pesquisa é, também, intervencionista, ou seja, além de descrever e explicar o fenômeno, o pesquisador fará uma intervenção na realidade estudada, de modo a modificá-la (VERGARA, 2009). Como esse tipo de pesquisa tem um caráter de aplicação prática, já que sua pretensão é alterar a realidade estudada, sua principal vantagem é a valorização da produção científica e de conteúdo relevante. Além disso, representa um processo de aprendizagem para o pesquisador, pois este tem papel de ator principal em todo o processo. Contudo, Gil (2010) alerta que essa interação e envolvimento entre pesquisador e pesquisado, pode contribuir para a perda da objetividade, o que poderia descaracterizar esse modelo como um procedimento científico.

Quanto aos meios, a presente investigação classifica-se como um estudo de caso, pois, limita-se a uma empresa determinada e é marcada pela profundidade e detalhamento (VERGARA, 2009). Gil (2010), concorda com essa definição e acrescenta que esse tipo de pesquisa permite o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos com a finalidade de ampliar e detalhar seu conhecimento, e acrescenta que os resultados obtidos nesse tipo de estudo são apresentados na forma de hipóteses e não de conclusões.

Para Bertucci (2008), o estudo de caso tem como objetivo identificar, descrever e analisar situações organizacionais, a fim de identificar e apontar alternativas que possam minimizar os problemas identificados. O estudo de caso, é utilizado como ferramenta de pesquisa com o propósito de (i) estudar situações da vida real; (ii) manter o caráter unitário do objeto; (iii) descrever a situação do contexto em que está sendo feita a investigação; (iv) formular hipóteses ou teorias; e, (v) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno (GIL, 2010). Para elaboração do estudo de caso, Gil (2010) recomenda que o pesquisador redobre os cuidados com o planejamento, coleta e tratamento dos dados para mitigar o efeito dos vieses, pois essa modalidade de pesquisa não utiliza padrões metodológicos rígidos. Além disso, os resultados obtidos na pesquisa não servem de padrão para generalizações, já que a população estudada, é geralmente pequena. O autor ressalta ainda, que o objetivo

de estudo de caso é proporcionar uma visão geral do problema e identificar fatores que o influenciam e são influenciados por ele.

Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa, apropriado quando se trata de melhorar a efetividade de um processo, programa ou plano, através da construção de uma intervenção (ROESCH, 2007).

As técnicas, ou seja, o conjunto de etapas ou passos do método, que foram empregadas para coletar os dados e desenvolver o projeto são, principalmente entrevistas, observação e análise documental. Bertucci (2008, p. 63), caracteriza entrevista como “uma indagação direta, realizada no mínimo entre duas pessoas, com o objetivo de conhecer a perspectiva do entrevistado sobre um ou diversos assuntos”. Para Cervo *et al.* (2007) entrevista não é uma simples conversa, ela deve ser orientada para um objetivo definido, ou seja, deve recolher dados, por meio do interrogatório do informante, que não estejam disponíveis em registros e fontes documentais. Essa técnica apresenta como vantagens os seguintes aspectos: (i) possibilidade de colocar questões abertas; (ii) os objetivos da pesquisa podem ser melhor explicados pelo pesquisador; (iii) impedem equívocos e mantem o controle sobre a sequência das questões. Por outro lado, o pesquisador deve ficar atento às limitações dessa técnica, tais como: (i) possibilidade de distorções no entendimento das questões; (ii) disposição do entrevistado em responder; (iii) fatores como classe social, idade e sexo, que podem interferir na relação entrevistar e entrevistado; (iv) o entrevistado pode influenciar as respostas do entrevistado (ROESCH, 2007).

A técnica de observação constitui-se em ver, ouvir e examinar os fatos que se pretende estudar, de maneira impessoal, crítica, sistemática e metodicamente registrados de acordo com o plano de pesquisa, de modo a transformar percepções pessoais em observação científica (BERTUCCI, 2008). Cervo *at al.* (2007, p. 31) destaca que “observar é aplicar atentamente os sentidos físicos a um objeto para dele obter um conhecimento claro e preciso”. Ao utilizar esse tipo de técnica o pesquisador estará observando, participando, conversando e interpretando os acontecimentos (ROESCH, 2007). Por integrar o quadro de colaboradores da empresa estudada, o pesquisador utilizou-se da técnica de observação direta e participante, que consiste em, de forma deliberada, se envolver e deixar-se envolver com o objeto da pesquisa,

passando a fazer parte dele. A apreciação deve ser atenta, exata, completa, sucessiva e metódica (CERVO *et al.*, 2007). Roesch (2007), destaca que essa técnica, devido a posição privilegiada do pesquisador, facilita obter informação acerca do objeto estudado, todavia, requer cuidados para evidenciar que as informações coletadas possuam realidade, objetividade e fidedignidade.

Outro instrumento que foi utilizado para reunir dados é a análise documental, que caracteriza-se pelo exame de documentos internos da empresa estudada – regulamentos, estatutos, contratos – e, também, de documentos já disponibilizados ao público, através de livros, *internet*, jornais, etc. (BERTUCCI, 2008). Para Roesch (2007), esse tipo de análise permite conceituar a organização com base em visão de dentro, pois representam sistemas e estruturas e tem valor em si mesmo. Para Gil (2010), a pesquisa documental é importante não porque apresentam uma resposta definitiva para o problema pesquisado, mas porque proporciona ao pesquisador melhor visão desse problema.

Como é característico nos estudos de caso, o objeto pesquisado (amostra) é pequeno, visto que o estudo foi realizado em uma organização empresarial específica (único objeto), o que possibilitou um estudo aprofundado e detalhado. Tal abordagem permitiu seu amplo e detalhado conhecimento, assim, através da análise do contrato social (ato constitutivo), relatórios internos de venda e informações disponíveis no *site* da empresa foi elaborada a caracterização da empresa, mostrando seu mercado de atuação, contexto e evolução histórica, produtos produzidos, principais clientes e público alvo. Ou seja, através dessa descrição foi possível traçar uma visão geral do objeto alvo da investigação.

Feito esse panorama geral da empresa, o foco foi direcionado para o Departamento Financeiro, a fim de elaborar um diagnóstico da atual situação desse setor, primordialmente em relação à previsibilidade e gestão do fluxo de pagamentos e recebimentos. Para isso, o primeiro passo foi entrevistar os funcionários do setor com o propósito de identificar quais controles eram feitos e de que maneira o setor financeiro da empresa promovia o acompanhamento, controle e registro dos valores a receber das vendas e os desembolsos para pagamento dos fornecedores e demais despesas.

Esse setor é composto por 02 funcionários, sendo um deles o autor dessa pesquisa, ou seja, as informações foram coletas através de entrevista com um funcionário e da observação do pesquisador que está envolvido nos processos da empresa, especificamente do Setor Financeiro. A aplicação dessas duas técnicas, quais sejam, a entrevista e a observação, viabilizou a identificação dos relatórios; documentos – duplicatas a receber, boletos a pagar, cheques; planilhas eletrônicas e mapas auxiliares com relatório emitido pelo *software* de gestão listando os valores a receber e pagar utilizados para monitorar e apontar as entradas e saídas de caixa, componentes do Fluxo de Caixa.

Utilizando-se as mesmas técnicas elencadas acima, foi entrevistado um segundo funcionário, agora do Setor Fiscal, responsável pela emissão das notas fiscais de venda e pelo registro das notas fiscais de entrada, isto é, das compras de matéria-prima, insumos e demais despesas gerais. Esse levantamento mostrou como é a dinâmica do setor e qual o fluxo das informações e também foi possível evidenciar que os lançamentos e registros feitos nesse setor é que alimentam os mapas auxiliares utilizados pelo Financeiro, que são, principalmente relação de duplicatas a receber e relação de títulos e despesas a pagar. Esse diagnóstico permitiu analisar a situação do Setor Financeiro da empresa estudada e identificar os principais problemas apresentados nos controles financeiros.

Após a identificação das deficiências, deu-se à elaboração das ações corretivas a serem adotadas para resolver ou minimizar os problemas. Dentre essas ações destaca-se a adoção da ferramenta Fluxo de Caixa como mecanismo de controle e previsibilidade das entradas e desembolsos de caixa. Para isso, foi estudado os vários modelos disponíveis e escolhido aquele que melhor se adaptava à realidade da empresa, por ser executado em planilha *Excel*, de fácil manejo e elaboração. Além disso, foi desenhado um fluxograma do processo, com todas as atividades e setores envolvidos na geração das informações que compõem o Fluxo de Caixa e cada agente envolvido foi informado pelo sócio administrador dos prazos e informações que deve disponibilizar ao Setor Financeiro para elaboração, acompanhamento, registro e controle do Fluxo de Caixa.

Com a adoção dessas medidas, os resultados esperados são a melhoria da gestão e a mitigação da constante crise de liquidez que a deficiência de profissionalização e a decadência no gerenciamento dos aspectos financeiros do negócios vinham acarretando.

6. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa objeto do presente estudo é uma indústria metalúrgica¹ de pequeno porte, situada na cidade de Contagem – MG, adota como forma jurídica a sociedade por quotas de responsabilidade limitada, é optante pelo sistema lucro presumido para fins de tributação e tem como atividade principal a fabricação de estruturas metálicas para armazenagem, tais como: gôndolas, prateleiras, armários e porta *pallet*, sendo esse último o principal produto. Além disso, também atende projetos customizados de acordo com a demanda do cliente.

Fundada em 2005, inicialmente para fornecer mão de obra para empresas que fabricavam estruturas de armazenagem e demandavam por trabalhadores especializados em montagem, a empresa alterou seu objeto social e passou a fabricar os materiais a partir da aquisição, em 2009, das máquinas e equipamentos de outra empresa que encerrou suas atividades por dificuldades financeiras.

Com faturamento bruto mensal que varia de R\$ 440.000,00 à 780.000,00, a companhia gera 54 empregos diretos, está instalada em um galpão localizado no principal distrito industrial de Contagem – MG com fácil acesso através da rodovia BR-381 e não possui filiais.

Atende todo o território nacional, através de uma equipe de representantes comerciais que estão distribuídos em São Paulo (01), Rio de Janeiro (01) e Minas Gerais (06), sendo que esta última equipe atende os demais estados da federação. O mercado consumidor é formado por empresas de diversos ramos de atividade – supermercados, academias, escolas, hipermercados, distribuidoras, atacadistas – e de diversos portes – grande, médio e pequeno.

Estão entre os principais clientes grandes varejistas nacionais, tais como Lojas Americanas, Supernosso, Supermercados BH; e grandes indústrias como a Philips,

¹ Para atender uma solicitação de confidencialidade, serão preservadas as informações que possam identificar a empresa: CNPJ, Razão Social, dentre outros.

VSB e Samarco. Porém, pequenos supermercados, farmácias, academias e escolas também demandam por armazenagem de produtos, estoques, almoxarifado, expositores e também adquirem os produtos da empresa.

Para melhor caracterização das soluções fornecidas pela empresa pesquisada, as figuras 05, 06 e 07 apresentam, respectivamente, as prateleiras, o porta *pallet* e uma solução customizada (prateleiras e mezanino), todos os produtos já montados nos clientes.

FIGURA 5 - Prateleiras



Fonte: Arquivo da empresa (2014).

FIGURA 6 - Porta *Pallet*



Fonte: Arquivo da Empresa (2014).

FIGURA 7- Prateleiras e Mezanino



Fonte: Arquivo da Empresa (2014).

7. ANÁLISE DE RESULTADOS

Esta seção apresenta, em vários tópicos, os resultados da pesquisa desenvolvida na empresa foco desse estudo, bem como as intervenções sugeridas pelo pesquisador.

7.1 Diagnóstico da Situação Atual da Empresa

Para atingir o objetivo proposto neste estudo de caso, o primeiro passo foi a realização de um diagnóstico da atual situação da empresa, a fim de identificar, descrever e analisar a situação do planejamento financeiro, do controle dos valores a receber e a pagar, e, principalmente, da liquidez.

Com isso, é possível identificar situações organizacionais que possam gerar dificuldade de caixa, permitindo apontar alternativas que possam minimizar os problemas elencados.

Esse diagnóstico se deu a partir da observação feita pelo pesquisador, análise de planilhas eletrônicas, relatórios do *software* de gestão, controles internos e entrevistas com os colaboradores do Departamento Financeiro, especialmente aqueles responsáveis pelos Setores Fiscal, Contas a Receber e Contas a Pagar, que responderam a várias indagações.

A finalidade principal dessa forma de coleta de informações foi o levantamento de dados suficientes para descrever e caracterizar os processos do Departamento Financeiro, mais especificamente o planejamento financeiro adotado pela empresa, e com isso, desenvolver uma análise interpretativa da situação.

Através da metodologia descrita acima, foi possível identificar os principais problemas que a empresa apresenta, sendo:

- (i) Não existe um planejamento financeiro, ou seja, a empresa não se preocupa em antever-se aos problemas;
- (ii) Não existe uma integração entre os setores (vendas, projetos, produção, financeiro) com o objetivo de mitigar os impactos financeiros de cada atividade;
- (iii) A empresa não dispõe de uma política de crédito uniforme e amplamente divulgada para a área comercial;
- (iv) Existe frequente crise de liquidez, ou seja, ocorre pagamento em atraso de fornecedores e demais compromissos;
- (v) Não é feito um controle das entradas e saídas de caixa;
- (vi) Existe uma confusão patrimonial entre a empresa e os sócios;
- (vii) A empresa não avalia e/ou compara a taxa de juros cobrada pelas empresas de *factoring*;
- (viii) O limite do cheque especial, que tem taxa de juros muito elevada, constantemente é utilizado como complemento do capital de giro.

Como é característica das pequenas empresas, o Setor Financeiro é composto por uma equipe pequena que conta com 02 funcionários que têm a atribuição de controlar os elementos críticos do setor, quando sejam controle das disponibilidades (caixa e saldos de conta corrente), controle das duplicatas a receber, cobrança de clientes inadimplentes, controle do contas a pagar (fornecedores e demais pagamentos) e, quando necessário, captação de recursos de curto prazo junto aos bancos e outras instituições financeiras. E toda a dinâmica das atividades são reportadas diretamente ao sócio administrador que é o responsável pela tomada de decisão.

Porém, todo o controle é efetivado de forma empírica, sem um planejamento estruturado, sem a interação com outras áreas da empresa e, principalmente, sem a projeção do Fluxo de Caixa para um período de tempo maior, que seja suficiente para adotar ações preventivas para evitar crises de liquidez.

7.2 Adequações Pré-Implantação

Conforme já referenciado anteriormente, o Fluxo de Caixa é ferramenta fundamental para a adequada gestão financeira e pode contribuir para solucionar alguns dos problemas enfrentados pela empresa foco da pesquisa. Entretanto, sua elaboração deve envolver as diversas áreas da empresa e para tornar-se uma efetiva ferramenta de gestão várias adequações são necessárias.

O Setor Financeiro, através do Supervisor, será o responsável pela gestão do Fluxo de Caixa, devendo, para tanto, coletar, compilar, criticar, analisar, formatar e apresentar à diretoria, até o dia 25 de cada mês, o fluxo projetado para o mês subsequente. Além disso, será incumbido de acompanhar o Fluxo de Caixa no decorrer do mês para identificar as distorções, comparar o que foi previsto e o realizado e, principalmente, antever-se à falta de liquidez. Ou seja, com antecedência deverá identificar em qual momento a empresa vai precisar captar recursos para honrar seus compromissos de curto prazo.

As principais informações para a correta elaboração do Fluxo de Caixa são as projeções de receitas de vendas, as projeções dos títulos a receber, as projeções dos pagamentos aos fornecedores e prestadores de serviço, as despesas com pessoal (mão de obra) e as despesas financeiras.

Portanto, o setor comercial ficará responsável por elaborar a projeção de vendas, baseado nas expectativas de mercado, na experiência da equipe e nos orçamentos efetuados, devendo entregar ao Financeiro até o dia 20 de cada mês. Esse relatório deverá contemplar o nome do cliente, o número do orçamento, o valor total da venda e a forma de pagamento.

Para elaborar um orçamento de determinado projeto, é efetuado um levantamento da matéria prima que será utilizada. Assim sendo, baseado no relatório de previsão de vendas, o setor de Projetos enviará, também até o dia 20, uma previsão de matéria prima que será demandada no mês seguinte. Sendo essa informação o principal componente do grupo projeção de pagamentos a fornecedores, os demais

desembolsos são para fornecedores e ou prestadores de serviço fixos que a previsão será feita de acordo com o mês anterior.

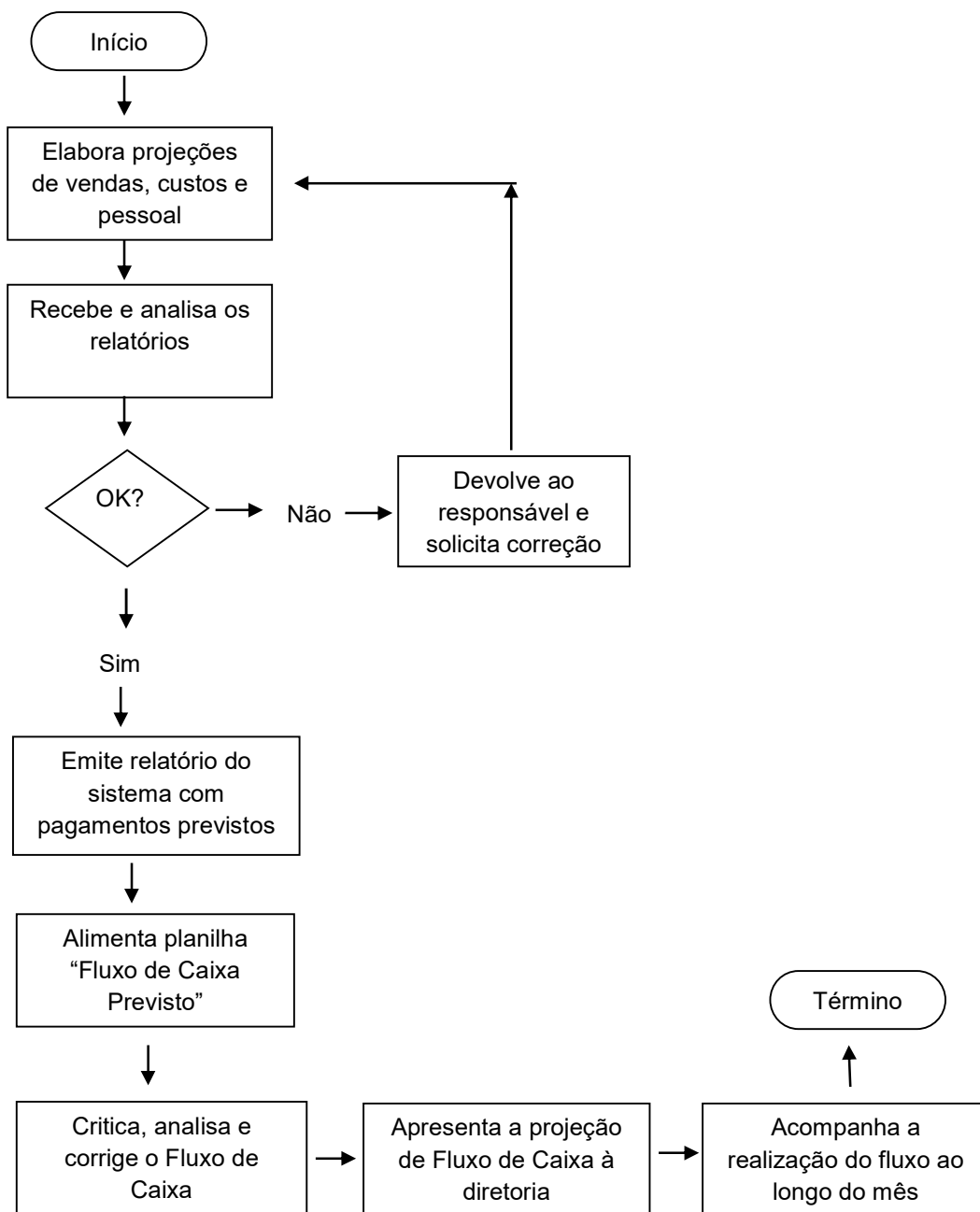
Além dessas duas informações, o Departamento de Pessoal deverá enviar, no mesmo prazo dos demais setores, a previsão de despesa com a folha de pagamento, compreendendo, evidentemente, os salários, encargos e benefícios que incidem na folha de pessoal.

Com exceção dos relatórios com as projeções de vendas, custos de matéria prima e folha de pagamento, todas as demais etapas do processo estão sob a responsabilidade do Supervisor Financeiro. A ele caberá acrescentar ao relatório de Fluxo de Caixa projetado os demais desembolsos, tais como: água, luz, telefone, internet, empréstimos, *leasing*, consórcio, financiamentos, tributos, aluguel e demais despesas fixas.

Para melhor compreensão desse novo procedimento, sua representação gráfica é apresentada na figura a seguir.

FIGURA 8 - Fluxograma do Processo de Elaboração do Fluxo de Caixa

FLUXOGRAMA Processo: Financeiro		Número: 001
Fluxo de Caixa		
Data da Elaboração	Origem	Vigência
01/09/2015	Departamento Administrativo/Financeiro	01/09/2015 à 01/10/2015



Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesse primeiro momento, o Fluxo de Caixa será utilizado como uma ferramenta de controle e acompanhamento de situação financeira. Contudo, após sua consolidação, a empresa poderá aprimorar sua função e utilizá-lo de maneira mais estratégica, incorporando sua utilização e resultados a um sistema de metas e premiação.

Além disso, após a consolidação da utilização da ferramenta mensalmente, a empresa poderá ampliar as projeções mensais para anuais a fim de utilizar o Fluxo de Caixa como um instrumento para delinear cenários, ou seja, o planejamento financeiro poderá ser ainda mais abrangente e contribuir para antever a conjuntura da empresa.

Após todas as informações serem compiladas, e, conseqüentemente, o Fluxo de Caixa projetado estiver pronto, este passará a ser tratado como informação confidencial de acesso restrito ao Supervisor Financeiro e ao sócio administrador. Sendo assim, as demais áreas envolvidas não terão acesso ao Fluxo de Caixa completo, porém serão informadas de suas metas e responsabilidade, sendo comunicadas dos desvios e envolvidas nas soluções.

Para que produza os efeitos práticos de controle e gestão, o Fluxo de Caixa projetado para o mês, será subdividido em um intervalo de tempo menor (semana) e o responsável pelo Financeiro fará o confronto entre os valores previstos e realizados. Com isso, é possível antever-se a eventual falta de liquidez e adotar ações para mitigar os impactos.

Os setores que deverão fornecer informação para a elaboração mensal do Fluxo de Caixa, qual sejam Departamento de Pessoal, Comercial e Projetos já foram comunicados dos prazos e quais dados deverão fornecer. Contudo, por decisão da diretoria, a ferramenta será implantada a partir de janeiro do próximo ano, ou seja, até dezembro desse ano, o Fluxo de Caixa de janeiro deverá ser apresentado.

7.3 Modelo de Fluxo de Caixa

Como já foi evidenciado ao longo da pesquisa, o Fluxo de Caixa é uma ferramenta gerencial e deve ser utilizada para construir o planejamento financeiro da empresa, devendo contemplar todas as entradas e saídas efetivas de caixa para um período futuro, indicando como será o saldo de caixa para o período projetado.

É um instrumento simples, porém, se bem elaborado, apresenta-se eficiente para a adequada gestão dos recursos financeiros, principalmente, por apresentar, antecipadamente, situações de sobra ou falta de caixa, permitindo ao gestor adotar ações para mitigar os problemas que podem aparecer.

O modelo que será implantado na empresa é o recomendado pelo SEBRAE, e é apresentado na figura 09, porém adaptado para utilização mensal. Esse modelo, elaborado em planilha *Excel*, apresenta como vantagem o fato de ser simples, de fácil entendimento, de fácil utilização, adaptável de acordo com as particularidades da empresa e flexível. Em outras palavras, sua implantação não implica em aquisição de *software*, treinamento do usuário ou qualquer outro dispêndio, afinal, é elaborado em programa de informática já utilizado na empresa. Isso, certamente, constitui uma facilidade para implantação da ferramenta.

FIGURA 9 - Modelo de Fluxo de Caixa

	Fluxo de Caixa				
Empresa:					
Mês/Ano	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5
<u> </u> /20 <u> </u>	Valores	Valores	Valores	Valores	Valores
Saldo Inicial do Caixa		R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Dinheiro					
Cheque à Vista					
Cheque Pré-datado					
TED / DOC / Depósito bancário					
Duplicatas a Receber					
Cartão de Crédito					
Outros Recebimentos					
Total de Entradas	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Tributos (mês corrente)					
Tributos (parcelamentos)					
Pagamento a Fornecedores					
Pró labore					
Salários de Funcionários					
Encargos Folha de Pagamento					
Água					
Luz					
Aluguel					
Telefone / Internet					
Despesas Bancárias					
Despesas Financeiras					
Honorários Contábeis					
Despesa com Veículos					
Materiais de Escritório					
Gastos com Equipamentos					
Empréstimos/Financiamentos					
Seguros					
Outras Despesas					
Total de Saída	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Saldo Operacional (Entradas - Sidas)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Aplicação / Resgate					
Cheque Especial (empréstimo de Curto Prazo)					
Saldo Acumulado (Saldo Operacional + Saldo Inicial)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -

Fonte: Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa - SEBRAE (2015).

Observa-se no modelo apresentado, que inicialmente devem ser lançadas todas as entradas projetadas de caixa, ou seja, recebimentos em dinheiro, cartões, cheques, boletos e duplicatas.

De maneira análoga, todas as saídas projetadas de caixa também devem ser relacionadas – pagamentos de contas de água, luz, telefone, fornecedores, funcionários, tributos, dentre outras.

A linha “saldo operacional” representa o total de entradas subtraído do valor total das saídas de caixa, também realizado através de fórmula. Por último, a linha “saldo acumulado” apresenta a soma entre o saldo inicial com o saldo operacional, sendo possível identificar se a projeção do Fluxo de Caixa indica sobra ou escassez de recursos. Sendo que em caso de sobra de caixa, é possível indicar a aplicação e em caso de falta ou escassez é pode-se fazer o resgate da aplicação ou utilizar-se de empréstimos de curto de prazo.

Como já mencionado anteriormente, o Supervisor Financeiro será o responsável pela elaboração do Fluxo de Caixa, devendo reunir as informações que serão fornecidas pelos outros departamentos e acrescentar as informações de sua alçada. Para melhor desempenho dessa atribuição, deverá utilizar-se dos mapas auxiliares gerados pelo sistema de gestão com as informações dos valores a receber e dos valores a pagar (ver figuras 10 e 11).

Quando é emitida a nota fiscal de venda (saída) e quando é lançada no *Software* de gestão que a empresa utiliza uma nota fiscal de entrada, o sistema alimenta um relatório com os valores a pagar e os valores a receber. São esses relatórios que serão empregados como mapas auxiliares para elaboração do Fluxo de Caixa.

As figuras a seguir apresentam esses dois elementos, sendo possível observar que o relatório de Duplicatas a Receber contempla o número do título, nome do cliente, data prevista para pagamento e valor. Enquanto o Mapa Auxiliar de Contas a Pagar relaciona principalmente, nome do fornecedor, número do título, valor a pagar e vencimento. Devendo esses valores serem transportados para o Fluxo de Caixa Projetado em sua respectiva conta. É importante salientar que o *software* de gestão

não faz a extração de dados para o *Excel*, devendo o usuário fazer o transporte das informações manualmente.

Figura 10 - Mapa Auxiliar - Duplicatas a Receber

AccuTerm 2K2 - [TELNET (1)]

 [REDACTED] LTDA PAGINA : 0001
 DUPLICATAS A RECEBER POR CLIENTE DE 01/10/15 A 31/10/15 EM 15/10/15 as 16:42
 CLIENTE : Todos os Clientes

NUMERO/OR	TPO	EMISSAO	VENCTO	ORIGINAL	N/D	JUROS	VALOR ATUAL	BCN	CT
0013806 COMERCIAL DAHANA LIMITDA									
004075/01	DUP	24/09/15	16/10/15	1.790,00	-1	0,00	1.790,00	237	CD
0018295 VALLOUREC & SUMITOMO TUBOS D.BRASIL LTDA									
004040/01	DUP	14/09/15	14/10/15	89.300,00	1	0,00	89.300,00		CT
TOTAL :				91.090,00		0,00	91.090,00		
0018295 VALLOUREC & SUMITOMO TUBOS D.BRASIL LTDA									
004052/01	DUP	16/09/15	16/10/15	89.300,00	-1	0,00	89.300,00		CT
0018295 VALLOUREC & SUMITOMO TUBOS D.BRASIL LTDA									
004059/01	DUP	17/09/15	17/10/15	89.300,00	-2	0,00	89.300,00		CT
0018295 VALLOUREC & SUMITOMO TUBOS D.BRASIL LTDA									
130371/01	DUP	28/09/15	28/10/15	37.957,50	-13	0,00	37.957,50		CT
0020211 EDFER COM.DE FERRO E ACO S/A									

Tecla <ENTER> p/ Continuar _

TELNET (1)

53,24,1 80,24,1 Viewpoint A2 Enh Idle Capture Off Telnet connected to 192.168.0.30

Fonte: *Software* de Gestão da Empresa Pesquisada (2015).

Figura 11 - Mapa Auxiliar - Contas a Pagar

AccuTerm 2K2 - [TELNET (1)]

 [REDACTED] LTDA EMISSAO : 15/10/15 as 17:38
 COMPROMISSOS A PAGAR NO PERIODO DE 09/10/15 ATE 31/10/15 PAGINA : 0001

FAVORECIDO	STPO	NUMERO/OR	EMISSAO	VENCTO	VALOR
07.881.225-43 ANTENOR COSTA PER	DUP	0000488/01	18/09/15	09/10/15	2.800,00
TOTAL DIA :					2.800,00
04.711.344-60 ELOS GALVANOPLAST	DUP	0000310/01	22/09/15	13/10/15	1.436,40
TOTAL DIA :					1.436,40
03.969.871-06 A4 EXPOSITORES E	DUP	0002124/01	16/09/15	14/10/15	1.362,00
TOTAL DIA :					1.362,00
04.206.050-40 TIM CELULAR S.A	SDUP	0004112/01	01/10/15	15/10/15	1.282,57
21.814.430-17 SISTEMAS INTELIGE	DUP	0000042/01	05/10/15	15/10/15	685,00
TOTAL DIA :					1.967,57
49.597.461-82 BAYA COMERCIAL E	DUP	0037184/01	16/09/15	16/10/15	985,00
61.514.444-30 PAULIFER S/A IND	DUP	0069348/12	23/07/15	16/10/15	2.068,25
TOTAL DIA :					3.053,25
02.890.199-04 WEBB NEGOCIOS S/A	SDUP	0019741/03	11/08/15	19/10/15	500,00
09.092.830-60 W & M MANUT EM EQ	DUP	0000369/01	21/09/15	19/10/15	882,58

Tecla <ENTER> p/Continuar

TELNET (1)

52,24,1 80,24,1 Viewpoint A2 Enh Idle Capture Off Telnet connected to 192.168.0.30

Fonte: *Software* de Gestão da Empresa Pesquisada (2015).

7.4 Resultados

Como é corriqueiro em empresas de pequeno porte, sua gestão apresenta deficiência de profissionalização e decadência no gerenciamento das informações, especialmente os aspectos financeiros. Sendo assim, a presente análise propõe-se a contribuir de maneira prática para a melhoria da gestão financeira da empresa. Com isso, existe a tendência de melhoria de alguns indicadores, por exemplo:

- (i) Melhoria no relacionamento com os fornecedores, uma vez que os pagamentos tenderão a ser efetuados sem atraso;
- (ii) Possibilidade de diminuir o custo dos empréstimos, visto que sua captação ocorre com maior antecedência e negociação;
- (iii) Identificação da necessidade de capital de giro;
- (iv) Menor utilização do limite de cheque especial;
- (v) Melhoria na tomada de decisão, afinal as sobras e faltas de recursos são identificadas com antecedência;
- (vi) Auxilia em um plano de investimentos (modernização).

Para que a ferramenta funcione de forma adequada é imprescindível a participação da diretoria da empresa, no sentido de determinar às áreas envolvidas suas novas responsabilidades, os prazos para entrega dos relatórios, a confiabilidade das informações projetadas e o acompanhamento dos desvios.

De posse do Fluxo de Caixa projetado, o gestor terá a oportunidade de visualizar, ainda que de forma prevista, como deverá se comportar as entradas e saídas de caixa. Com isso, será possível identificar com antecedência a falta ou sobra de caixa e determinar quais ações serão tomadas. E o acompanhamento semanal do previsto e do realizado irá determinar que as projeções estão ocorrendo de forma apropriada ou

se alguma correção será necessária. Ou seja, a implantação do controle do fluxo de caixa representa um primeiro passo para despertar no gestor a importância do planejamento para o adequado andamento das atividades da empresa.

Por exemplo:

- (i) Se a ferramenta apontar para uma escassez de recursos em determinado mês, o gestor poderá alterar a política de crédito e incentivar o pagamento à vista ou em menos parcelas;
- (ii) A produção, finalização e entrega de determinado pedido pode ser acelerada para que o pagamento por parte do cliente ocorra em um período, do ponto de vista da empresa, mais conveniente;
- (iii) Ou ainda, caso a ferramenta indique uma sobra de caixa à frente, é possível negociar com os fornecedores a antecipação de valores a pagar pleiteando determinado benefício;
- (iv) Além disso, as negociações com instituições financeiras para captação de recursos ocorrerão com maior antecedência o que possibilita conseguir melhores condições.

Portanto, o Fluxo de Caixa apresenta-se como uma ferramenta para subsidiar a tomada de decisões e o planejamento da organização, devendo ser utilizada para mensurar os impactos financeiros que determinadas ações podem provocar.

Então, a empresa adotará o Fluxo de Caixa projetado para um mês, ou seja, no mês corrente, até o dia 25 e após a compilação pelo Supervisor Financeiro de todas as informações que implicam em entrada ou saída de recursos financeiros, a ferramenta será apresentada à diretoria que deverá analisar e determinar as possíveis ações a serem tomadas em caso de falta ou sobra de recursos.

No decorrer do mês, o Supervisor Financeiro fará o acompanhamento, semana a semana, do que foi previsto e do realizado, devendo, para a correta gestão do Fluxo de Caixa, adotar as seguintes medidas:

- (i) Fazer o confronto entre o que foi previsto e o que foi realizado, tanto das entradas como das sápidas de caixa. Para tanto, deverá consultar, principalmente o setor Comercial para validar a previsão de vendas;
- (ii) Certificar, através de consulta ao extrato bancário, se os valores previstos de entrada de recursos ocorreram. Em caso positivo, fazer o devido registro no sistema. Já em caso negativo, efetuar a cobrança junto ao cliente para identificar a causa do não pagamento e adotar ações imediatas para que o recebimento ocorra;
- (iii) Conferir, através de consulta aos mapas auxiliares os valores lançados no sistema para pagamento a fornecedores. Devendo tratar, principalmente os valores que estiverem maiores que o previsto, visto que têm um impacto maior na programação;
- (iv) Conferir, também através de consulta aos mapas auxiliares de contas a receber, os valores que estão lançados no sistema para recebimento dos clientes. Qualquer divergência, para mais ou para menos, deverá ter a causa identificada e tratada para que não ocorra novamente;
- (v) Todos os desvios deverão ser apresentados ao administrador para avaliação e, se necessário, envolver outros departamentos na tratativa.

Além disso, algumas deficiências que foram identificadas no diagnóstico, quais sejam falta de planejamento, falta de integração entre as diversas áreas, inconstância da política de crédito, crise de liquidez e ainda a falta de controle das entradas e saídas de caixa, podem ser resolvidas ou amenizadas através da utilização adequada do Fluxo de Caixa.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa investigada faz parte do grupo das micro e pequenas empresas e como já foi dito anteriormente, tal segmento é responsável por parcela significativa do PIB, pela geração de emprego e renda e, conseqüentemente pela propulsão da economia nacional como um todo.

Além disso, a empresa reflete uma outra realidade também identificada nas pesquisas realizadas pelo SEBRAE, qual seja a falta de profissionalização da gestão, afinal as ferramentas de gestão relacionadas ao planejamento e controle das atividades financeiras das pequenas empresas são, na maioria dos casos, ignoradas ou negligenciadas pelo empreendedor, o que leva a empresa a não dispor de um planejamento de curto, médio e longo prazo para subsidiar suas decisões de investimento, financiamento, compras, caixa mínimo, dentre outras.

Tal situação, invariavelmente, leva a organização empresarial à falta de liquidez, isto é, incapacidade de pagamentos dos compromissos financeiros em tempo hábil e compromete a continuidade das operações da empresa.

É a partir desse complexo contexto que a problemática da pesquisa foi construída, a fim de investigar a situação financeira da empresa e identificar quais procedimentos, ações e adequações são necessários para a implantação do Fluxo de Caixa como ferramenta de planejamento, gestão e controle das atividades financeiras da organização, isto é, o fim último da investigação está no processo de implantação da ferramenta Fluxo de Caixa.

Tendo como objetivo macro a elaboração, planejamento e aplicação da ferramenta pelos gestores da empresa, e desse modo, contribuir para sua perenidade a partir do momento em que é desenvolvida e aplicada uma programação para os ingressos e desembolsos de caixa para permitir determinar o período em que deverá ocorrer carência de recursos, desenvolver o uso eficiente e racional do disponível, avaliar as possibilidades de aplicação dos excedentes, dentre outras ações que são

desencadeadas a partir do planejamento financeiro e a adequada gestão do fluxo de caixa.

Para dar sustentação e clareza ao tema e ao mesmo tempo identificar o quanto esse assunto é pesquisado, uma densa pesquisa bibliográfica foi elaborada com a devida aplicação de técnicas específicas para pesquisa científica. Nesse momento, os diversos conceitos de Fluxo de Caixa e seus elementos foram elencados e conceituados de acordo com pesquisa bibliográfica a obras de diversos pesquisadores e autores da área das finanças empresariais, com isso, foi possível demonstrar a relevância do assunto, já que constitui objeto de variadas pesquisas. Sendo assim, as considerações apresentadas no marco teórico são a base para análise, interpretação e validação dos dados coletados ao longo da investigação.

Para atingir o objetivo da pesquisa, foi elaborado um diagnóstico da atual situação dos controles financeiros da empresa, através de entrevistas com os colaboradores do setor, observação do pesquisador e intensa análise de documentos, relatórios, planilhas eletrônicas e elaboração do fluxograma do processo. Como isso, foram identificadas as ações a serem adotadas para a implantação da ferramenta e, por fim foi escolhido o modelo de Fluxo de Caixa mais adequado para a realidade da empresa.

A partir da implantação da ferramenta, espera-se progresso de alguns indicadores, principalmente, (i) melhoria no relacionamento com os fornecedores, visto que os pagamentos deverão ser efetuados sem atraso; (ii) possibilidade de diminuir o custo dos empréstimos, pois sua captação ocorrerá com maior antecedência; (iii) identificação da necessidade de capital de giro; (iv) menor utilização de empréstimos de curto prazo (cheque especial); (v) melhor desenvolvimento do plano de investimentos; e, (vi) melhoria na tomada de decisão, afinal as sobras e faltas de recursos são identificados com maior antecedência.

Ao longo da pesquisa evidenciou-se que o Fluxo de Caixa faz parte do planejamento financeiro e trata-se de um relatório dinâmico, sujeito a alterações diárias e deve ser constantemente acompanhado, alimentado, confrontado e retroalimentado. Sendo essa atualização constante, condição necessária para que a ferramenta cumpra seu papel de subsidiar a tomada de decisão.

A busca pelas respostas às indagações levantadas durante a pesquisa, possibilitou, além de ressaltar os procedimentos para implantação do processo de gestão do fluxo de caixa, a construção de sugestões de melhoria para a empresa. Podendo destacar, a construção de um Fluxo de Caixa projetado para um período de um ano, com a finalidade de traçar os vários cenários e contribuir para o planejamento de longo prazo.

Por fim, outros estudos podem ser desenvolvidos tendo este material como subsídio, por exemplo: o controle financeiro contribui para a criação de valor na organização? Ou ainda, o fluxo de caixa é a ferramenta mais adequada para a empresa controlar seus recursos financeiros? Sendo que as próximas pesquisas podem, com maior profundidade, acompanhar a organização por um período de tempo maior e buscar outras respostas e testar novas hipóteses. Afinal, o conhecimento científico “ é uma das poucas realidades que podem ser legadas às gerações seguintes. Os homens de cada período assimilam os resultados científicos das gerações anteriores, desenvolvendo e ampliando novos aspectos” (CERVO *et al.*, 2007, p. 3).

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARROCA, Marialice Martins. **Diretrizes para Normatização dos Trabalhos Acadêmicos Apresentados na FACE/UFMG**. Belo Horizonte: UFMG, 2012.
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de Empreendedorismo e Gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia Básica para Elaboração de Trabalho de Conclusão de Cursos: ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação lato sensu**. São Paulo: Atlas, 2008.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- FREZATTI, Fábio. **Gestão do Fluxo de Caixa: com dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio**. São Paulo: Atlas, 1997.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Harbra, 2002.
- HONG, Yuh Ching; MARQUES, Fernando; PRADO, Lucilene. **Contabilidade e Finanças para não Especialistas**. São Paulo: Pearson Prentice Hak, 2010.
- LEMES JUNIOR, Antonio Barbosa; CHEROBIM, Ana Paula; RIGO, Claudio Miesse. **Administração Financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

SÁ, Carlos Alexandre. **Fluxo de Caixa: a visão da tesouraria e da controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006.

SANTOS, Edson Cordeiro dos. **Administração Financeira da Pequena e Média Empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANVICENTE; Antonio Zoratto. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2010.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira – 2014** [relatório na internet]. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/studos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 18 jun. 2015.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sobrevivência das Empresas no Brasil: coleção de estudos e pesquisas – 2013** [relatório na internet]. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2015.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas**. São Paulo: Atlas, 2005.

SOUZA, Antonio. **Gerência Financeira para Micro e Pequenas Empresas: um manual simplificado**. Rio de Janeiro: Elsevier: SEBRAE, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, Marcos Villela. **Administração Estratégica do Capital de Giro**. São Paulo, 2005.