

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

ANA CARLA LACERDA SATIRO

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM FLUXO DE CAIXA, COMO
FERRAMENTA DE GESTÃO FINANCEIRA NA EMPRESA X,
LOCALIZADA EM CRICIÚMA - SC**

CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2010

ANA CARLA LACERDA SATIRO

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM FLUXO DE CAIXA, COMO
FERRAMENTA DE GESTÃO FINANCEIRA NA EMPRESA X,
LOCALIZADA EM CRICIÚMA - SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. (Dr.) Abel de Souza Corrêa

CRICIÚMA, NOVEMBRO DE 2010

ANA CARLA LACERDA SATIRO

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM FLUXO DE CAIXA, COMO
FERRAMENTA DE GESTÃO FINANCEIRA NA EMPRESA X,
LOCALIZADA EM CRICIÚMA - SC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para obtenção do Grau de Bacharel em Administração de Empresas, no curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, com Linha de Pesquisa em Administração de Empresas.

Criciúma, 03 de novembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Abel Corrêa de Souza - Doutor - UNESC - Orientador

Prof. Leopoldo Pedro Guimarães Filho - Mestre - UNESC

Prof. Marcelo Milioli Bristot – Especialista - UNESC

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me possibilitou o cumprimento deste trabalho.

Aos meus familiares que estiveram sempre presentes sempre que precisei.

Ao meu namorado Luiz Felipe, por sua paciência e incentivo.

Ao professor Dr. Abel Corrêa da Silva pelo apoio, compreensão e dedicação que proporcionou na orientação deste trabalho.

Aos Professores Roberto Dagostim, Rosane Aléssio Daltoé, Dino Gorini e Gisele Coelho Lopes por me darem palavras amigas e sugestões nas horas de incertezas.

Ao diretor da empresa que me acolheu e deu abertura para fazer este trabalho.

A todos os amigos, que direta e indiretamente, colaboraram para que este objetivo fosse alcançado.

Muito Obrigada!

DEDICATÓRIA

Aos meus pais que sempre me deram carinho e que não mediram esforços para me ajudar em tudo que precisei. Ao meu namorado Luiz Felipe que foi o meu porto seguro durante todo este período e que colaborou muito para que eu chegasse ao final desta etapa.

"Quando penso que atingi o máximo da minha capacidade, percebo que ainda posso me superar"

Ayrton Senna

RESUMO

SATIRO, Ana Carla Lacerda. **Proposta de implantação de um fluxo de caixa como ferramenta de gestão financeira na empresa x, localizada em Criciúma - SC.** 2010. 55 f. Trabalho de Conclusão de Curso - Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

O fluxo de caixa é uma ferramenta de administração financeira, que demonstra as entradas e saídas da empresa em um determinado período, com isso podendo analisar a sua capacidade de pagamento e a sua possibilidade de investimentos. O fluxo de caixa demonstra em um só relatório, as diversas saídas e entradas de uma organização, em um período determinado. Diante disto o objetivo do trabalho foi propor a implantação do fluxo de caixa na empresa x, localizada em Criciúma. Foi realizado um estudo de caso com base em uma pesquisa documental com abordagem quantitativa. Para coleta de dados, foram utilizados relatórios de contas a pagar e a receber da empresa. Desse modo pode ser feito o fluxo de caixa e analisar a escassez e os excedentes de caixa durante o ano de 2009 e o primeiro semestre de 2010.

Palavras-chave: Fluxo. Investimento. Implantação. Caixa.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O processo de Administração	15
Figura 2: As funções administrativas e suas características	16
Figura 3: Níveis Organizacionais e Tipos de planejamento	22
Figura 4: Ingressos e desembolsos do fluxo de caixa	37
Figura 5: Sistema de informações do Fluxo de Caixa	41
Figura 6: Planilha para orçamento de caixa.....	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Princípios gerais do planejamento.....	21
Quadro 2: Tipos de planejamento na empresa.....	24
Quadro 3: Funções da Administração Financeira	27
Quadro 4: Principais ingressos e desembolsos do fluxo de caixa	36
Quadro 5: Modelo de Fluxo de Caixa	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Fluxo de Caixa 2009	52
Tabela 2: Fluxo de Caixa 2010/1	53

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Tema	12
1.2 Problema	12
1.3 Objetivos	12
1.3.1 Objetivo geral.....	12
1.3.2 Objetivos Específicos	12
1.4 Justificativa	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 Administração.....	14
2.1.1 Conceito de Administração	15
2.1.2 Evolução da Teoria Geral da Administração.....	17
2.2 A Função do Planejamento nas Organizações	19
2.2.1 Planejamento estratégico	22
2.2.2 Planejamento tático.....	24
2.2.3 Planejamento operacional	25
2.3 Administração Financeira: definições e atribuições	25
2.3.1 Funções do administrador financeiro.....	28
2.3.2 Planejamento financeiro	29
2.4 Administração do Capital de Giro	31
2.5 Fluxo de Caixa	33
2.5.1 Definição de fluxo de caixa.....	33
2.5.2 Objetivos do fluxo de caixa	34
2.5.3 Principais componentes do fluxo de caixa	35

2.5.4 Importância do fluxo de caixa como instrumento gerencial	39
2.5.5 Fluxo de caixa projetado ou orçamento de caixa	43
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	47
3.1.1 Pesquisa bibliográfica.....	47
3.1.2 Pesquisa descritiva	48
3.1.3 Estudo de caso	48
3.1.4 Pesquisa Documental	48
3.2 Abordagem da Pesquisa.....	49
3.3 Instrumento de coleta de dados.....	49
3.4 Caracterização do local de estudos de dados	50
4 A EXPERIÊNCIA DE PESQUISA	51
4.1 Fluxo de Caixa	51
4.1.1 Demonstração do Fluxo de Caixa - ano 2009 e 2010/1.....	52
4.2 Resultado da pesquisa.....	54
5 CONCLUSÃO	57
REFERÊNCIAS.....	58

1 INTRODUÇÃO

O Fluxo de caixa nada mais é, que as entradas e saídas financeiras de uma empresa, apresentadas por uma planilha de Excel, mostrando de forma clara o que e quando a empresa deve investir e/ou se for o caso, capturar recursos.

O assunto fluxo de caixa é bastante abordado nos dias de hoje, porém poucas empresas utilizam. Talvez por falta de conhecimento, falta de tempo ou por não ter alguém que trabalhe em específico na área financeira, como é o caso da empresa X.

Esta pesquisa abordará o tema de forma clara e buscará dar ênfase a sua importância para gestão financeira da empresa. Será realizado então um levantamento de dados, e a pesquisa ficará dividida conforme especificação a seguir.

Este estudo será apresentado em capítulos. O capítulo 1 apresenta a introdução, considerações gerais, situação problema, objetivo geral e específico e justificativa. O capítulo 2 trará a fundamentação teórica, criando assim, embasamento teórico para que se possa trabalhar o tema em seu contexto mais amplo. No capítulo 3, será realizada a caracterização da empresa em questão e será apresentado os procedimentos metodológicos utilizados. O capítulo 4 traz a pesquisa em si, onde será demonstrado o levantamento de dados realizado e a análise dos mesmos através da construção do fluxo de caixa.

Todo este estudo será concluído com o capítulo 5, que trará as conclusões gerais da pesquisa, após análise do fluxo de caixa apresentado em uma planilha de Excel.

1.1 Tema

Proposta de implantação de um fluxo de caixa, como ferramenta de gestão financeira na empresa x, localizada em Criciúma SC.

1.2 Problema

A empresa x atua á 3 (três) anos no mercado, e não tem um controle minucioso na área financeira. A partir dessa constatação surge a questão de pesquisa: **Qual a importância da implantação de um fluxo de caixa para a gestão financeira da empresa x.**

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Propor a implantação do fluxo de caixa como instrumento de planejamento e gestão financeira da empresa x.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar os ingressos e desembolsos de caixa do período considerado;
- Conhecer o gerenciamento dos recursos financeiros desta empresa;
- Descrever os processos ou modelos de fluxo de caixa que poderão ser utilizados na empresa;

- Ressaltar a importância do fluxo de caixa para uma administração financeira adequada.

1.4 Justificativa

O fluxo de caixa é uma das principais ferramentas que auxilia o administrador financeiro na tomada de decisões. Com as informações geradas a partir do fluxo de caixa, o administrador poderá ter um melhor controle dos seus gastos e planejar as ações que poderão aplicar.

É cada vez mais importante uma empresa ter um fluxo de caixa eficiente, pois é, um recurso fundamental que auxilia na tomada de decisões, tornando, assim, uma empresa mais competitiva no mercado.

O objetivo deste projeto foi propor a implantação do fluxo de caixa na empresa x. Para a empresa x, a implantação desta proposta, possibilitou a visualização melhor de sua situação financeira. Assim podendo, facilitar as suas decisões nas áreas de compras e venda, agilizar os investimentos propostos como também identificar a forma mais eficiente de captar recursos, caso haja necessidade e, finalmente, gerenciar com mais eficiência o seu controle financeiro.

A Universidade, com a conclusão deste trabalho, terá a disponibilidade de um importante material de pesquisa para a consulta.

A sociedade, terá à disposição, um recurso importante na formação de idéias para futuros projetos de implantação de fluxos de caixas em algumas empresas.

Para a acadêmica, envolver-se ativamente com a realidade financeira de uma empresa, é importante para a formação adequada de um administrador qualificado.

O estudo é viável pela disponibilidade dos relatórios financeiros fornecidos pela administração da empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse capítulo, será apresentada a revisão da literatura, que fundamenta a experiência de pesquisa realizada sobre a ferramenta fluxo de caixa na empresa X. São abordados temas referentes à Administração e Administração Financeira, área na qual se insere o trabalho.

2.1 Administração

Pode-se considerar que o mundo atual é uma sociedade institucionalizada e agregada por organizações. Conforme Chiavenato (2000a), praticamente todas as funções que são voltadas para a produção de produtos, bem como para a operacionalização de serviços possuem planejamento, coordenação, direção e controle no âmbito interno das organizações. Essas organizações compõem-se de indivíduos e de recursos não-humanos, tais como materiais e tecnologia. A vida das pessoas é extremamente dependente das organizações e essas, por sua vez, são dependentes do trabalho das organizações.

Conforme Chiavenato (2000a, p. 01):

As pessoas nascem, crescem, aprendem, vivem, trabalham, se divertem, são tratadas e morrem dentro de organizações. As organizações são extremamente heterogêneas e diversificadas, de tamanhos diferentes, de características diferentes, de estruturas diferentes, de objetivos diferentes. Existem organizações lucrativas (chamadas *empresas*) e organizações não-lucrativas (como o Exército, Igreja, serviços públicos, entidades filantrópicas, organizações não-governamentais etc). [...] Devido a isso, as organizações necessitam ser administradas.

Na visão de Maximiano (2007), a Administração ocupa-se das funções organizacionais, que são as atividades especializadas (produção, pesquisa, desenvolvimento, marketing, recursos humanos, finanças) que visam a dar suporte para a empresa possa realizar seus objetivos.

Com base nessas considerações, nos próximos tópicos são apresentados aspectos sobre a ciência da Administração, verificando-se seu conceito e evolução ao longo dos tempos.

2.1.1 Conceito de Administração

Administração para Kwasnicka (1995) significa liderar um determinado grupo de pessoas, planejar e poder tomar decisões que possam contribuir para a organização.

Para Silva (2004), a Administração refere-se à ciência que tem por objetivo alcançar metas e propósitos organizacionais, alocando esforços de pessoas e recursos físicos, materiais e tecnológicos. Podendo ser definida da seguinte forma: “Conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz dos recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas organizacionais” (SILVA, 2004, p. 6).

Na visão de Maximiano (2007, p. 08): “Objetivos e recursos são conceitos centrais na definição de organização e também de administração”. Ainda conforme o autor, a tarefa administrativa é um processo ou função dinâmica, que atua basicamente na tomada de decisões acerca de recursos e objetivos. A função de administrar, define o mencionado autor, pode ser encontrada em qualquer que seja a situação onde existam pessoas utilizando recursos para alcançar um determinado objetivo. Para esclarecer este conceito, o autor representa de forma mais clara, como mostra a Figura 1.

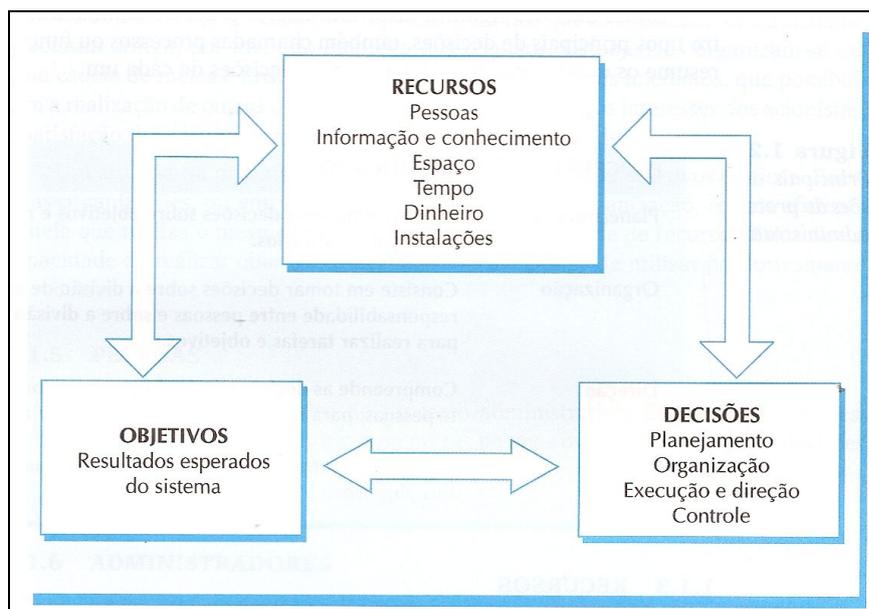


Figura 1: O processo de Administração
Fonte: Maximiano (2007, p. 25)

A Administração, afirma Chiavenato (2000a), busca planejar, organizar (estruturar), controlar e dirigir todas as ações que são específicas a cada divisão de funções que ocorram no âmbito de uma organização. Devido a isso, a Administração é imprescindível para que a organização exista, sobreviva e tenha êxito no mercado. “Sem a Administração, as organizações jamais teriam condições de existir e crescer” (CHIAVENATO, 2000a, p. 02).

Andrade e Amboni (2007) afirmam que as funções centrais na Administração são: planejamento, organização, direção e controle, que são fundamentais para que qualquer organização possa atingir seus objetivos. Os autores definem essas funções:

Planejar: Diz respeito às implicações das decisões tomadas hoje para um futuro próximo.

Organizar: Compreende a distribuição do poder, das tarefas, das responsabilidades e da prestação de contas. A organização também expressa a distribuição otimizada dos recursos em uma empresa.

Dirigir: Envolve os estilos de liderança e de direção utilizados pelos gestores para motivar as pessoas a atingir os objetivos propostos e proporcionar o sentido de missão.

Controlar: Demonstra a compatibilidade entre objetivos esperados e resultados alcançados. O produto principal da função controle é a informação. (ANDRADE; AMBONI, 2007, p. 05).

Essas funções da Administração podem ser visualizadas na Figura 2:

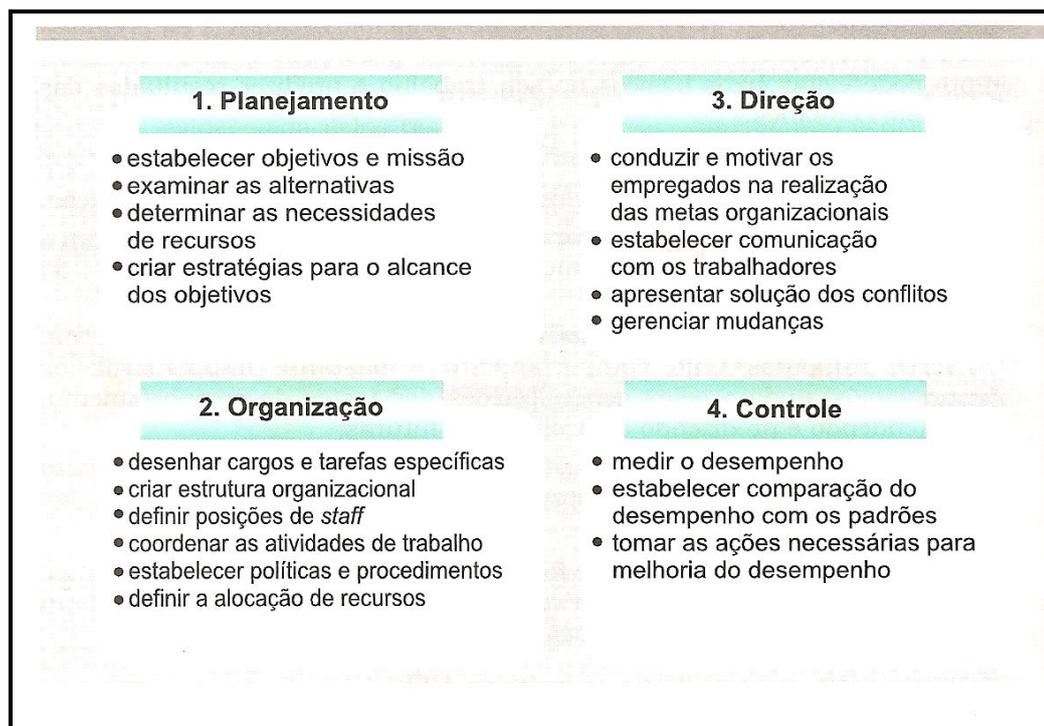


Figura 2: As funções administrativas e suas características

Fonte: Silva (2004, p. 10)

Robbins (2002) também define a administração como a ciência e a arte que se ocupa, basicamente, de quatro funções: planejar, dirigir pessoas e tarefas e monitorar.

Chiavenato (2000b) acrescenta que administrar, é conhecer a realidade da empresa, para que através de planejamento e controle de todos os setores, possa se chegar ao objetivo que deseja à organização.

Para Megginson, Mosley e Pietri Junior (1998), a Administração pode ser definida como o processo que se ocupa de liderar pessoas visando incentivá-las ao alcance de objetivos e metas propostas pelas organizações. É a arte de liderar e organizar, necessária em todos os agrupamentos humanos.

Caggiano e Figueiredo (2006, p. 54) abordando o conceito de Administração destacam que: “A administração se preocupa com outras funções, como controle e motivação. Desde que a decisão seja a característica-chave de todas as funções administrativas, decidir tornou-se sinônimo de administrar”.

2.1.2 Evolução da Teoria Geral da Administração

Na história, conforme Chiavenato (2000a) pode-se verificar que grande parte dos empreendimentos, sejam sociais, políticos, religiosos, militares e econômicos tiveram uma estrutura que concentram tomada de decisão e liderança.

Chiavenato (2000a) revela que diversas referências datadas de eras pré-históricas dão conta de que a Administração, de certa forma, sempre existiu, como por exemplo, a construção de muitas obras erguidas durante a Antiguidade na Mesopotâmia, no Egito e na Assíria, que registram a ação de líderes que planejaram e guiaram os trabalhos de milhares de operários em obras monumentais que são encontradas até a presente data. Como por exemplo, os papiros egípcios (de 1300 a.C.) demonstram a importância da administração pública no Egito Antigo. Na China, outro exemplo são as parábolas de Confúcio, que sugerem ações para a prática de uma boa administração do povo.

Porém, mesmo frente a essas referências antigas sobre a necessidade de as pessoas e organizações serem organizadas, Chiavenato (2000a), afirma que a denominada *Ciência da Administração* somente despontou no século XX, sendo,

portanto, uma área recente do conhecimento humano.

Conforme Muniz e Faria (2007), foi a partir do final do século XIX, com a invenção da máquina a vapor e sua conseqüente utilização nas fábricas, surgiu uma nova forma de vida, que passa da produção domiciliar para a produção industrial em larga escala: o nascimento das fábricas. Esse processo é conhecido na história como Revolução Industrial (a partir de 1760), com o qual ocorreu um novo sistema de produção.

Também conforme Montana e Charnov (2005) é somente com a Revolução Industrial e os seus novos acontecimentos científicos (descoberta da eletricidade, do telégrafo e do processo de substituição da mão de obra humana por máquina), é que mudou o modo de administrar as empresas, pois com a Revolução Industrial é que passa a haver a necessidade de um estudo sistemático para a realização das tarefa e de padronização das atividades, ou seja, de administração.

Sobre o tema, expõem Muniz e Faria (2007, p. 06-07):

O homem, antes um artesão, passa a ser um operário coadjuvante da máquina. A produção torna-se padronizada e o número de opções colocadas à disposição do cliente é limitado. O trabalho é rotineiro e padronizado e o trabalhador perde o contato com o cliente e com a visão global dos objetivos da empresa. É a divisão do trabalho entre aqueles que pensam (gerentes, administradores, engenheiros) e aqueles que executam (operários). [...] Com o crescimento das empresas de forma cada vez mais acelerada e com a necessidade de obtenção de melhor aproveitamento das máquinas e dos equipamentos, surge o estudo da Administração como uma ciência capaz de propiciar efetividade, eficácia e eficiência ao sistema fabril.

Megginson, Mosley e Pietri Junior (1998) relatam que é nesse que surgem os grandes pensadores da área de Administração: Frederick Taylor, que acreditavam que só haveria prosperidade econômica com a otimização da produtividade do trabalhador e para isso os trabalhadores teriam que tornar mais eficientes; e Henri Fayol, que introduzia a universalidade do conhecimento para a prática administrativa.

Posteriormente, no período entre guerras, conforme Chiavenato (2000b) observou-se a fase denominada de gigantismo industrial, quando então ocorreu o crescimento fabril em nível mundial, sobretudo de indústrias automotivas, telecomunicações e bélicas. Mais tarde, chega-se à fase moderna ou período pós-guerra, no qual a automação e a computação foram fundamentais para aumentar a potencialidade das empresas.

Para Robbins (2002), após o período moderno surge a globalização, verificando-se a queda de barreiras alfandegárias fazendo com que as empresas

convivam mais incertezas, obrigando-as a disponibilizarem mais recursos e estarem em constante aperfeiçoamento visando com que possam disputar um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico.

Diante disso, Chiavenato (2000a, p. 11) complementa:

A Administração tornou-se importante na condução da sociedade moderna. Ela não é um fim em si mesma, mas um meio de fazer com que as coisas sejam realizadas da melhor forma, com o menos custo e com a maior eficiência e eficácia.

No mundo atual, a Administração pode ser considerada como um fenômeno universal, pois, conforme Chiavenato (2000b), toda e qualquer organização e também cada empresa é demandante de tomada de decisões, bem como de coordenação de diversas e amplas atividades e funções, como a gestão de pessoas, alocação e obtenção de recursos financeiros e planejamento de operações.

2.2 A Função do Planejamento nas Organizações

Conforme visto anteriormente, uma das funções básicas da Administração é o planejamento. Para Caggiano e Figueiredo (2006), por ser um tema muito utilizado nas organizações, o planejamento é um tópico que se destaca por sua importância. Através dele é que os gestores propõem um destino, analisam caminhos a serem percorridos e traçam uma direção. O planejamento, no entanto, deve surgir a partir de levantamentos de problemas ocorrentes na organização, a partir do qual se farão planos e se adotará as estratégias para resolver a situação problemática.

Conforme Kwasnicka (1995) para fazer um planejamento é necessário conhecer a organização no presente, e saber o que se quer para o futuro da mesma, e mediante ações, alocada poderá ser possível alcançar as aspirações desejadas.

De acordo com Chiavenato (2000b), com o planejamento é possível tomar decisões, mas para isso é preciso que envolvam no processo todos os setores da organização.

Ackoff (apud OLIVEIRA, 2005, p. 42) afirma que o planejamento pode ser

realizado para os seguintes propósitos organizacionais:

Planejamento dos fins: especificação do estado futuro desejado, ou seja, a missão, os propósitos, os objetivos, os desafios e metas.

Planejamento dos meios: propósito de caminhos para a empresa chegar ao estado futuro desejado. Estratégias, políticas, procedimentos e práticas.

Planejamento organizacional: esquematização dos requisitos organizacionais para poder realizar os meios propostos.

Planejamento de recursos: dimensionamento de recursos humanos e materiais, determinação da origem e aplicação de recursos financeiros.

Planejamento de implantação e controle: corresponde a atividade de planejar o gerenciamento de implantação do empreendimento.

Caggiano e Figueiredo (2006) relatam que, apesar de muitos não julgarem, o planejamento é algo relativamente fácil de desenvolver, e é extremamente importante em qualquer organização, pois define ações para as tomadas de decisões.

Conforme se verifica, muitos são os conceitos de planejamento. Para Oliveira (2005), muitas vezes, o mesmo é confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou planos. Por isso, é importante conhecer a definição desses termos, como forma de não haver confusão entre o significado dos mesmos:

A Previsão pode ser entendida como o esforço para a verificação de quais podem ser os fatos possíveis de ocorrer, levando em consideração os registros de uma gama de probabilidades;

A Projeção, por sua vez, é correspondente à visão de que o futuro pode vir a ser igual aos eventos passados, considerando sua estrutura básica;

A Predição é o cenário em que o futuro venha a ser diferente do registrado no passado, porém, a organização não terá nenhum controle sobre o seu processo, nem ao seu desenvolvimento;

A Resolução de problemas refere-se aos aspectos de cunho mais imediato que visam apenas corrigir as discontinuidades e desajustes verificados entre a organização e as suas forças externas, mas que lhe sejam realmente relevantes;

O Plano vem a se um documento formalmente constituído que se busca consolidar as informações e as atividades que serão implementadas no processo de planejamento. Refere-se à zona limítrofe da formalização do planejamento, sendo uma visão estática do planejamento e uma decisão em que deve-se se observar a

relação custo-benefício.

Com base nisso, Chiavenato (2003) considera que o planejamento pode ser conceituado como o desenvolvimento de técnicas, processos e atitudes administrativas, que visam a proporcionar uma situação que seja viável para avaliar as implicações futuras das decisões tomadas no presente acerca dos objetivos organizacionais que facilitarão as tomadas de decisão no futuro, de forma mais rápida, eficiente, coerente e eficaz.

Porém, de modo que a organização possa atingir os objetivos traçados, todo planejamento necessita respeitar alguns princípios, que podem ser classificados em gerais e específicos. Oliveira (2005) apresenta os princípios gerais os quais o administrador deve estar ciente, conforme são apresentados no quadro 1, a seguir:

DEFINIÇÕES	PRINCÍPIOS GERAIS DO PLANEJAMENTO
Princípio da contribuição aos objetivos	O planejamento deve sempre visar aos objetivos máximos da empresa. No processo de planejamento devem-se hierarquizar os objetivos estabelecidos e procurar alcançá-los em sua totalidade, tendo em vista a interligação entre eles.
Princípio da precedência do planejamento	Correspondendo a uma função administrativa que vem antes de outras (organização, direção e controle). Na realidade, é difícil separar e seqüenciar as funções administrativas, mas pode-se considerar que na maneira geral, o planejamento "do que e como vai ser feito" aparece na ponta do processo. Como consequência o planejamento assume uma situação de maior importância no processo administrativo.
Princípio da maior penetração e abrangência	O planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividade da empresa. As modificações provocadas nas pessoas podem corresponder à necessidade de treinamento, substituição, transferências, funções, avaliação, etc.; na tecnologia pode ser apresentado pela evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer os trabalhos, etc.: e nos sistemas podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridade, descentralização, comunicações, procedimentos, instruções, etc.
Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade.	O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

Quadro 1: Princípios gerais do planejamento

Fonte: Oliveira (2005, p. 37) – Adaptado

No que se refere aos princípios específicos, Oliveira (2005, p. 37) coloca:

- Planejamento participativo, o plano deixa de ser o principal resultado do planejamento. O responsável pelo planejamento tem que facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa através das áreas pertinentes;
- Planejamento coordenado, este princípio demonstra a necessidade de uma projeção, onde as partes ou aspectos atuem de forma interdependente, facilitando a eficiência do planejado;
- Planejamento integrado, explana a idéia de uma integração entre os vários escalões da empresa;
- Planejamento permanente, condição essa devido à exigência causada pela turbulência do ambiente empresarial, onde nenhum plano mantém seu valor por muito tempo (ACKOFF *apud* OLIVEIRA, 2005, p. 40).

Conforme o exposto, Montana e Charnov (2005) afirmam que pode-se estratificar a função planejamento em três níveis: nível operacional, tático e estratégico, segundo se demonstra na Figura 3.



Figura 3: Níveis Organizacionais e Tipos de planejamento
Fonte: Chiavenato (2003, p. 203)

Esses três níveis de planejamento são descritos na seqüência.

2.2.1 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico, afirmam Montana e Charnov (2005), refere-se a um planejamento mais detalhado, envolvendo toda a organização desde seu início até as ações para o futuro serem implementadas. É traçado por um longo período.

Na definição de Oliveira (2005, p. 48):

É, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e a sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

Na visão de Chiavenato (2000b), o planejamento estratégico diz respeito ao processo que envolve as pessoas de uma determinada organização visando com que sejam decididas qual tipo de projeção futura essa empresa terá. Além das pessoas da organização, o planejamento estratégico também leva em conta os seguintes componentes: clientes, fornecedores, concorrentes e a empresa como um todo.

Sobre o planejamento estratégico, afirmam Megginson, Mosley e Pietri Junior (1998, p. 165): “O planejamento estratégico inclui atividades que envolvem a definição da missão da organização, o estabelecimento de seus objetivos e o desenvolvimento de estratégias que possibilitem o sucesso das operações no seu ambiente”.

Com base nos conceitos de planejamento nos três níveis, Oliveira (2005) comenta que o planejamento estratégico possui os objetivos de longo prazo e afeta a empresa de forma geral. No planejamento tático, as metas são de curto prazo e afetam apenas uma parte da organização. O planejamento operacional, por sua vez, diz respeito ao dia-a-dia, ao cotidiano, focalizando atividades funcionais da empresa.

No Quadro 2 é possível verificar esses três níveis de planejamento que são utilizados nas organizações.

Tipo					Nível
Planejamento estratégico					Estratégico
Planejamento mercadológico	Planejamento financeiro	Planejamento da produção	Planejamento de recursos humanos	Planejamento organizacional	Tático
Plano de preços e produtos	Plano de despesas	Plano de capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas	Operacional
Plano de promoção	Plano de investimento	Plano do controle de qualidade	Plano de treinamento	Plano da estrutura organizacional	
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de estoques	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas	
Plano de distribuição	Plano de fluxo de caixa	Plano de utilização de mão-de-obra	Plano de promoções	Plano de informações gerenciais	
Plano de pesquisas de mercado	Plano orçamentário	Plano de expedição de produtos	Plano de capacitação interna	Plano de comunicações	

Quadro 2: Tipos de planejamento na empresa

Fonte: Oliveira (2005, p. 42)

Com base nesses três níveis de planejamento, Robbins (2002) argumenta que para a realização dos mesmos, sobretudo o planejamento estratégico, a empresa deve conhecer o mercado e identificar quais os desafios e as oportunidades.

2.2.2 Planejamento tático

O planejamento tático é o tipo de plano direcionado para uma determinada parte ou departamento da empresa. Tem por objetivo a adequação dos resultados. De acordo com Chiavenato (2000b) o planejamento tático aperfeiçoa uma determinada parte e não a empresa como um todo. Por isso, atua com as estratégias e políticas que são traçadas no planejamento estratégico.

Para Oliveira (2005), esse tipo de planejamento é realizado por níveis organizacionais intermediários. O principal objetivo é a utilização eficiente dos recursos disponíveis para se obter as finalidades previamente fixadas, levando em consideração uma estratégia também pré-determinada, bem como as políticas que orientam o processo decisório da empresa.

Segundo Montana e Charnov (2005), o planejamento tático insere dentro do planejamento estratégico. O tático se refere às metas e os recursos que poderão ser utilizados para executar a missão da organização.

2.2.3 Planejamento operacional

Conforme Robbins (2002) o planejamento operacional é referente aos planos feitos pelos gerentes visando à definição das formas de como serão realizadas as atividades da organização. É o planejamento feito diariamente, semanalmente e mensalmente.

Para Montana e Charnov (2005), o planejamento operacional deve ser realizado diariamente buscando definir as atividades de cada gerente.

Sobre o planejamento operacional, Oliveira (2005, p. 49) expõe:

Pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nessa situação têm-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais.

Desse modo, segundo Chiavenato (2000b), no planejamento operacional, a tomada de decisão é de curto prazo, normalmente feito em dias ou semanas. Nesse tipo de planejamento normalmente encontramos dados mais precisos.

2.3 Administração Financeira: definições e atribuições

Toda organização, conforme Groppeli e Nikbakht (2002) necessita de recursos que sejam capazes de saldar os compromissos financeiros, alocar meios para tomar decisões sobre investimentos, bem como captar recursos com vistas a aumentar o patrimônio dos acionistas. A essas funções na empresa, denomina-se administração financeira.

Para Maximiano (2007), a função da administração financeira nas organizações tem por metas proteger e usar de modo eficaz os recursos financeiros por elas obtidos. Ao mesmo tempo, a administração financeira busca a manutenção de certo grau de liquidez para que as empresas possam cumprir seus compromissos.

Assim, a função financeira abrange, conforme Maximiano (2007) as decisões de:

- **Planejamento:** prevê as necessidades dos recursos financeiros que possam cobrir todos os tipos de atividades e operações.
- **Financiamento:** identificar e escolher alternativas de fontes de recursos a serem captados.
- **Controle:** acompanhar e avaliar os resultados financeiros das organizações.
- **Investimento:** selecionar alternativas para aplicar os resultados financeiros das entidades.

Dentro desse contexto, Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2005) definem administração financeira como a área que se ocupa de atividades e funções que são relativas ao uso de recursos financeiros, que devem ser bem geridos, como forma de se obter a maximização do patrimônio dos acionistas das organizações.

Na definição de Groppe e Nikbakht (2002, p. 3), a administração financeira ocupa-se de projetar necessidades de caixa, estabelecer diretrizes para controle dos custos, estabelecer vendas futuras e projetar metas de lucro, bem como decidir sobre a melhor forma de destinação dos recursos escassos, criando estratégias alternativas para os casos dos planejamentos existentes falharem.

Dentro desse contexto, diversas são as funções básicas que são delegadas à área financeira das organizações.

Dentre as funções consideradas básicas, estão as apresentadas por Reis e Vitoratto Neto (2001, p. 93-94), a seguir:

- . Proceder ao controle da gestão de atividades das funções financeiras, orçamentárias e de investimentos;
- . Controlar o fluxo de caixa e de investimentos visando garantir o desempenho financeiro da empresa;
- . Responsabilizar-se pelas atividades das áreas de contas a pagar e a receber;
- . Identificar a situação financeira da empresa, analisando os recursos (bens monetários, créditos, valores imobiliários), a gestão dos recursos e outros fatores pertinentes, para decidir as políticas de ação, normas e medidas a propor;
- . Planejar os serviços relacionados à previsão orçamentária, receitas, despesas, tesouraria, crédito, financiamentos e inversões, entre outros, baseando-se na situação financeira atual e nos objetivos visados, para definir prioridades, sistema e rotinas;
- . Submeter os programas orçamentários à apreciação da direção geral, apresentando justificativas e documentação, para obter a aprovação ou determinações para emendas, quando necessário;

- . Controlar o desempenho dos programas financeiros, orientando a sua execução e tomando decisões para a solução dos problemas;
- Informar ao diretor presidente sobre a situação financeira da empresa, medidas em andamento e resultados obtidos, elaborando relatórios e estatísticas acompanhadas de análises e comentários;
- . Analisar e conferir todos os processos antes do envio à diretoria, para a aprovação de todo e qualquer pagamento;
- . Supervisionar o trabalho de contabilização dos documentos, analisando-os e orientando seu processamento, para assegurar a observância do plano de contas adotado;
- . Inspeccionar regularmente a escrituração dos livros comerciais e fiscais, verificando se os registros correspondem aos documentos que lhes deram origem, a fim de cumprir as exigências legais e administrativas;
- . Manter controle sobre os atos administrativos e contábeis conforme limites de suas funções e regulamentos da empresa;
- . Conferir, analisar e estudar a forma em que os recursos, as gerências, setores e demais áreas aplicaram o numerário e os disponíveis da empresa.

Para Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2002), a administração financeira no âmbito das organizações ocupa-se de planejar, controlar, orçar, prever, realizar o fluxo de caixa, além de ocupar-se de investimentos, cobrança, crédito, câmbio, operações bancárias e, também, do gerenciamento de risco.

Zdanowicz (1998, p. 24) acredita que a principal função da administração financeira refere-se a “[...] cuidar em ter-se o numerário para saldar em tempo hábil os compromissos assumidos com terceiros e maximizar os lucros”.

Gitman (2010) é mais específico e aborda que a administração financeira possui algumas atribuições básicas, a controladoria e a tesouraria, conforme demonstrado no quadro 3, com suas respectivas funções.

Tesouraria	Controladoria
Administração de caixa	Administração de custos e preços
Administração de crédito e cobrança	Auditoria interna
Administração de risco	Contabilidade
Administração de câmbio	Orçamento
Decisão de financiamento	Patrimônio
Decisão de investimento	Planejamento tributário
Planejamento e controle financeiro	Relatórios gerenciais
Proteção de ativos	Desenvolvimento e acompanhamento de sistemas de informação financeira
Relação com acionistas e investidores	
Relação com bancos	

Quadro 3: Funções da Administração Financeira

Fonte: Gitman (2010)

Com base nisso, Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2005) enfatizam que a

função do tesoureiro consiste-se em exercer atividades a curto prazo, como por exemplo, os recebimentos e pagamentos diários, a liberação de crédito, negociar e aplicar o capital a curto prazo; enquanto o controlador busca a fiscalização das atividades financeiras, exercendo funções a longo prazo, gerenciando o capital da organização.

2.3.1 Funções do administrador financeiro

Segundo Gitman (2004), o administrador financeiro tem que estar envolvido com toda a organização, pois as pessoas precisam de seu trabalho para realização de suas tarefas e o administrador financeiro precisa estar interagido com todas as áreas para poder fazer as projeções e desempenhar as suas tarefas.

Ainda segundo Gitman (2004), o administrador financeiro além de planejar e analisar a área financeira, também toma decisões através de projeções do seu fluxo de caixa.

Por outro lado, para Hoji (2004), os profissionais da área da administração financeira devem buscar conhecer e dominar todas as técnicas que são consideradas básicas para que possam gerir de forma eficaz essa área, pois “[...] desses profissionais são exigidas decisões que ultrapassam fronteiras de suas tradicionais atribuições, o que implica ter profundos conhecimentos do ambiente em que o negócio está inserido (HOJI, 2003, p. 21).

De forma geral, Braga (1995) lista as diversas atribuições que são delegadas ao administrador financeiro, a saber:

Decisões de investimento: Refere-se tanto a administração da estrutura do ativo quanto à implementação de novos projetos.[...] Nenhuma empresa pode sentir-se segura em uma boa posição conquistada, por que a qualquer momento algum concorrente poderá surgir com um produto melhor e mais barato.

Decisões de financiamento: Constituem responsabilidades exclusivas do administrador financeiro. Visam montar a estrutura financeira mais adequada às operações normais e aos novos projetos a serem implantados na empresa. As questões envolvidas nas decisões de financiamento referem-se à composição das fontes de recursos.

Destinação do lucro: O lucro obtido em cada exercício social representa a remuneração do investimento dos proprietários da empresa. Quanto desse lucro deveria ser distribuído aos acionistas e quanto seria retido para financiar a expansão dos negócios? Essa indagação revela que a política de distribuição de dividendos está diretamente relacionada com as decisões de financiamento. [...]. Uma política de dividendos adequada favorece a manutenção dos preços das

ações em níveis elevados, e isto poderá garantir o sucesso de futuros lançamentos de novas ações no mercado (BRAGA, 1995, p. 33).

Para Gitman (2010), basicamente, a função do administrador que cuida das finanças nas organizações, é sempre estar ciente da situação financeira da empresa, com o objetivo de tomar decisões mediante a análise e o planejamento financeiro.

Porém, para que o administrador financeiro execute essas funções, Silva (2006) afirma que o mesmo deve ter total sinergia com outras áreas da organização, tais como o departamento de controladoria e tesouraria, levando em consideração, certamente, o porte de cada empresa. Além disso, os administradores financeiros também devem buscar um bom nível de relacionamento frente as instituições financeiras, pois com isso, podem contar com mais auxílio para a tomada de decisão nessa função.

2.3.2 Planejamento financeiro

Por planejamento financeiro, de acordo com Groppelli e Nikbakht (2002), entende-se o processo pelo qual se calcula o quanto de financiamento deve ser obtido para se dar continuidade às operações de uma organização. Por intermédio do planejamento financeiro, também pode-se decidir quando e como a necessidade de fundos virá a ser financiada.

O planejamento financeiro, conforme Gitman (2010), tem por objetivo realizar o monitoramento das condições financeiras as quais estão submetidas a organização. Também deve avaliar a necessidade de um aumento, ou diminuição, da capacidade produtiva, bem como determinar quais os financiamentos são necessários. Ainda para o autor, mesmo que o planejamento financeiro basicamente se apóie em demonstrações financeiras embasadas em regime de competência, a sua meta principal é avaliar o caixa, buscando desenvolver planos capazes de fornecer um fluxo de caixa que seja adequado para dar suporte às metas que foram planejadas no âmbito organizacional, tanto a curto como a longo prazo.

Segundo Santos (2001), é necessário se ter um planejamento financeiro em todo o tipo de organização, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, estando elas com dificuldades de saldar suas divida ou não. O autor ainda relata que para se

fazer um planejamento requer atenção e tempo disponível.

Dentro desse contexto, Silva (2006) apresenta as funções do planejamento financeiro nas organizações:

- Elaboração e projeção de fluxos de caixa;
- Planejamento, controle e análise de despesas financeiras;
- Fixação de política de aplicações financeiras;
- Verificação dos aspectos financeiros e tributários das aplicações financeiras e de financiamentos bancários;
- Controlar e negociar as aplicações financeiras;
- Fixação de limite crédito pelas instituições financeiras;
- Controle e análise acerca da rentabilidade das aplicações;
- Estipular políticas de financiamentos e empréstimos;
- Buscar linhas de crédito junto a instituições financeiras;
- Controle e análise de operações de *leasing*;
- Administração de riscos de flutuação de taxas e preços, e
- Análise de investimentos sobre os ativos permanentes.

Sobre a importância do planejamento financeiro, referem Groppelli e Nikbakht (2002, p. 319):

Sem um procedimento confiável para estimar as necessidades de financiamento, uma companhia pode acabar não tendo fundos suficientes para pagar seus compromissos, como juros sobre empréstimos, duplicatas a pagar, despesas de aluguel e despesas de serviços públicos. Uma empresa fica inadimplente se não for capaz de saldar suas obrigações contratuais, como despesas de juros sobre empréstimos. Portanto, a falta de um planejamento financeiro sólido pode causar falta de liquidez e, por isso, a falência, mesmo quando os ativos totais, incluindo ativos não-liquidos, como estoques, instalações e equipamentos, forem maiores que os passivos.

Groppelli e Nikbakht (2002) falam da importância de se ter um planejamento financeiro flexível, mas, para isso, o administrador financeiro precisa observar a economia e as suas instabilidades.

Portanto, conforme pode-se verificar, uma das principais funções do planejamento financeiro é a gestão da liquidez. Em outras palavras, Groppelli e Nikbakht (2002) afirmam que a meta da administração da liquidez é assegurar que a empresa não opere com deficiência de caixa, sendo o orçamento de caixa uma das principais ferramentas que o administrador financeiro pode garantir esse propósito.

2.4 Administração do Capital de Giro

A definição de capital de giro para Assaf Neto e Silva (1997), é a disponibilidade de dinheiro ativo e os valores a receber em um curto período de tempo. É a demanda dos seus recursos ativos para financiar as suas necessidades operacionais, como aquisição de mercadoria ou produtos pré-manufaturados.

Conforme Santos (2001, p. 22):

O capital de giro é composto pelas disponibilidades financeiras, contas a receber e estoques. Quando é positivo, corresponde ao volume de fundos de longo prazo (empréstimos e recursos próprios) aplicados no financiamento de estoques e contas a receber. Se for negativo significa que a empresa estará financiando seus ativos permanentes com recursos financeiros de curto prazo, o que denota um quadro de risco. Desse modo, quanto maior for o capital de giro, maior será a necessidade de financiamento, seja com recursos próprios, seja com recursos de terceiros

Seu estudo, conforme Hoji (2003) é de suma importância para a organização, tendo em vista que todas as empresas precisam trabalhar para recuperar os custos e despesas que são incorridos durante o ciclo operacional, visando a obtenção lucro, por intermédio da venda do produto ou da prestação de serviço.

Gitman (2004) refere que o capital de giro, também denominado de ativo circulante, é a quantidade de investimento total de circulação de uma empresa, para o controle adequado de suas operações. Referindo ainda, que parte do capital de giro são os títulos negociados em curto prazo.

Segundo Hoji (2003), o capital de giro refere-se aos recursos que são aplicados nos ativos circulantes. Ainda segundo o autor:

Como o próprio nome dá a entender, o capital de giro fica girando dentro da empresa e, a cada vez que sofre transformação em seu estado patrimonial, produz reflexo na contabilidade. Até se transformar finalmente (novamente) em dinheiro, o valor inicial do capital de giro vai sofrendo acréscimo a cada transformação, de modo que, quando o capital retornar ao “estado de dinheiro”, ao completar o ciclo operacional, deverá estar maior do que o valor inicial (HOJI, 2003, p. 43).

Para Assaf Neto e Silva (1997) é fundamental para as empresas terem uma boa administração do capital de giro. Assim manterão um adequado nível de estoque, terão facilidade em adquirir crédito, gerenciamento criteriosos do fluxo de caixa, diminuição do passivo circulante, enfim melhora de sua rentabilidade e de sua liquidez.

Frezatti (2009) relata que o capital de giro pode apresentar diferença temporária entre o caixa e o lucro, em virtude, principalmente do prazo de pagamento e recebimento e também da existência do estoque. Os primeiros, porque o recebimento pode ser bem após a data do vencimento do pagamento, alterando os valores do caixa do mês e diminuindo o seu lucro. No entanto, no futuro, quando esses valores de atraso são recebidos, somado com a taxa de juros o valor do lucro mensal será maior. No segundo exemplo, mesmo que a disponibilidade do estoque não seja usada momentaneamente, sempre haverá esta possibilidade a qualquer momento.

Na visão de Assaf Neto e Silva (2002, p. 14):

A administração do capital de giro encontra-se inserida no contexto decisório das finanças das empresas, permitindo melhor entendimento de como as organizações geram, aplicam e gerenciam seus recursos financeiros. Constitui-se em outras palavras, num conjunto de regras que tem por objetivo a preservação da saúde financeira das organizações. O capital de giro ou capital circulante é representado pelo ativo circulante, isto é, pelas aplicações correntes identificadas geralmente pelas disponibilidades, valores a receber e estoques. Num sentido mais amplo, o capital de giro representa os recursos demandados por uma empresa para financiar suas necessidades operacionais identificadas desde a aquisição de matérias-primas (ou mercadorias) até o recebimento pela venda do produto acabado.

Devido a isso, coloca Santos (2001), o dimensionamento correto da necessidade de capital de giro é dos grandes desafios do gestor financeiro. Assim, esse profissional deve possuir uma visão ampla do processo das operações da empresa, bem como de suas práticas financeiras e comerciais, além de procurar obter dados sobre os prazos de recebimento e cobrança. Tudo isso devido ao fato de que um volume elevado de capital de giro pode fazer com que a empresa desvie recursos financeiros que poderiam ser aplicados nos ativos permanentes, e, por outro lado, um capital de giro muito reduzido poderá restringir a capacidade de operação e de vendas da organização.

2.5 Fluxo de Caixa

Conforme Santos (2001), a administração do caixa é uma das atividades da administração financeira e representa entradas e saídas de dinheiro, os depósitos nas contas correntes bancárias e as aplicações financeiras de liquidez imediata ou de longo prazo.

Hoji (2003) define caixa como sendo valores que são mantidos nas empresas ou depositados em contas bancárias, que possuem liquidez imediata e estão livres para serem utilizados a qualquer momento pela empresa.

Diante disso, Silva (2006, p. 22), destaca as principais funções da administração do caixa:

- .Controlar os recursos financeiros que se encontram disponíveis nos bancos e em caixa;
- . Elaborar e verificar a demonstração ao fluxo de caixa realizado;
- . Prover recursos para atender a escassez de caixa;
- . Aplicar os recursos excedentes do caixa;
- . Verificar alternativas de financiamento de capital de giro;
- . Analisar antecipações de recebimentos e pagamentos.

Para tanto, uma das ferramentas mais conhecidas é o fluxo de caixa, sobre o qual discorre-se na seqüência.

2.5.1 Definição de fluxo de caixa

Conforme Zdanowicz (1989), o fluxo de caixa é uma ferramenta de administração financeira, que demonstra as entradas e saídas da empresa em um determinado período, com isso podendo analisar a sua capacidade de pagamento e a sua possibilidade de investimentos. O fluxo de caixa demonstra em um só relatório, as diversas saídas e entradas de uma organização, em um período determinado.

Para Hoji (2003), é uma representação dos movimentos dos numerários das organizações, que leva em conta os desembolsos e ingressos. Assim, pode ser entendido como o conjunto de ingressos e desembolsos ao longo de um período,

consistindo-se na representação dinâmica da situação financeira de uma organização, que leva em consideração todas as fontes de recursos, bem como todas as aplicações em itens do ativo.

Segundo Assaf Neto e Silva (1997, p.38), fluxo de caixa “é um processo pelo qual a empresa gera e aplica seus recursos de caixa determinados pelas várias atividades desenvolvidas”.

Devido a isso, Santos (2001, p. 57) entende que “o fluxo de caixa é o instrumento capaz de traduzir em valores e datas os diversos dados gerados pelos demais sistemas de informação da empresa”.

Silva (2006) complementa afirmando que o fluxo de caixa é apresentado através de planilhas, podendo, assim, o administrador financeiro ter uma fácil visualização de seu negócio. O mencionado autor também afirma que o fluxo de caixa é uma das principais ferramentas da área de administração financeira, pois fornece às organizações o controle e planejamento do numerário que dispõem.

2.5.2 Objetivos do fluxo de caixa

Como relata Silva (2006) existem vários objetivos que abrangem o fluxo de caixa, mas o principal é avaliar as entradas e saídas da empresa, podendo-se, assim, proceder a tomada de decisões.

Na visão de Reis e Vittorato Neto (2001), os objetivos do fluxo de caixa são: prever com certo tempo de antecedência os períodos em que a empresa deverá buscar a captação de recursos financeiros mediante estratégias internas ou vendas e fornecer subsídios para a tomada de decisão, através do planejamento financeiro em tempo hábil.

Zadnowicz (1989, p. 25) destaca os objetivos do fluxo de caixa como sendo os seguintes:

[...] b) Utilizar, da melhor forma possível, os recursos financeiros disponíveis na empresa para que não fiquem ociosos, estudando antecipadamente, a melhor aplicação, o tempo e a segurança dos mesmos;

c) Planejar e controlar os recursos financeiros da empresa, em termos de ingressos e de desembolsos de caixa, através das informações constantes nas projeções de vendas, produção e despesas operacionais, assim como de dados relativos aos índices de atividades: prazos médios de rotação de

- estoques, de valores a receber e de valores a pagar;
- d) Salvar as obrigações da empresa na data de vencimento;
- e) Buscar o perfeito equilíbrio entre ingressos e desembolsos de caixa da empresa;
- f) Analisar as fontes de crédito que proporcionam empréstimos menos onerosos, em caso de necessidade de recursos pela empresa;
- g) Evitar desembolsos vultosos pela empresa, em época de pouco caixa;
- h) Desenvolver o controle dos saldos de caixa e dos créditos a receber pela empresa;
- i) Permitir a coordenação entre os recursos que serão alocados em ativo circulante, vendas, investimentos e débitos.

No entanto, para Santos (2001) é importante que o fluxo de caixa não tenha muitas oscilações, pois com isso as taxas de juros poderão ficar muito altas. Para controlar essas oscilações, o ideal é ter um controle adequado de compra e vendas, ou na produção.

2.5.3 Principais componentes do fluxo de caixa

Quando o administrador financeiro aponta Zdanowicz (1998), busca formatar a planilha de fluxo de caixa, deve saber quais são os tipos de recursos que ingressam no caixa e de que forma eles são desembolsados. Somente assim é que a análise do fluxo de caixa pode ser eficiente.

Gitman (2004, p. 25) relata que a estrutura é composta por quatro grupos:

As **disponibilidades**: [...] Abrange o dinheiro em caixa, o saldo das contas correntes nos bancos, as aplicações financeiras em CDBs, fundo de investimentos de investimentos, cadernetas de poupança e outras aplicações financeiras [...];

As **atividades operacionais**: Geralmente envolvem a produção e entrega dos bens e a prestação de serviços;

As **atividades de investimentos**: [...] corresponde ao grupo ativo permanente do balanço patrimonial [...];

As **atividades de financiamentos**: [...] recursos de terceiros e os recursos próprios recebidos [...].

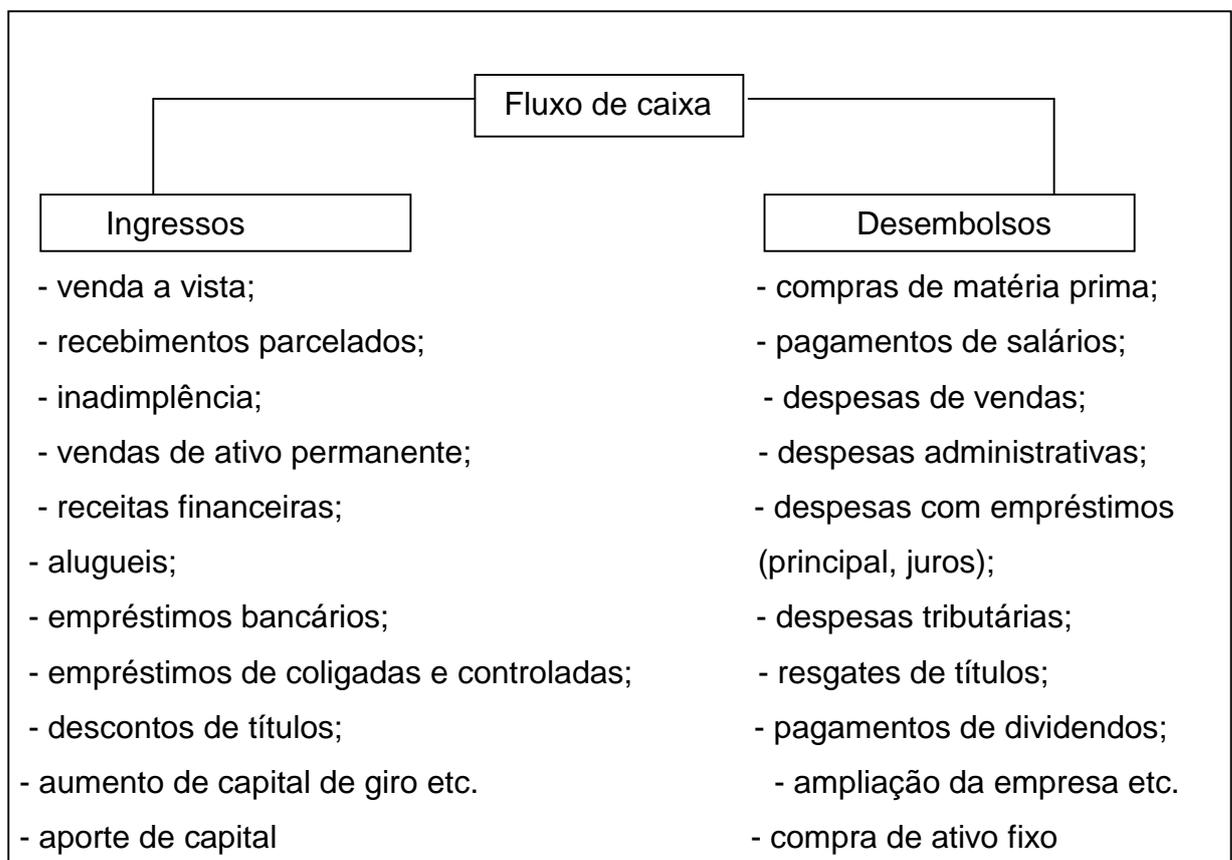
De forma geral, afirma Gitman (2010), as principais transações que afetam o disponível são os ingressos e os desembolsos:

Nos ingressos, podem constar: vendas à vista; recebimentos de duplicatas ou contas a receber; integralização de capital pelos sócios ou acionistas;

entrada de dinheiro proveniente de empréstimos, venda de itens do ativo fixo, além de outros, que aumentam o disponível.

Por outro lado, nos desembolsos, encontram-se: compras à vista; pagamentos de fornecedores e contas a pagar; pagamentos de despesas; pagamento de dividendos; compra de itens do ativo fixo, além de outros, que diminuem o caixa.

Para se obter um maior entendimento a Figura 4 demonstra os principais ingressos e desembolsos do caixa:



Quadro 4: Principais ingressos e desembolsos do fluxo de caixa

Fonte: Silva (2006)

Groppelli e Nikbakht (2002), afirmam que os componentes que aumentam o caixa são os resultados das vendas à vista, juros e dividendos (de investimentos) cobrança de contas a receber, receita de arrendamento e vendas de venda de equipamentos. Já os principais componentes que diminuem o caixa as compras à vista, salários, pagamentos de contas a pagar, encargos financeiros, impostos e taxas, prêmios de seguros, despesas de aluguel, dividendos em dinheiro e outras despesas operacionais.

Os ingressos e desembolsos também podem ser entendidos conforme sugere a Figura 5:

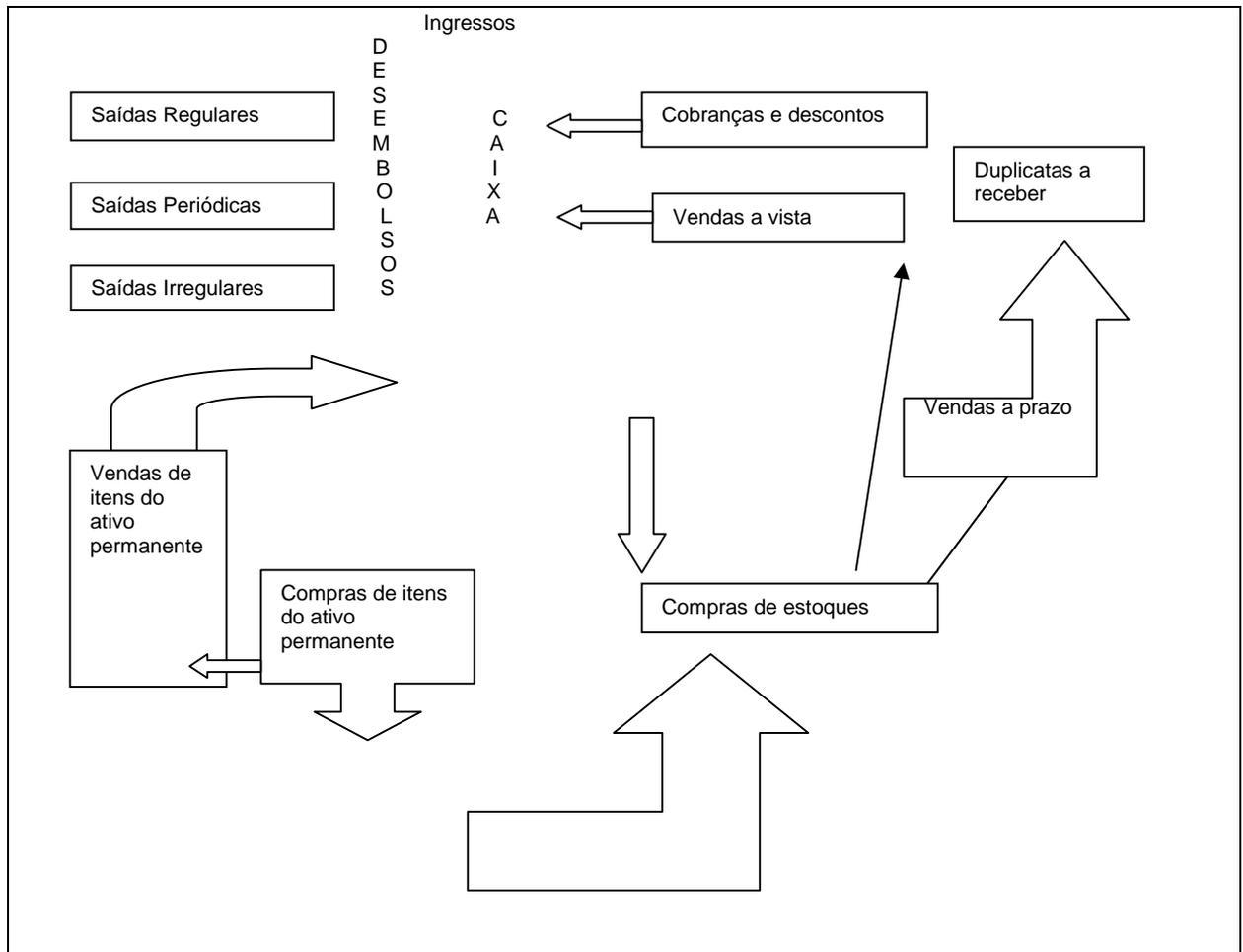


Figura 4: Ingressos e desembolsos do fluxo de caixa
Fonte: Zdanowicz (1998)

Com a análise dos ingressos e desembolsos, que são permitidas pelo fluxo de caixa, as empresas podem vir a tomar diversas decisões, segundo apontam Assaf Neto e Silva (2002, p. 37):

- * a área de produção, ao promover alterações nos prazos de fabricação dos produtos, determina novas alterações nas necessidades de caixa. De forma idêntica, os custos de produção têm importantes reflexos sobre o caixa;
- * as decisões de compras devem ser tomadas de maneira ajustada com a existência de saldos disponíveis de caixa. Em outras palavras, deve haver preocupação com relação à sincronização dos fluxos de caixa e os prazos concedidos para pagamento das compras com aqueles estabelecidos para recebimento de vendas;
- * políticas de cobranças mais ágeis e eficientes, ao permitirem colocar recursos financeiros mais rapidamente à disposição da empresa, constituem-se em importante reforço de caixa;
- * a área de vendas, junto com a meta de crescimento da atividade comercial deve manter um controle mais próximo sobre os prazos concedidos e hábitos de

pagamentos dos clientes, de maneira a não pressionar negativamente o fluxo de caixa. Em outras palavras, é recomendável que toda decisão envolvendo vendas deve ser tomada

somente após uma prévia avaliação de suas implicações sobre os resultados de caixa. (ex: prazo de cobrança, despesas com publicidade e propaganda);

* a área financeira deve avaliar criteriosamente o perfil de seu endividamento, de forma que os desembolsos necessários ocorram concomitantemente à geração de caixa da empresa.

Com isso, conforme Assaf Neto e Silva (2002), muitas decisões podem ser tomadas no sentido de acelerar os ingressos ou retardar os desembolsos, tais como:

- Negociações com fornecedores e outros credores visando alongar os prazos de pagamento;
- Medidas mais eficientes de valores a receber, sem prejuízo de vendas futuras, objetivando reduzir o volume de clientes em atraso e inadimplentes;
- Decisões formadas na área com intuito de diminuir os estoques e incrementar seu giro;
- Concessão de descontos financeiros, sempre que economicamente justificados, na expectativa de redução dos prazos de recebimentos das vendas, entre outros.

Assim, prosseguem Assaf Net e Silva (2002), os sistemas de cobrança devem ser avaliados pelos critérios de facilidade de pagamento e também de acordo com a agilidade no processo de emissão e entrega de duplicatas aos clientes devedores. Além disso, de maneira mais eficiente no caso de clientes que costumam quitar seus débitos em apenas um determinado dia do mês, ou que costumam ter um histórico de lentidão em seus pagamentos.

No que se refere ao modelo de fluxo de caixa, segundo Zdanowicz (1998), há diversas formas de representá-lo, apresentando um dos modelos mais utilizados, conforme o Quadro 5:

Itens	Meses						Σ
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	
1 INGRESSOS							
1.1 Vendas a vista							
1.2 Vendas a prazo							
1.3 Venda de veiculo							
1.4 Aumento de capital social							
1.5 Aluguéis a receber							
1.6 Receitas financeiras							
Σ							
2 DESEMBOLSOS							
2.1 Compras de merc a vista							
2.2 Compras de merc. a prazo							
2.3 Mao de bra com ES							
2.4 Despesas administrativas							
2.5 Despesas com vendas							
2.6 Despesas tributarias							
2.7 Despesas financeiras							
2.8 Alugueis a pagar							
2.9 Compras de material de consumo							
2.10 Compra de maquinas registradoras							
2.11 Contrapestração de arrendamento mercantil							
Σ							
3 DIFEREÇADO PERÍODO (1-2)							
4 SALDO INICIAL DE CAIXA							
5 DISPONIBILIDADES ACUMULADA (+_ 3 + 4)							
6 NÍVEL DESEJADO DE CAIXA							
7 EMPRESTIMO A CAPTAR							
8 APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO							
9 AMORTIZAÇÕES							
10 RESGATES							
11 SALDO FINAL DE CAIXA							

Quadro 5: Modelo de Fluxo de Caixa

Fonte: Zdanowicz (1998)

Para Silva (2006), por intermédio dessas planilhas, podem ser analisadas as alternativas de investimentos, os motivos que ocasionaram as mudanças da situação financeira da empresa, as formas de aplicação do lucro gerado pelas operações e também as razões de eventuais reduções no capital de giro.

2.5.4 Importância do fluxo de caixa como instrumento gerencial

Para Assaf e Silva (1997), o fluxo de caixa é indispensável para a área

financeira, pois ele possibilita analisar a capacidade de liquidez de uma organização.

Campos Filho (1999) comenta que nos países do Reino Unido e nos Estados Unidos a elaboração do fluxo de caixa é obrigatório em todas as empresas, o que, no entanto, não ocorre no Brasil.

Essa importância atribuída ao fluxo de caixa, segundo Frezatti (2009, p 8) é devido ao fato de “o fluxo de caixa é imprescindível para uma organização empresarial”, seja ela de pequeno porte ou de grande porte, pois através dele é possível tomar decisões. O autor conta que as empresas em concordatas e ou com dificuldades de negócios se mostram perspicaz no controle do fluxo de caixa, para diminuir o máximo e evitar a sua falência. No entanto, o mesmo, declara que seria tarde demais em muitas empresas. Cita o exemplo da estratégia de um paciente tabagista com Câncer de pulmão, que para de fumar após o diagnóstico de sua doença, o que, muitas vezes, já é tarde demais. O saudável é a prevenção e o controle mensal, assim é uma empresa que tem bom controle do seu fluxo de caixa.

Já Campos Filho (1999, p. 42) descreve que a prioridade é o caixa e cita:

As dificuldades financeiras nascem de disritmia entre entradas e saídas de caixa, que somente pode ser detectada pelo minucioso estudo de uma coleção de demonstrativos do fluxo de caixa. O ritmo de entradas de caixa provenientes das **operações** deve estar coerente com os desembolsos por elas provocado e com a cobertura do serviço da dívida. O ritmo dos **investimentos** deve estar coerente com a disponibilidade de fundos levantados junto a acionistas, credores de longo prazo ou acumulado pelas próprias operações (**financiamentos**).

Para Santos (2001) o melhor instrumento de um planejamento financeiro de uma empresa é o seu fluxo de caixa. Referindo que a análise financeira de uma organização tanto a curto prazo, quanto a longo prazo só será feito com um bom planejamento se houver as informações precisa sobre o saldo de caixa. Enfim, o fluxo de caixa é o instrumento financeiro que possibilita conhecer a capacidade de liquidez de um determinado período de tempo.

Sobre a importância do fluxo de caixa, afirmam Assaf Neto e Silva (2002, p. 39):

O objetivo básico da função financeira é prover a empresa de recursos de caixa suficientes de modo a respeitar os vários compromissos assumidos e promover a maximização de seus lucros. Nesse contexto o fluxo de caixa é um instrumento que possibilita o planejamento e o controle dos recursos financeiros de uma empresa. Gerencialmente é indispensável ainda em todo o processo de tomada de decisões financeiras.

Groppelli e Nikbakht (2005) consideram que o fluxo de caixa é um instrumento importante para as organizações, pois quando faz uso do mesmo, a

organização pode esclarecer algumas das distorções dos relatórios do resultado e do balanço, decorrentes de práticas contábeis. O demonstrativo pode se prestar também a outros objetivos, tais como a determinação da qualidade dos lucros, de quanto dinheiro desses lucros já entrou no caixa e da facilidade da empresa para pagar juros e dividendos. Além disso, uma queda nas contas a receber poderia significar uma melhoria na política de cobrança, e um aumento em compras a pagar indicar que os fornecedores estão mais dispostos a financiar as compras da empresa.

Conforme Matarazzo (1998, p. 369), o fluxo de caixa é "peça imprescindível na mais elementar atividade empresarial e mesmo para pessoas físicas que se dedicam a algum negócio".

Contudo, segundo Santos (2001), para se ter um que para se fazer um fluxo de caixa é preciso que todos os setores da organização estejam interligados, que o sistema forneça dados para o fluxo de caixa, para poder facilitar. A empresa que no seu sistema gera dados para alimentar o seu fluxo tem maior controle, agilidade e facilidade para montar o seu fluxo, e assim terá como tomar decisões o mais rápido possível.

A Figura 5 mostra um sistema de informação integrado ao fluxo de caixa.

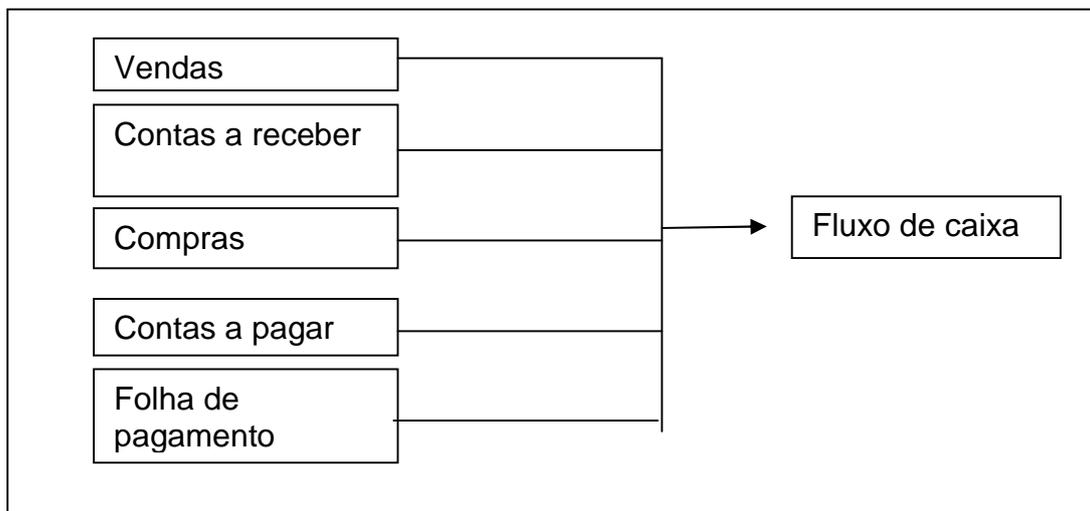


Figura 5: Sistema de informações do Fluxo de Caixa
Fonte: Santos (2001)

Hoji (2003) relata que a o fluxo de caixa nas empresas é uma ferramenta capaz de trazer vantagens de modo significativo, no que se refere à avaliação do desempenho organizacional, tendo em vista que pela mesma torna-se perfeitamente

possível uma avaliação no que se refere ao retorno sobre o investimento de maneira eficaz.

Conforme expõe Frezatti (2009, p. 5): “O fluxo de caixa pode ser um instrumento tático ou estratégico”. No que se refere ao fator tático, o autor relata que é o que afeta diretamente o caixa, como os pagamentos e as entradas. Ações mais rápidas que podem ser revertidas a qualquer momento, como redução do volume de compra. Já, na estratégia, é onde é preciso ter mais cuidado e atenção nas tomadas de decisões, pois afetara a organização a longo prazo, é preciso fazer um fluxo de caixa mais minucioso.

Gitman (2004) enfoca que a análise do fluxo de caixa permite o administrador financeiro chegar algumas conclusões, como verificar se foi atingido as metas desejadas, como esta sua liquidez, se esta de acordo com a política da empresa, e também analisar cada item individualmente. “Por exemplo, os aumentos de contas a receber ou estoques, resultam em saídas significativas de caixa, podem sinalizar problemas com política de crédito ou estocagem.” (GITMAN, 2004 p. 90).

Um quesito básico na análise do fluxo de caixa que Frezatti (2009) destaca, é que se houver sobra de caixa deverá ser aplicado no mercado financeiro, e se faltar caixa, deverá buscar financiamento ou empréstimo.

Segundo Santos (2001) algumas empresas, por venderem a vista ou por ter uma boa liquidez, têm uma sobra e é necessário que a empresa aplique esta sobra de caixa em um investimento sem um risco alto e de curto prazo.

Santos (2001) relata as soluções dos problemas de caixa, como sendo as seguintes, “aceleração das entradas de caixa; agilização do processo de recebimento e depósito; Retardamento e suspensão das saídas de caixa e renegociação dos financiamentos”. (SANTOS, 2001 p. 70).

- **Aceleração das Entradas de Caixa:** A ação mais adequada e ágil para acelerar as entradas conforme Santos (2001), é o faturamento da notas antes do prazo, claro que se o cliente estiver ciente.
- **Agilização do Processo de Recebimento e Depósito:** A forma para agilizar o recebimento segundo Santos (2001) é encurtar os prazos de pagamentos. E se for cobrança em carteira a empresa tem a possibilidade de antecipar o depósito dos cheques, com isso terá a liberação da retenção.
- **Retardamento e Suspensão das Saídas de Caixa:** Santos (2001) relata que a suspensão de saída acontece quando a empresa tem problemas

financeiros. O pagamento com atrasado pode acarretar juros, ao menos que seja negociado um novo prazo com o fornecedor. É importante para imagem da empresa que não deixe de pagar, pois poderá perder a credibilidade.

- **Renegociação dos Financiamentos:** Santos (2001, p. 42) relata que o renegociação da dívida poderá ser uma escolha da empresa que pretende adiar ou liquidar a dívida conforme a negociação. “As operações de engenharia financeira são utilizadas para proporcionar o reescalonamento personalizado da dívida da empresa”.

Frezatti (2006, p. 56) revela a importância de um planejamento do fluxo de caixa, acreditando que “O fluxo de informações para a gestão de caixa é algo que deve ser planejado pela empresa. Afinal, trata-se de elemento de grande importância qualitativa e de otimização de resultados com diminuição dos riscos”.

2.5.5 Fluxo de caixa projetado ou orçamento de caixa

Segundo Gitman (2004, p. 23) existem dois tipos de fluxo de caixa: o fluxo de caixa histórico ou operacional, e o fluxo de caixa projetado. Segundo o autor, o fluxo de caixa operacional de uma empresa é aquele que ela consegue gerar em suas atividades operacionais regulares e o fluxo de caixa livre que representa o volume de fluxo de caixa disponível para os investidores.

Porém, apesar de sua importância, afirma Gitman (2001), o fluxo de caixa histórico não apresenta o orçamento de caixa, o que pode ser obtido com os modelos que incluem essa previsão, levando em conta a projeção do caixa.

Para Groppe e Nikbakht (2002), com a técnica do orçamento do caixa, o administrador financeiro pode comparar os recebimentos futuros com os pagamentos de caixa futuros, com base nos meses do período, verificando falta ou excesso de caixa mensal. Como resultado, obtém um orçamento ou uma projeção de caixa, pelo qual o financiamento futuro da organização pode ser previsto.

Para Zdanowicz (1998, p. 44), é “imprescindível para a empresa fixar o nível de caixa que permita saldar pontualmente seus compromissos. Para que isso ocorra, o administrador financeiro deverá projetar e controlar o saldo de caixa”.

Santos (2001) destaca as modalidades de projeções que podem ser obtidas mediante o orçamento de caixa ou fluxo de caixa projetado:

- **Projeções de receita de vendas:** Conforme Santos (2001) esta projeção é feita através das vendas físicas e de seus preços, isso pode ser feito com a ajuda da área financeira e da área comercial de uma empresa.
- **Projeções de recebimentos da cobrança:** Relata Santos (2001) que as projeções de recebimentos são feitas através de contas a receber a curto prazo. Para facilitar a empresa pode entrar com ações para estimular o pagamento antecipado ou a vista, como por exemplo, fornecer um desconto maior nesse tipo de venda.
- **Projeções de desembolsos com compras e serviços:** Segundo Santos (2001) este tipo de projeção é feita através dos pagamentos de fornecedores e prestadores de serviços. Para poder controlar isto é possível que sempre utilizem o orçamento, que se tenha um planejamento dentro da empresa.
- **Projeções de despesas de pessoal:** Santos (2001) comenta que a projeção de despesa com o pessoal é a mais fácil de controlar, é possível se ter um controle se a empresa não tiver rotatividade, e é possível planejar com antecedência quando vai haver aumento de salário.
- **Projeções de despesas financeiras:** Conforme Santos (2001) as despesas financeiras se refere a financiamento e empréstimo feito pela empresa. É mais fácil se manter o controle neste item, porque quando a organização decidir fazer um financiamento ou empréstimo, geralmente se faz um planejamento antes, e já é definido as parcelas e os juros.

Sanvicente (1997, p. 42), destaca os objetivos e as vantagens que as organizações podem obter ao utilizar a técnica de orçamento de caixa:

- **Visão integrada do caixa:** na verdade, a preocupação com relação ao caixa passa a ser visualizada por todos os membros da empresa, de modo que cada um possa perceber a importância de se buscar a otimização do caixa, através do aumento de entradas ou redução de saídas.
- **Alta preocupação com competitividade e desempenho:** ao se projetar um Fluxo de Caixa, parâmetros de desempenho são definidos.
- **Equilíbrio financeiro de caixa:** permite à empresa conhecer seu ponto de equilíbrio com relação ao caixa, ou seja, determinar qual o volume de capital precisa estar presente, ao mínimo, para que a empresa possa arcar com seus custos do dia-a-dia. Este procedimento evita situações prejudiciais à empresa como a falta de caixa, o que pode gerar dívidas com empréstimos e o excesso de caixa, situação esta referente a uma reserva muito alta de

capital no caixa e que poderia ser tranqüilamente reaplicada em outros investimentos (custo de capital).

- **Equilíbrio financeiro de caixa:** permite à empresa conhecer seu ponto de equilíbrio com relação ao caixa, ou seja, determinar qual o volume de capital precisa estar presente, ao mínimo, para que a empresa possa arcar com seus custos do dia-a-dia. Este procedimento evita situações prejudiciais à empresa como a falta de caixa, o que pode gerar dívidas com empréstimos e o excesso de caixa, situação esta referente a uma reserva muito alta de capital no caixa e que poderia ser tranqüilamente reaplicada em outros investimentos (custo de capital).

No que se refere aos modelos para se elaborar o fluxo de caixa projetado, Zdanowicz (1998), sugere a seguinte fórmula:

$$\text{SFC} = \text{SIC} + \text{I} - \text{D}$$

Na qual:

SFC = Representa o Saldo Final de Caixa;

SIC = Representa o Saldo Inicial de Caixa;

I = Representa os Ingressos;

D = Representa os Desembolsos.

Groppeli e Nikbakht (2002) demonstram uma planilha que pode ser usada para realização do orçamento de caixa e conseqüentemente estimar o caixa necessário para determinado período, conforme verifica-se na Figura 6.

MÊS	RECEBIMENTOS (1)	PAGAMENTOS (2)	FC LIQUIDO MENSAL (1) - (2) (3)	SALDO INICIAL DE CAIXA (4)	CAIXA MINIMO (6)	SUPERÁVIT - DÉFICIT (5) + (6) (7)
Jan						
Fev						
Mar						
Abr						
Mai						
Jun						
Jul						
Ago						
Set						
Out						
Nov						
Dez						

Figura 6: Planilha para orçamento de caixa
Fonte: Groppeli e Nikbakht (2002, p. 323)

Groppeli e Nikbakht (2002) descrevem que a planilha representa o fluxo de caixa mensal líquido, que é determinado pela subtração dos pagamentos estimados dos recebimentos previstos, de acordo com a coluna 3.

Na coluna 5, encontra-se o montante de caixa ao final de cada período, representado pela adição do caixa inicial ao caixa líquido.

Na coluna 6, registra-se o caixa mínimo que é necessário para que a organização possa se manter, evitando falta de caixa. Ao se adicionar o caixa mínimo ao caixa final da coluna 5, é possível obter-se a falta ou o excesso de caixa estimado. No caso de haver excesso de caixa na coluna 7, a empresa deve planejar investir esse superávit em títulos que rendam juros. Quando a coluna 7 demonstrar um déficit, é preciso determinar com antecedência a forma de se obter e captar o saldo necessário para que possa ser coberto.

Ainda conforme os referidos autores, deve-se observar que o superávit ou déficit calculados na coluna 7 são diferentes de prejuízos ou lucros esperados, pois esses são demonstrados num demonstrativo de resultado. Ainda com base no modelo: “[...] uma companhia pode encontrar problemas de falta de caixa se as contas a receber não forem adequadamente cobradas. Portanto, o orçamento de caixa é absolutamente necessário para prever e planejar o financiamento futuro”. (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2002, p. 323).

Diante disso, Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2002), apontam a importância do fluxo de caixa projetado pelo fato de que a empresa deve buscar a coordenação permanente das contas de entradas e saídas de caixa, pois existem períodos em que pode haver excesso de disponibilidade em caixa, o que vai levar à busca para a obtenção de descontos na aquisição de bens e matérias-primas, por exemplo. Em outros períodos, poderá haver escassez de recursos e serão necessárias negociações de maiores prazos de pagamentos com fornecedores e, ao mesmo tempo, redução nos prazos das vendas a crédito. Devido a isso, justifica-se a importância do orçamento do caixa como um importante instrumento gerencial.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia, segundo Oliveira (2002), diz respeito ao conjunto ordenado de processos e técnicas, pelos quais torna-se possível conhecer uma realidade determinada. A metodologia, em outras palavras, é o processo pelo qual o pesquisador encaminha suas estratégias para obter os resultados pretendidos.

Com base nisso, nesse capítulo, são apresentados os tipos de recursos metodológicos e as técnicas utilizadas para a realização da experiência de pesquisa.

3.1 Tipos de Pesquisa

Para Martins (2008), existem vários tipos e técnicas de pesquisa, tais como: pesquisa bibliográfica, documental, descritiva, de campo, podendo ser efetuadas ou muitas delas em um único trabalho.

Nesse sentido, neste estudo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, descritiva, do tipo estudo de caso, com abordagem qualitativa, utilizando-se a técnica de pesquisa documental, tipos que são detalhadas na sequência.

3.1.1 Pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica, segundo Martins (2008), é o ponto inicial, é onde se busca conteúdo para o assunto pesquisado.

Conforme Lakatos e Marconi (1991), a pesquisa bibliográfica é definida como sendo todo o material já publicado sobre determinado assunto, podendo assim o leitor ter contado com várias definições sobre o mesmo assunto.

Rauen (2002) afirma que a pesquisa bibliográfica é realizada a partir de material já elaborado. A vantagem da pesquisa bibliográfica é a amplitude de assuntos e temas que são passíveis de consulta ou estudo, o que consumo de tempo e de recursos, na procura de fontes de informações em campo.

Assim, para Oliveira (2002), a pesquisa bibliográfica possibilita conhecer várias opiniões sobre um determinado assunto. É preciso fazer este tipo de pesquisas com mais de uma obra.

3.1.2 Pesquisa descritiva

A pesquisa descritiva, segundo Marconi e Lakatos (2005), busca descrever os fenômenos-alvo da observação, registrando, analisando, classificando e interpretando os mesmos, sem a interferência do pesquisador.

Na definição de Oliveira (2002), as pesquisas descritivas, como o nome indica, tem por objetivo descrever situações ou fenômenos a partir de dados primários. É um tipo de pesquisa na qual obtém-se mais conhecimento acerca do comportamento dos vários fatores influenciadores de um determinado fenômeno que se busca conhecer.

3.1.3 Estudo de caso

Por estudo de caso, conforme Yin (2005), deve-se entender o tipo de pesquisa que é utilizado em diversas situações como forma de estudar fenômenos de organizações, sociedades, política e até de indivíduos.

Fachin (2003) complementa que o método estudo de caso é conceituado como uma investigação intensiva, que considera a compreensão do assunto investigado como um todo.

3.1.4 Pesquisa Documental

A pesquisa documental, conforme Rauen (2002) ocorre quando a fonte são documentos que ainda não receberam análise, que podem escritos, visuais,

mediáticos ou físicos. Entre os principais tipos de documentos encontram-se: documentos pessoais, registros públicos, material físico e também documentos gerados pelo pesquisador com base nos fenômenos que busca conhecer

Lakatos e Marconi (2005, p. 176) relatam que “a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados esta restrita a documentos, escrita ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias”.

Ainda conforme Lakatos e Marconi (2005, p. 176), na pesquisa documental, a soma do material coletado, aproveitável e adequado “variará de acordo com a habilidade do investigador, de sua experiência e capacidade em descobrir indícios ou subsídios importantes para o trabalho”.

3.2 Abordagem da Pesquisa

No que se refere à abordagem, a pesquisa enquadra-se como qualitativa.

Rauen (2002) afirma que a abordagem qualitativa permite ao pesquisador apontar peculiaridades e aspectos de uma determinada situação de forma descritiva. Em outras palavras, não se procede à análise estatística dos dados.

Com base nisso, pode-se entender, segundo Oliveira (2002), que a abordagem qualitativa deve ser adotada quando o interesse do pesquisador não é o de contar o número de vezes em que uma determinada variável surge ou aparece, mas, sim, na qualidade que elas apresentam.

Assim, com a abordagem qualitativa, ainda segundo Oliveira (2002), o investigador busca interpretar o fenômeno e o seu respectivo significado, com os dados na forma descritiva.

3.3 Instrumento de coleta de dados

Para esse estudo, foi feita a coleta de dados mediante relatórios financeiros emitidos pela empresa pesquisada, observando-se a recomendação de Lakatos e Marconi (1991), ao afirmarem que, para poder efetuar a coleta de dados,

é preciso que se tenha cuidado e atenção para poder evitar erros. E ainda relata que é preciso ter tempo disponível para efetuar a coleta.

3.4 Caracterização do local de estudos de dados

A Empresa x esta localizada em Criciúma, foi fundada em 2007, trabalha no ramo de distribuição de tintas industriais e material de segurança. Tem nove funcionários, não tendo um responsável para área financeira, sendo assim o controle é feito pelo proprietário.

4 A EXPERIÊNCIA DE PESQUISA

Neste capítulo são descritos os dados emitidos através da pesquisa documental. E serão apresentados os resultados alcançados através do estudo efetuado.

4.1 Fluxo de Caixa

A seguir encontra-se à parte prática da pesquisa, o Fluxo de Caixa gerado através do levantamento de dados realizado durante 18 (dezoito) meses na empresa X. Nele se encontram os valores de entradas e saídas financeiras do ano de 2009 e primeiro semestre de 2010. Com este levantamento, pode-se avaliar questões de cunho econômico financeira, para que, como já citado anteriormente, se possa ter maturidade o suficiente para a tomada de decisões, que na área administrativa é uma atividade diária. Segue o fluxo de caixa:

Itens	2010						
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho
1 INGRESSOS	114.501,63	96.492,89	134.520,78	110.733,65	142.702,06	158.713,33	171.146,11
1.1 Vendas á vista	3.435,05	2.894,79	4.035,62	3.322,01	4.281,06	4.761,40	5.134,38
1.2 Vendas a prazo	111.066,58	93.598,10	130.485,16	107.411,64	138.421,00	153.951,93	166.011,73
1.2.1 Cobrança em carteira	42.365,60	35.702,37	49.772,69	40.971,45	52.799,76	58.723,93	63.324,06
1.2.2 Cobrança bancaria	68.700,98	57.895,73	80.712,47	66.440,19	85.621,24	95.228,00	102.687,67
2 DESEMBOLSOS	106.465,78	95.520,40	122.005,17	105.486,89	127.461,19	140.742,89	151.227,67
2.1-Compra de mercadorias (2.1)	76.224,73	64.692,19	91.619,16	74.116,06	94.236,37	104.825,94	113.558,61
2.2 Comissão (2.2)	5.182,72	4.807,26	5.604,51	2.180,37	4.174,53	4.543,07	4.280,42
2.3 Imposto + Contador (3.4)	4.591,35	5.519,68	5.450,03	7.589,90	7.193,60	8.343,21	9.220,08
2.4 Combustivel (3.5)	978,33	1.041,70	1.041,70	1.447,91	982,55	1.333,16	1.441,89
2.5 Energia (3.7)	238,03	310,70	351,23	368,20	782,00	228,00	204,15
2.6 Sistema C&S (3.8)	168,07	168,07	168,07	168,00	184,34	184,34	184,34
2.7 Aluguel (3.9)	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00
2.8 Salários + encargos(3.11)	7.200,00	5.210,15	6.543,03	7.091,20	8.428,20	9.666,15	11.429,00
2.9 Pro labore	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00
2.10 CDL (3.12)	209,90	204,58	132,32	254,25	219,66	288,03	288,03
2.11 Telefonía (3.22)	1.083,51	735,16	1.072,35	1.413,49	396,20	766,73	800,00
2.12 Outros (todos os subtítulos - depreciação)	1.989,14	4.230,91	1.422,77	2.257,51	2.263,74	1.964,26	1.221,15
3 DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)	8.035,85	972,49	12.515,61	5.246,76	15.240,87	17.970,44	19.918,44
4 SALDO INICIAL DE CAIXA	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
5 DISPONIBILIDADES ACUMULADA (+_3 + 4)	9.035,85	1.972,49	13.515,61	6.246,76	16.240,87	18.970,44	20.918,44
6 NÍVEL DESEJADO DE CAIXA	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
7 EMPRESTIMO A CAPTAR							
8 APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO	(8.035,85)	(9.088,70)	(21.695,20)	(27.158,91)	(42.671,37)	(61.068,52)	(81.597,65)
9 AMORTIZAÇÕES							
10 RESGATES		8.116,21	9.179,59	21.912,15	27.430,50	43.098,08	61.679,21
11 SALDO FINAL DE CAIXA	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00

Tabela 2: Fluxo de Caixa 2010/1

Fonte: Dados da pesquisadora

4.2 Resultado da pesquisa

Por meio do estudo e do levantamento de dados – que foram obtidos através dos relatórios mensais - foi gerado o Fluxo de Caixa do ano de 2009 e do primeiro semestre de 2010, como visto anteriormente:

Os relatórios utilizados foram:

1. Contas a pagar: Relatório de saídas do caixa. É alimentado diariamente conforme a movimentação da empresa.

2. Contas a receber: Relatório de entradas do caixa. É alimentado diariamente conforme a movimentação da empresa.

Foram utilizados estes relatórios para alimentar o fluxo de caixa mês a mês, começando pelas entradas como: faturamento e a divisão das vendas à vista e a prazo. Posteriormente, distribuindo mês a mês os desembolsos, tais como: Compra de mercadoria, Comissão, Imposto mais Contador, Combustível, Energia, Sistema Softwear, Aluguel, Salários mais encargos sociais, Pró-labore, CDL, Telefone além de outros desembolsos.

A empresa começou com um faturamento na faixa de R\$ 60.000,00, a partir de Julho de 2009. Com o aumento no mix de produtos, a empresa aumentou seu faturamento mensal aproximadamente para R\$ 100.000,00, mantendo-se até o ano de 2010, finalizando com um faturamento de R\$ 171.146,11.

Analisando os desembolsos, percebe-se que o item comissão não se altera muito com o passar dos meses, ficando praticamente estável. Até porque, ele varia conforme as vendas – quanto mais vendas, maior a comissão gerada.

Os itens – combustível, energia, sistema C&S e CDL – mantiveram-se na média estáveis. A energia no mês de maio/2010 teve uma elevação inexplicável. Porém nos meses seguintes o fato foi controlado, voltando ao seu fluxo normal.

Se observado o valor do aluguel, percebe-se que não houve grande alteração. Apenas um aumento no mês de fevereiro/2009 que mantêm-se até o final do período.

Nos itens salários e encargos e pró labore consegue-se chegar a conclusão que o Pró Labore tem seu valor fixado em R\$ 7.000,00 desde o início do

fluxo de caixa. Os salários e encargos vem aumento pois ocorreram duas contratações durante o período analisado.

A telefonia ultrapassou os limites de R\$ 1.000,00 precisando assim ser tratada com cautela. Com isso, o gestor conseguiu diminuir razoavelmente o valor deste item, fazendo com ele se estabilizasse no mês de maio/2010. Porém, este é um item que não pode-se planejar com exatidão os gastos, pois muitas vezes, é por meio de ligações que são feitas grandes vendas, sendo então um gasto necessário para o andamento da empresa.

O item “outros” mantêm-se estável, porém nos meses de março e abril/2009 teve grande aumento em valor, que foi controlado logo após e mantido até o final do período.

Posteriormente, no fluxo de caixa segue o gerenciamento do fluxo de caixa, composto pelos seguintes tópicos:

- Diferença do período = Total dos ingressos menos total dos desembolsos;
- Saldo inicial de caixa que é R\$ 1.000,00, definido pelo gestor financeiro como valor ideal para manter as atividades diárias;
- Disponibilidade acumulada = Diferença do período mais saldo inicial de caixa;
- Nível desejado de caixa que é R\$1.000,00 = definido como volume que deverá ser mantido para o mês seguinte como saldo inicial de caixa;
- Empréstimo a captar, cujo valor, a empresa somente pode captar no início de 2009, por motivo de contratação, com 2% de juro ao mês;
- Aplicações no mercado financeiro, onde a empresa mostra-se conservadora, aplicando 20% do seu saldo, rendendo assim 1% ao mês. Os 80% restantes de seu saldo, a empresa investiu em estoque. Com isso, o estoque de alguns produtos ficou maior que o desejado;
- Amortizações = só ocorreram no mês de março de 2009 em virtude de serem tomados recursos bancários em uma única oportunidade;
- Resgates = valores reembolsados das aplicações acrescidas da remuneração.

Através do gerenciamento do fluxo de caixa, nota-se que a empresa tem uma boa liquidez de caixa e a utiliza para compra de estoque.

Pelo seu faturamento a empresa trabalha com número adequado de funcionários, porém, poderia ser utilizado o saldo remanescente de caixa para investimento de treinamento, para fazer com que o faturamento aumente.

A gestão é dirigida pelo único proprietário, podendo, com a contratação de um funcionário capacitado para área financeira, ter um apoio gerencial, identificando o excedente e a escassez de caixa da empresa, destinando os recursos de caixa excedentes para as formas mais adequadas.

5 CONCLUSÃO

A maior relevância na administração financeira de uma instituição é torná-la ágil, precisa e competitiva. A implantação do fluxo de caixa em uma empresa é primordial no processo diferenciado, na acirrada concorrência atual do mercado.

O objetivo deste estudo foi saber a estrutura financeira da empresa x e propor a implantação de um fluxo de caixa como ferramenta de gestão financeira. Após conhecer os relatórios mensais durante 18 meses, das entradas e saídas do caixa, observou-se um bom faturamento, mostrando que a empresa x é uma instituição sólida e eficiente, porém com pouco controle e organização na área financeira.

No entanto, apenas parte do lucro obtido foi destinado para a inovação tecnológica e uma baixa aplicação no mercado financeiro. A grande totalidade do ganho foi destinada a compra de produtos para suprir a necessidade do estoque.

Os desembolsos parecem estar controlados, tendo pequenas variações entre os períodos. A grande maioria dos desembolsos, vão para compras de mercadorias, que, ficam armazenadas no estoque da empresa e logo em seguida são vendidas, trazendo então ingressos contínuos. Pode-se perceber que cada vez mais esta compra tem aumentado seu valor, demonstrando que, as vendas estão maiores, necessitando então que a empresa aumente seu estoque para poder suprir a demanda existente no mercado.

Com esta análise chega-se a conclusão de que é de suma importância a implantação de um Fluxo de Caixa em uma empresa. Neste caso específico, com a implantação, o gestor pode perceber a importância de manter um profissional qualificado controlando a área financeira, para que desse modo, tenha disponível a qualquer momento as informações necessárias para tomada de decisões.

Todo administrador deve ter essas informações em um fluxo de caixa alimentado diariamente - como este que foi gerado da empresa x – para que saiba exatamente a hora certa para investir/aplicar seu saldo remanescente ou buscar auxílio financeiro, caso haja necessidade no momento.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio B.; AMBONI, Nério. **TGA - Teoria Geral da Administração: das origens às perspectivas contemporânea**. São Paulo: M. Books, 2007

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, Tibúrcio Augusto. **Administração do capital de giro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2002.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2005.

CAGGIANO e FIGUEIREDO, **Controladoria Teoria e Prática**. São Paulo:Atlas,1997.

CAMPOS FILHO, Ademar. **Demonstração do fluxo de caixa: uma ferramenta indispensável para administrar sua empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de janeiro: Campus, 2000a.

_____. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2000b.

_____. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do fluxo de caixa diário: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio**. São Paulo: Atlas, 2006.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

_____. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2010.

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

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Administração financeira: guia para educação financeira corporativa e gestão financeira pessoal**. São Paulo: Atlas, 2004.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução a administração**. ed. São Paulo: Atlas, **1995**

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Técnicas de pesquisa**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LEMES JUNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miesse; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração financeira: Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

MARTINS, Rosilda Baron. **Metodologia científica**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2008.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Fundamentos de administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

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

MUNIZ, Adir Jaime de Oliveira; FARIA, Hermínio Augusto. **Teoria Geral da Administração**: noções básicas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e prática. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thimson Learning, 2002.

RAUEN, Fabio José. **Roteiros de investigação científica**. Tubarão: Editora da UNISUL, 2002.

REIS, Carlos Donato; VITTORATO NETO, José. **Manual de gestão e programação financeira de pagamentos**. São Paulo: Edicta, 2001.

ROBBINS, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2002.

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

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

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

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

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiros. 3. ed. São Paulo: Luzzatto, 1989.

_____. **Fluxo de Caixa**. 7 ed. Porto Alegre: Sagra, 1998.