

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FINANCEIROS

Kiyoshi Sato

**IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO DO FLUXO DE CAIXA PARA
GESTÃO DE UMA MICROEMPRESA DO SETOR DE COMBUSTÍVEIS**

Porto Alegre

2012

Kiyoshi Sato

**IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO DO FLUXO DE CAIXA PARA
GESTÃO DE UMA MICROEMPRESA DO SETOR DE COMBUSTÍVEIS**

Trabalho apresentado ao Curso de Especialização em
Gestão de Negócios Financeiros da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a
obtenção do título em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientador: Me. Roberto Lamb

Tutor: Me. Guilherme Ribeiro de Macêdo

Porto Alegre

2012

Kiyoshi Sato

**IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO DO FLUXO DE CAIXA PARA
GESTÃO DE UMA MICROEMPRESA DO SETOR DE COMBUSTÍVEIS**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em XX de (colocar mês) de 2012.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. _____

Prof _____

Dedico...

A minha família, por cada momento compartilhado!

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, gostaria de agradecer à minha família por todo apoio que sempre me deram e ainda darão por muito tempo.

Gostaria de explicitar minha gratidão pela ajuda financeira concedida pelo Banco do Brasil através das bolsas oferecidas a mim, assim como a outros funcionários que sentem o desejo auferir conhecimentos e habilidades.

Finalmente, sou grato a Universidade Federal do Rio Grande do Sul pela grande contribuição para a minha formação acadêmica, profissional e pessoal.

RESUMO

As organizações têm atuado em um ambiente cada vez mais complexo, o que requer uma capacidade de reação às novas exigências a uma velocidade nunca experimentada, caso desejem permanecer no mercado. As micro e pequenas empresas representam um pilar fundamental para a economia do país, entretanto, verifica-se que a maioria das mesmas carece de uma administração eficaz. Assim, a acirrada competitividade e as constantes mudanças no mundo dos negócios exigem das empresas maior eficiência na gestão de seus recursos, principalmente os financeiros. Este trabalho se propõe a desenvolver um estudo de análise financeira de uma microempresa distribuidora de combustíveis e lubrificantes, de modo a analisar a importância do fluxo de caixa e do planejamento financeiro como instrumentos gerenciais e base de apoio a tomada de decisões, de modo a buscar a eficiência dos processos e otimização dos resultados. Para atingir os objetivos propostos, utiliza-se como metodologia a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. O estudo evidencia que tomadas de decisões rápidas e seguras no que diz respeito à captação e aplicação de recursos da empresa pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso do empreendimento. Para gerenciar com eficiência a área financeira torna-se necessário implantar alguns relatórios gerenciais, como alguns indicadores de desempenho para que se faça o acompanhamento periódico da sua performance. Um instrumento de suma importância para que as empresas visualizem a existência ou não desse equilíbrio é o fluxo de caixa, através do qual o administrador pode planejar suas ações, voltando-as para uma correta administração do caixa, aplicando os recursos disponíveis da melhor forma possível. O fluxo de caixa tem como finalidade demonstrar as movimentações de entrada e saída de recursos que ocorrerão na empresa, a fim de estimar a capacidade de quitar seus compromissos, de se auto-financiar, visualizar a necessidade de financiamento e as oportunidades de investimento, com antecedência. Portanto, facilita as decisões do gestor financeiro, no que diz respeito à identificação dos recursos próprios e de terceiros, bem como a busca de recursos menos onerosos.

Palavras-chaves: Gestão Financeira; Fluxo de Caixa; Microempresa; Otimização.

ABSTRAT

The organizations have worked in an environment increasingly complex, requiring an ability to respond to new demands at a speed never experienced, if they wish to remain on the market. Micro and small businesses represent a fundamental pillar for the economy of country, however, it appears that most of the same lack of effective administration. Thus, the fierce competition and the ever-changing world of business requires companies more efficiently manage their resources, especially financial ones. This study aims to develop a study of financial analysis of a micro fuel distribution and lubricants in order to analyze the importance of cash flow and financial planning and management tools and support base decision-making, in order to seek process efficiency and optimization of results. To achieve the objectives, methodology is used as a literature review and case study. The study shows that decision-making fast and secure with regard to the collection and application of company resources can be the difference between success and failure of the enterprise. To effectively manage the financial district it is necessary to implement some management reports, as some performance indicators in order to do regular monitoring of their performance. An instrument of the utmost importance for companies to visualize whether or not this balance is the cash flow, whereby the administrator can plan their actions, turning them into a proper cash management, using available resources as best as possible . Cash flow is intended to demonstrate the movements of incoming and outgoing resources that will occur in the company in order to estimate the ability to repay its commitments to self-finance, see the need for financing and investment opportunities, with advance. Therefore, it facilitates the decisions of the financial manager, with regard to the identification of own resources and others, as well as the search for less expensive resources.

Keywords: Financial Management, Cash Flow, Micro, Optimization.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	08
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	08
1.2 QUESTÃO DE PESQUISA	09
1.3 OBJETIVOS	10
1.3.1 Objetivo Geral	10
1.3.1 Objetivos Específicos	10
1.4 JUSTIFICATIVA	10
1.5 MÉTODO	11
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	12
2 QUADRO TEÓRICO	13
2.1 MICRO E PEQUENO EMPREENDIMENTO	13
2.2 GESTÃO FINANCEIRA	15
2.2.1 Planejamento Financeiro	16
2.3 FLUXO DE CAIXA	18
2.3.1 Elaboração do Fluxo de Caixa	21
2.3.1.1 Método indireto	22
2.3.1.2 Método direto	23
2.4 DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS	23
2.4.1 Balanço	24
2.4.2 Demonstração do Resultado do Exercício – DRE	26
2.5 CAPITAL DE GIRO	27
2.5.1 Ciclos Operacional e Financeiro	28
2.6 ANÁLISE DE LUCRATIVIDADE	30
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
3.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA	33
3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	34
3.3 APLICAÇÃO DOS INSTRUMENTOS	34
3.4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	35
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	36
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO	36
4.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA	37
4.2.1 Administração Financeira da Empresa	40
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS	54

1 INTRODUÇÃO

Em um mercado cada vez mais exigente e competitivo, com grandes acontecimentos nos últimos anos, nas esferas política, econômica, social, ambiental e tecnológica fez emergir um novo ambiente no mundo dos negócios, que causa forte impacto nos modelos de gestão empresarial, enfatizando a busca das empresas por adquirirem vantagens competitivas. Nesse cenário, a administração torna-se uma das áreas mais importantes e mais complexas desse início de século XXI. Essas mudanças nos cenários políticos e sócio-econômico afetam diretamente as pessoas e os processos, dificultando e alterando a forma de administrar uma organização. Surge, assim, a necessidade de adquirir uma forma de administração flexível, que se adapte rapidamente às mudanças.

Evidencia-se que os micros e pequenos empreendimentos têm intensificado sua posição mesmo perante a ausência de apoio proporcional à sua participação econômica. Conforme dados do Sebrae (2011), no Brasil o número de pequenos empreendimentos aumentou significativamente, sendo que de 1995 para 2000 o número de estabelecimentos passou de 1,73 milhões para 2,16 milhões - cerca de 98,7% do total de empresas existentes no país. Este universo de 4,5 milhões de estabelecimentos industriais, comerciais e de serviços, são responsáveis por 48% da produção nacional, 42% do pessoal ocupado na indústria; 80,2% dos empregos no comércio, 63,5% da mão-de-obra do setor de serviços e cerca de 21% do Produto Interno Bruto é gerado por essas empresas.

Na concepção de Motta (2011), as micro e pequenas empresas têm uma grande importância no cenário mundial, pois essas empresas emergem nas economias industrializadas e nos países em desenvolvimento como motores do crescimento de emprego devido às maiores flexibilidades e às menores necessidades de capital, gerando novos postos de trabalho. As pequenas empresas constituem uma importante base da dinâmica da economia dos países, sendo impulsionadoras dos mercados, geradoras de oportunidades, proporcionadoras de empregos mesmo em situações de recessão.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Evidencia-se que os micros e pequenos empreendimentos têm intensificado sua participação econômica, representando no Brasil, segundo dados do Sebrae (2011), 70% da força de trabalho e 21% do PIB nacional. Quanto ao total de estabelecimentos, representam

cerca de 98% deles.

Entretanto, apesar da grande importância para a economia brasileira, segundo o Sebrae (2011), de cada dez empresas abertas, seis fecham antes de completar o quinto ano de atividade. Entre as principais causas das falências, pesquisas analisam figurar a escolha errada do empreendimento, a falta de planejamento, a falta de visão da inovação, a escolha errada do sócio, a contratação errada de funcionários, a falta do perfil empreendedor, a capacitação e a entrada na ciranda financeira.

Dos motivos elencados, a entrada na ciranda financeira por ineficaz gestão financeira ou operacional é um dos principais motivos pelo insucesso das organizações. O cenário em que as micros e pequenas empresas estão inseridas é marcado pela globalização, fenômeno marcante e irreversível do fim do século XX e começo do XXI, que tem como elemento catalisador a combinação do crescente movimento de liberalização, desregulamentação dos mercados, especialmente dos sistemas financeiros e dos mercados de capitais, e o advento do paradigma das tecnologias de informação. O desenvolvimento de novas tecnologias e sua difusão universal impõe um novo padrão de mudança institucional e de acúmulo de conhecimento, e a competição baseada na inovação derruba barreiras tradicionais de comércio e investimento. É nesse contexto que pequenas empresas competem, buscando antes de tudo assegurar sua sobrevivência.

Constata-se que os efeitos de uma gestão ineficiente dos ativos e endividamento excessivo podem acarretar riscos de falência à empresa e por conseguinte prejuízos significativos não apenas aos sócios da organização, mas também aos demais *stakeholders*, como fornecedores e funcionários.

Assim, tem-se a questão de pesquisa apresentada: A ausência de planejamento financeiro e adequada gestão do fluxo de caixa pode comprometer os resultados da empresa?

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

Diante do cenário descrito, colocam-se as seguintes questões de pesquisa: Como uma microempresa distribuidora de combustíveis e lubrificantes pode se organizar para enfrentar um mercado em continuo desenvolvimento e especialização? Que aspectos financeiros são essenciais de serem planejados, controlados e avaliados?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo do presente trabalho consiste em analisar a importância do fluxo de caixa e do planejamento financeiro como instrumentos gerenciais e base de apoio em uma microempresa distribuidora de combustíveis e lubrificantes, de modo a buscar a eficiência dos processos e otimização dos resultados.

1.3.1 Objetivos Específicos

Em termos específicos, o estudo objetiva:

- a) Realizar a caracterização da empresa objeto do estudo;
- b) Proceder análise dos controles internos gerenciais e demais dados da organização;
- c) Analisar a importância do planejamento para gestão financeira.

1.4 JUSTIFICATIVA

Cezarino e Campomar (2011) relatam que a globalização, fenômeno marcante e irreversível do fim do século XX e começo do XXI, tem como elemento catalisador a combinação do crescente movimento de liberalização, desregulamentação dos mercados, especialmente dos sistemas financeiros e dos mercados de capitais, e o advento do paradigma de tecnologias de informação. O desenvolvimento de novas tecnologias e sua difusão universal impõem um novo padrão de mudança institucional e de acúmulo de conhecimento, que fomenta a competição e derruba barreiras tradicionais de comércio e investimento. É nesse contexto que pequenas empresas competem, buscando antes de tudo assegurar sua sobrevivência.

Assim, administrar com eficácia um negócio, independentemente de seu tamanho ou de seu segmento, torna-se condição indispensável para o sucesso duradouro e sustentável. Apesar desta concepção arraigada no mercado, a maioria das micro e pequenas empresas não

têm a cultura de planejamento para desenvolvimento do negócio.

Verifica-se independente do porte, a necessidade cada vez maior do gerenciamento competente de todos os recursos que a organização dispõem. No que se refere aos financeiros, a administração dos valores em caixa e a receber, o pagamento em dia dos compromissos assumidos perante terceiros, a remuneração dos investimentos realizados e a capacidade de reinvestir são os grandes desafios que se impõem aos administradores.

Planejar, selecionar e utilizar adequadamente as fontes de financiamento disponíveis são as atividades fundamentais do administrador financeiro no encaminhamento de soluções para as necessidades financeiras das empresas.

Evidencia-se assim a necessidade de serem desenvolvidas metodologias e instrumentos simplificados que sejam efetivos no controle, na operacionalização e nas estratégias das micro e pequenas empresas. Torna-se preeminente investigar e propor soluções para a empresa em questão a nível de gestão financeira, visando contribuir para otimização das decisões que geram resultados de ordem financeira, conseqüentemente, proporcionando condições para o seu desenvolvimento sustentável.

Assim, a pesquisa do tema visa iniciar a discussão de um modelo básico adaptável para utilização e desenvolvimento de uma empresa no setor de combustíveis na área de gestão financeira com base no fluxo de caixa, já que este é o principal instrumento utilizado e conhecido por esta empresa. A capacitação gradativa conduzirá a um desenvolvimento exponencial não apenas da empresa em si, mas da realidade da localidade onde está inserida.

1.5 MÉTODO

Para atingir os objetivos propostos, utiliza-se metodologia específica. No delineamento da pesquisa, utiliza-se como método de trabalho o estudo de caso ex-post-facto, com ênfase na abordagem qualitativa.

Após discorrer sobre a realidade das microempresas brasileiras, evidencia-se o embasamento teórico do estudo. Na seqüência, através do Método de Estudo de Caso busca-se analisar a situação de uma microempresa distribuidora de combustíveis e lubrificantes da cidade de Ibiporã-PR, assim como pesquisas nos preceitos da Administração Financeira para análise dos resultados obtidos e implantação das soluções propostas.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho apresenta-se dividido em cinco capítulos: introdução, quadro teórico, procedimentos metodológicos, apresentação e análise dos dados, e considerações finais.

No primeiro capítulo, realiza-se contextualização o tema de pesquisa, apresentando-se o problema de pesquisa a ser investigado, os objetivos que nortearão o estudo, a justificativa para a realização deste estudo e o método utilizado. No segundo capítulo apresenta-se o quadro teórico, sendo abordado o referencial teórico, onde se dispõe a revisão dos conceitos e teorias de diversos autores, fundamentando os objetivos propostos. No terceiro capítulo, é proposta a metodologia a ser utilizada para coleta de dados para o estudo de caso. No quarto capítulo, realiza-se a apresentação dos resultados, onde realiza-se a exposição das informações coletadas na empresa Posto Sol Nascente, sendo os resultados analisados e realizadas as contribuições pertinentes. No quinto capítulo apresentam-se as considerações finais. Finalizando, exibem-se as referências bibliográficas utilizadas para a elaboração deste trabalho.

2 QUADRO TEÓRICO

2.1 MICRO E PEQUENO EMPREENDIMENTO

Iniciando a explanação, Machado (2007, p. 15) expõe que de acordo com a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico, “micro e pequenas empresas são empresas independentes, que não são filiais de outras empresas e cujo número de empregados é inferior a um determinado número, que varia segundo o país”.

Conforme Neves e Pessoa (2011), há várias definições para micro e pequena empresa, existindo certa relatividade na caracterização e definição do que vem sendo considerado como micro e pequena empresa em diversos países, pois não existe uma definição universalmente aceita, devido a heterogeneidade de critérios utilizados para nortear essa definição. Assim, no Brasil, a legislação específica prevê o enquadramento da microempresa de acordo com seu faturamento anual, enquanto que o Sebrae tem seus critérios fundamentados no número de empregados.

Enfocando o número de funcionários, o Sebrae (2011) enquadra como microempresa no setor industrial as empresas que possuam até 09 empregados, e no setor de comércio e serviços, organizações com até 09 empregados. Em relação a pequena empresa, no setor industrial, empresas de 20 a 99 funcionários, e no setor de comércio e serviços de 10 a 49 empregados.

Considerando a classificação pelo faturamento, a Lei 9.841 de 5 de outubro de 1999, a microempresa e a empresa de pequeno porte são definidas da seguinte forma:

I. Microempresa: a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a 244 mil reais; II. Empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a 244 mil reais e igual ou inferior a 1 milhão e 200 mil reais (NEVES e PESSOA, 2011, p. 04).

No inerente a importância, é inegável a importância das micro e pequenas empresas no contexto econômico, social e político dos países. Historicamente o capitalismo moderno teve início com as pequenas empresas que trabalhavam de forma artesanal e iniciaram um processo que culminou nos grandes empreendimentos das nações industrializadas da sociedade contemporânea.

O fato das micro e pequenas empresas gerarem alto volume de renda para a nação assim como empregos e oportunidades, associado à capacidade que tem para introduzir inovações e auxiliar na capacidade produtiva das grandes empresas, explicam o porquê de sua importância (MACHADO, 2007, p. 109)

Na concepção de Candido e Abreu (2000), as micro e pequenas empresas são fontes geradoras de emprego e renda, sendo consideradas o motor do desenvolvimento econômico de uma sociedade, pois os seus negócios tendem ao crescimento, são estimuladores de competência e como consequência, produzem grandes trocas nos participantes dos mercados e na política de preços e são permanentes fontes de inovação, já que sua necessidade de descobrir e desenvolver novas oportunidades em mercados que se encontram estancados obriga estas empresas a terem a inovação como uma prática constante, como uma condição imprescindível para a obtenção das devidas condições para a competitividade.

Como parte da comunidade empresarial, as pequenas empresas contribuem inquestionavelmente para o bem-estar econômico da nação. Elas produzem uma parte substancial do total de bens e serviços. Assim, sua contribuição econômica é similar àquela das grandes empresas. As pequenas empresas, no entanto, possuem algumas qualidades que as tornam mais do que versões em miniaturas das grandes corporações. Elas oferecem contribuições excepcionais, na medida em que fornecem novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência (VILGA, FARAH e GIULIANI, 2011, p. 05).

A importância sócio-econômica das micro e pequenas empresas no cenário brasileiro cresceu muito nas últimas décadas. Segundo Vilga, Farah e Giuliani (2011), a participação das pequenas empresas na economia veio diminuindo durante muitas décadas e, somente após os anos 70, ela voltou a crescer. Observa-se que as grandes empresas estão enxugando suas estruturas e as pequenas empresas aumentando sua participação na economia.

Machado (2003, p. 01) analisa que no Brasil parte significativa do desenvolvimento econômico do país “se apóia nas tarefas de micro, pequenas e médias organizações, responsáveis pela manutenção do nível de emprego e eficiente combate à sombria distribuição injusta de renda”.

Observa-se também um papel decisivo e importante das micro e pequenas empresas na estrutura produtiva. A crise do desemprego torna o problema da criação de postos de trabalho essencial para o desenvolvimento econômico e social. Elas são as grandes geradoras de postos de trabalho, e por isso fundamentais na dinâmica sócio-econômica.

2.2 GESTÃO FINANCEIRA

O termo gestão deriva do latim *gestione* e significa ato de gerir, gerência, administração. Administrar envolve planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinados objetivos, e para atingir esses objetivos, em primeiro lugar, eles devem ser planejados. Sendo assim, no processo de gestão financeira ter um caminho traçado a se seguir é fundamental para se saber se os resultados organizacionais estão sendo otimizados, se os gestores estão adotando as decisões corretas, se estão agindo da melhor maneira, enfim, é imprescindível para poder fazer uma comparação entre o desejado e o realizado.

Grande parte dos fatos que ocorrem nas empresas envolve a movimentação de recursos financeiros. Por isso a administração financeira acaba tornando-se um elemento indispensável no processo administrativo das empresas.

Pode-se definir finanças como a arte e a ciência de administrar fundos. "A área de finanças é ampla e dinâmica. Afeta diretamente a vida de todas as pessoas e todas as organizações, financeiras e não financeiras, privadas ou públicas, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos." (GITMAN, 1997, p. 04)

A administração financeira refere-se às responsabilidades do administrador financeiro de uma organização, que administra ativamente as finanças de todos os tipos de empresas, desempenhando uma variedade de tarefas, tais como orçamentos, previsões financeiras, administração do caixa, administração do crédito, análise de investimentos e captação de fundos.

Assaf Neto e Silva (2009) salientam que contextos econômicos modernos de concorrência de mercado exigem das empresas maior eficiência na gestão financeira de seus recursos, visto que uma gestão eficaz dos recursos financeiros reduz substancialmente a necessidade de capital de giro, promovendo maiores lucros pela redução principalmente das despesas financeiras.

A área financeira, assim como as demais áreas organizacionais, apresentou sensíveis alterações com o passar do tempo, especialmente no que se refere ao seu enfoque na administração geral de uma organização e nas políticas adotadas como consequência desses enfoques. As mudanças no ambiente econômico e regulatório elevaram a importância e a complexidade das responsabilidades da área financeira.

A área de Finanças está muito mais complexa e avança a passos mais rápidos atualmente. Os mercados financeiros estão voláteis; as taxas de juros podem subir ou cair acentuadamente, num período muito curto. Essas mudanças afetam nossas

decisões financeiras. (GITMAN, 1997, p. 02)

As mudanças podem ser percebidas com a visualização dos enfoques no decorrer do tempo. Em determinado período o principal interesse da Administração Financeira enfatizava a obtenção de recursos para financiar as atividades empresariais da organização. Mais tarde o foco das políticas financeiras foi o estudo do fluxo de capitais dentro da organização, como um dos aspectos importantes da análise sistemática da saúde da empresa como um todo. Segundo Kwasnicka (2000), atualmente o principal enfoque da área de finanças enfoca o processo decisório e a ação que afetam a valorização do negócio.

2.2.1 Planejamento Financeiro

O planejamento consiste na busca de prever as ocorrências futuras e estar preparado para agir de forma a evitar surpresas desagradáveis no funcionamento e na gestão do empreendimento. Segundo Mosimann e Fisch (1999), o planejamento envolve os seguintes passos: projeção de cenários; definição de objetivos a serem seguidos; avaliação das ameaças e oportunidades ambientais; detecção dos pontos fortes e fracos da empresa; formulação e avaliação de planos alternativos; e escolha e implementação do melhor plano alternativo.

Em um contexto turbulento como o do século XXI, em que o mercado se encontra numa situação de extrema competição entre as empresas, a visão pró-ativa dos gestores que planejam os rumos de sua empresa se torna uma questão fundamental. A falta de direcionamento claro pode induzir a organização a trilhar caminhos obscuros e danosos, colocando-a em grandes dificuldades. Nesse ambiente, o planejamento se faz necessário em todas as atividades da empresa, mas principalmente nas atividades da área financeira, uma gestão financeira eficaz tornou-se atualmente um fator crítico de sucesso. Gitmam (1997) relata que o planejamento financeiro é um aspecto importante das atividades da empresa porque oferece orientação para a administração, a coordenação e o controle das providências tomadas pela organização para que se atinja seus objetivos.

Segundo Ross, Westerfield e Jafrfe (1995), o planejamento financeiro determina as diretrizes de mudança em uma empresa, sendo necessário porque faz com que sejam estabelecidas as metas da empresa para motivar a organização e gerar marcos de referência para a avaliação de desempenho, as decisões de investimento e financiamento da empresa não

são independentes, sendo necessário identificar sua interação, e em um mundo incerto a empresa deve esperar mudanças de condições, bem como surpresas.

Assim, evidencia-se que o planejamento financeiro é o processo formal que conduz a administração da empresa a acompanhar as diretrizes de mudanças e a rever as metas já estabelecidas, possibilitando a administração visualizar com antecedência as possibilidades de investimento, o grau de endividamento e o montante de dinheiro que considere necessário manter em caixa, visando seu crescimento e sua rentabilidade.

Diante do exposto, Gitman (1997) analisa que os planos financeiros fornecem roteiros para atingir os objetivos da empresa, oferecendo uma estrutura para coordenar as diversas atividades da organização e atuam como mecanismo de controle estabelecendo um padrão de desempenho contra o qual é possível avaliar os eventos reais.

Kwasnicka (2000) salienta que as políticas de Administração Financeira relacionam-se basicamente com três principais áreas de decisão, sendo: decisões de financiamento e de investimento, conforme explicitado a seguir:

- Decisões de Financiamento: Para formar a política de financiamento o administrador deverá considerar fatores relacionados como o retorno desejado pelos acionistas e o custo de capital apontado por cada uma das alternativas de financiamento previamente levantadas. As decisões sobre investimento conduzem o administrador financeiro para a busca de determinar a melhor forma de financiar as operações da empresa.
- Decisões de Investimento: Consistem basicamente na distribuição de capitais entre opções de projetos cujos lucros poderão ser captados no futuro. A elaboração da política de investimentos, exige a consideração dos lucros esperados e riscos envolvidos, com o objetivo de buscar manter a valorização da organização, que pode ser seriamente afetada por investimentos mal-sucedidos. Além de escolher novas alternativas de investimentos a Administração Financeira da organização deve gerir os ativos existentes de modo eficiente.

De acordo com Welsch (1996), o planejamento financeiro apresenta-se relacionado a três dimensões temporais diferentes, sendo: planejamento a longo prazo quando a ocorrência de fluxos corresponde às dimensões dos projetos de investimento e à dimensão temporal do plano de resultados a longo prazo (geralmente de cinco anos); planejamento a curto prazo quando a ocorrência de fluxos está enquadrada no plano anual de resultados; e planejamento

operacional, em que as entradas e saídas de caixa são projetadas para o mês, a semana ou o dia seguinte.

Independente do período abrangido, verifica-se que o planejamento financeiro torna-se uma ferramenta importante para quantificar em termos financeiros os anseios declarados no planejamento estratégico, nos planos táticos e operacionais das organizações. Welsch (1996) analisa que o planejamento financeiro, além de indicar caminhos que levam a alcançar os objetivos da empresa, tanto a curto como a longo prazo, cria mecanismos de controle que envolvem todas as suas atividades operacionais e não-operacionais. O planejamento e o controle orçamentário, quando realizado juntamente com o controle financeiro, possibilitam mudanças táticas rápidas para tratar de eventos estranhos ao processo administrativo, os quais colocam em risco o alcance das metas estabelecidas. Aumentos inesperados no índice de inadimplência no recebimento de créditos ou dificuldades na obtenção de recursos de terceiros são rapidamente identificados.

No planejamento financeiro das organizações, o fluxo de caixa tem-se apresentado como uma das ferramentas mais eficazes na gestão financeira. Zdanowicz (2004) expõe que o fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros da empresa para um determinado período, possibilitando ao gestor programar e acompanhar as entradas (recebimentos) e as saídas (pagamentos) de recursos financeiros, de forma que a empresa possa operar de acordo com os objetivos e as metas determinadas, a curto e a longo prazos. A curto prazo para gerenciar o capital de giro e a longo prazo para fins de investimentos.

2.3 FLUXO DE CAIXA

A atividade financeira de uma empresa requer acompanhamento permanente de seus resultados, de maneira a avaliar seu desempenho, bem como proceder aos ajustes e correções necessários. “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 da riqueza.” (ASSAF NETO e SILVA, 2009, p. 39)

Assim, evidencia-se que a administração de capital de giro é um dos elementos mais significativos da administração financeira. Segundo Gitman (1997), a administração de capital de giro abrange a administração de contas circulantes da empresa, incluindo ativos circulantes

e passivos circulantes. O capital de giro precisa manter-se em um nível satisfatório, ou seja, os ativos circulantes devem ser capazes de cobrir seus passivos circulantes.

É neste contexto que se destaca o fluxo de caixa como um instrumento que possibilita o planejamento e controle dos recursos financeiros da uma empresa. Conceitualmente, “o fluxo financeiro ou de caixa pode ser definido como o conjunto de movimentações financeiras decorrente do pagamento e recebimento dos eventos econômicos das operações da empresa e das atividades de captação de recursos e investimentos de capital.” (PADOVEZE, 2005, p. 03)

O fluxo de caixa pode ser também conceituado como o instrumento utilizado pelo administrador financeiro com o objetivo de apurar os somatórios de ingressos e desembolsos financeiros da empresa, em determinado momento, prognosticando assim se haverá excedentes ou escassez de caixa, em função do nível desejado pela empresa. (ZDANOWICZ, 2004, p. 23)

Complementando, Assaf Neto e Silva (2009) destacam o fluxo de caixa como um instrumento que possibilita o planejamento e o controle dos recursos financeiros de uma empresa, sendo, a nível gerencial, indispensável em todo o processo de tomada de decisões financeiras.

O fluxo de caixa descreve as diversas movimentações financeiras da empresa em determinado período de tempo, tendo como objetivo preservar a liquidez imediata essencial para a manutenção das atividades da organização.

Para Zdanowicz (2004), o fluxo de caixa é um dos instrumentos mais eficientes de planejamento e controle financeiro, constituindo-se em elemento básico e indispensável para o administrador, sendo de grande importância para avaliar a posição financeira da empresa a longo prazo.

Assaf Neto e Silva (2009) analisam que a importância do fluxo de caixa também está na abrangência de sua interferência, pois não só a área financeira deve estar comprometida com os resultados de caixa, mas também as demais áreas da empresa:

- a) A área de produção muda os prazos de fabricação dos produtos, por consequência promove alterações nas necessidades de caixa. Os custos de produção também têm significativos reflexos sobre o caixa;
- b) As decisões de compras devem estar em sintonia com a existência de saldos disponíveis de caixa, ou seja, deve haver preocupação com a sincronização dos

fluxos de caixa, avaliando-se a relação entre os prazos obtidos para pagamento das compras com os definidos para recebimento das vendas;

- c) Políticas de cobrança mais ágeis e eficientes permitem a disponibilização dos recursos financeiros de uma forma mais rápida, resultando em um importante reforço de caixa;
- d) A área de vendas deve manter um controle mais próximo sobre os prazos concedidos e sobre os hábitos de pagamentos dos clientes, de maneira a não pressionar negativamente o fluxo de caixa, ou seja, as decisões envolvendo vendas devem ser tomadas somente após uma prévia avaliação de suas implicações sobre os resultados de caixa;
- e) A área financeira deve avaliar cuidadosamente o perfil de seu endividamento, de forma que os desembolsos necessários ocorram concomitantemente à geração de caixa da empresa.

A eficaz administração do fluxo de caixa torna-se imprescindível para as organizações. A empresa pode ter lucros fantásticos, e vendas ascendentes, entretanto, se não tiver um fluxo de caixa adequado, corre o risco de não ter sua continuidade amparada, pois operações que geram direitos a receber de longo prazo, mesmo sendo em valores expressivos, podem não ser adequados, se a empresa possuir obrigações a curto prazo, que necessitem de capital de giro imediato.

De acordo com Assaf Neto e Silva (2009), o fluxo de caixa é de fundamental importância para as empresas, pois para se manterem em operação, as empresas devem liquidar corretamente seus vários compromissos, devendo apresentar o respectivo saldo em seu caixa nos momentos de vencimento. A insuficiência de caixa pode determinar cortes nos créditos, suspensão de entregas de materiais, e ser causa de uma séria descontinuidade em suas operações.

O autor complementa salientando que também não se deve manter as reservas de caixa em níveis elevados como forma de maximizar a liquidez. Mas as organizações devem buscar um volume mais adequado de caixa, sob pena de incorrerem em custos oportunidades crescentes. Assim, é indispensável que a empresa avalie criteriosamente seu ciclo operacional para sincronizar as características de sua atividade com o desempenho do caixa.

Assim, Zdanowicz (2004) analisa que o fluxo de caixa tem como objetivo básico a projeção das entradas e das saídas de recursos financeiros para determinado período, visando prognosticar a necessidade de captar empréstimos ou aplicar excedentes de caixa nas

operações mais rentáveis para a empresa. O autor expõe também outros objetivos do fluxo de caixa, sendo:

- a) Proporcionar o levantamento de recursos financeiros necessários para a execução do plano geral de operações;
- b) Empregar, da melhor forma possível, os recursos financeiros disponíveis na empresa, evitando que fiquem ociosos;
- c) Planejar e controlar os recursos financeiros da empresa, em termos de ingressos e desembolsos de caixa, através de informações constantes nas projeções de vendas, produção e despesas operacionais, assim como de dados relativos aos índices de atividades;
- d) Saldar as obrigações da empresa na data do vencimento;
- e) Buscar o equilíbrio entre ingressos e desembolsos de caixa da empresa;
- f) Analisar as fontes de crédito que oferecem empréstimos menos onerosos;
- g) Evitar desembolsos vultuosos pela empresa, em época de baixo encaixe;
- 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.

Evidencia-se que em algumas empresas, o fluxo de caixa é visto como um instrumento tático, ou seja, de aplicação somente imediata. Mas a visão ampliada desse conceito leva ao fluxo de caixa como instrumento estratégico com um alcance maior permitindo a análise de cenários futuros. O fluxo de caixa utilizado como instrumento de gestão estratégica leva a empresa a planejar seus negócios não somente a curto prazo, mas também a longo prazo. Nesse caso a antecipação da falta de liquidez permite a prevenção e solução do problema muito antes que ele ocorra de fato e ainda a sobra de liquidez orienta a aplicação de recursos na expansão de atividades, abertura de filiais, ampliação dos estoques, modernização de equipamentos e instalações.

2.3.1 Elaboração do Fluxo de Caixa

Como evidenciado no decorrer do estudo, o fluxo de caixa consiste em um instrumento capaz de planejar e controlar o fluxo de dinheiro da empresa, sendo necessário

que seja capaz de projetar as movimentações de períodos futuros (planejamento), que informe as movimentações efetivamente ocorridas (realizado) e realize a comparação entre estes dois resultados obtidos. Assim, para executar um controle eficiente é necessária uma estrutura de registro que seja de bom entendimento, não somente para o administrador financeiro, mas para todos os demais colaboradores da empresa.

Segundo Padoveze (2005), tanto os dados projetados como os dados realizados, e a sua comparação, são exibidos normalmente em um único documento denominado Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC).

A demonstração do fluxo de caixa “fornece um resumo dos fluxos de caixa da empresa relativos às atividades operacionais, de investimento e de financiamento e reconcilia-os com as variações em seu caixa e títulos negociáveis, durante o período em questão” (GITMAN, 1997, p. 75). Percebe-se que a demonstração evidencia tanto a origem quanto a aplicação dos recursos da empresas.

No Brasil, a DFC atualmente é usada apenas para controle interno, poucas empresas a publicam juntamente com as suas demonstrações contábeis. Com o uso da demonstração do fluxo de caixa o administrador financeiro pode analisar o passado e poderá projetar o futuro fluxo de caixa da empresa. Assim, para Gitman (1997, p.88) “o administrador deve dedicar atenção especial tanto às principais categorias do fluxo de caixa quanto aos itens individuais de entradas e saídas de caixa, para detectar a ocorrência de qualquer desvio em relação às políticas financeiras da empresa”, pois essa ação pode ser usada para determinar se o que está planejado é desejável do ponto de vista dos fluxos de caixa resultantes.

Para a sua elaboração, existem duas formas possíveis: o método direto e o método indireto que se diferenciam pela forma como são apresentados os recursos provenientes das operações.

2.3.1.1 Método indireto

Considerando o método indireto, Padoveze (2005) expõe que o mesmo não se preocupa em obter informações de entradas e desembolsos do período, mas sim a movimentação de fundos (origens e aplicações) que dão origem ao saldo final de caixa.

O método de demonstração do fluxo de caixa indireto consiste na demonstração dos recursos provenientes das atividades operacionais, a partir do lucro líquido, ajustado pelos itens que afetam o resultado, mas que não modificam o caixa da empresa, enquanto o método

direto demonstra os recebimentos e pagamentos derivados das atividades operacionais da empresa em vez do lucro líquido ajustado.

2.3.1.2 Método direto

Segundo Padoveze (2005), o método direto é a forma de apresentação do fluxo de caixa que resgata exatamente os valores movimentados no controle de caixa (das disponibilidades), podendo ser elaborado de duas maneiras:

- a) pelo somatório de todos os eventos financeiros ocorridos na movimentação de caixa, dentro de um padrão de classificação dos desembolsos e entradas adotado pela empresa;
- b) pela movimentação das contas do balanço patrimonial e da demonstração de resultados de seus elementos que se inter-relacionam.

Verifica-se que o primeiro método de elaboração do fluxo de caixa direto é mais trabalhoso, pois requer um registro e controle de todas as entradas e saídas de caixa, trazendo desvantagem em relação à segunda maneira, que já oferece ao elaborador do fluxo os valores resumidos. Entretanto, em pequenas empresas, freqüentemente a contabilidade é terceirizada, o que aumenta a incerteza sobre os dados do DRE e Balanço Patrimonial, e com dados não confiáveis, a elaboração do fluxo de caixa não conseguirá trazer resultados para a empresa. Portanto, ao optar por elaborar o fluxo de caixa a partir das demonstrações contábeis, o administrador financeiro deve certificar-se de que os dados são precisos.

2.4 DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS

Além do fluxo de caixa e do demonstrativo do fluxo de caixa, outros instrumentos são utilizados durante o processo de gestão financeira, servindo também para avaliar essa gestão. Apresenta-se no presente estudo breve explanação sobre o balanço patrimonial e DRE.

2.4.1 Balanço

O Balanço Patrimonial é um demonstrativo que traz informações importantes para a gestão financeira, mesmo sendo considerado um instrumento de contabilidade “O Balanço Patrimonial representa a demonstração resumida da posição financeira da empresa em determinada data.” (GITMAN, 1997, p. 120). Evidencia os valores de todos os bens que formam o ativo; de todas as dívidas e compromissos a pagar que constituem o passivo; e o total de recursos permanentes no patrimônio líquido.

Para Assaf Neto (2001) o balanço patrimonial apresenta a posição patrimonial e financeira das organizações em dado momento, cuja estrutura se modifica no decorrer das atividades. As informações e tendências possíveis de extrair do balanço patrimonial servem como elemento de partida indispensável para o conhecimento da situação econômica e financeira de uma organização.

Conforme Gitman (1997), no balanço se sintetiza, na forma de origem e aplicações, a riqueza da entidade, servindo de ferramenta para análises e controles, objetivando estudar o comportamento e tendências do patrimônio. Essas análises e controles realizados servem como elemento necessário ao processo de gestão financeira.

Evidencia-se que o balanço patrimonial apresenta três partes: ativo, passivo e patrimônio líquido dentro de dois grandes grupos, o ativo e o passivo. De acordo com a natureza da informação, cada demonstração acaba tendo um enfoque tradicionalmente reconhecido.

A área financeira, independente do porte da organização, vem passando por transformações significativas. Nesse contexto, a análise de indicadores financeiros adquire importância no mercado financeiro. Gitman (1997) salienta que a análise de índices não é meramente a aplicação de uma fórmula sobre dados financeiros, mas a interpretação do valor do indicador, onde dois tipos de comparações podem ser feitas: *cross-sectional*, que envolve a comparação de empresas diferentes em um mesmo ponto no tempo; e as séries temporais que avaliam o desempenho ao longo do tempo.

As empresas não podem mais tomar decisões levando em consideração apenas medidas financeiras reativas, que relatem só o ocorrido. Mudanças ambientais exigem uma gestão que assegure um sistema de indicadores de desempenho financeiro alinhado aos objetivos da organização. Nesse contexto, o Balanço Patrimonial pode ser analisado das seguintes formas:

1. Análise de Liquidez:

Segundo Olinquevitch e Santi Filho (2004), a análise de liquidez é utilizada para verificar a capacidade de satisfazer as obrigações a curto prazo de uma empresa, sendo assim distribuída:

- a) O capital circulante líquido, embora não seja um índice, é normalmente usado para medir a liquidez global da empresa;
- b) O índice de liquidez corrente é um dos índices financeiros mais comumente citados, e mede a capacidade da empresa para satisfazer suas obrigações de curto prazo;
- c) O índice de liquidez seco é semelhante ao índice de liquidez corrente, com a única diferença que exclui os estoques do ativo circulante da empresa por ser, geralmente, o ativo de menor liquidez.

2. Análise de Atividade:

Olinquevitch e Santi Filho (2004) analisam que a análise de atividade é utilizada para medir a rapidez com que as contas circulantes são convertidas em caixa, sendo assim distribuída:

- a) O giro de estoques geralmente mede a atividade ou a liquidez dos estoques da empresa.
- b) O período médio de cobrança, ou idade média das duplicatas a receber, é útil na avaliação das políticas de crédito e cobrança.
- c) O período médio de pagamento, ou idade média das duplicatas a pagar, é calculado do mesmo modo que o período médio de cobrança.
- d) O giro do ativo permanente mede a eficiência com a qual a empresa tem usado seus ativos permanentes, ou lucrativos, para gerar vendas.
- e) O Giro do ativo total indica a eficiência com a qual a empresa usa todos os seus ativos para gerar vendas.

3. Análise de Endividamento:

De acordo com Olinquevitch e Santi Filho (2004), a análise de endividamento indica o montante de recursos de terceiros que está sendo usado na tentativa de gerar lucros. Mede o grau de endividamento bem como a capacidade para pagar dívidas, sendo assim distribuída:

- a) O índice de endividamento geral mede a proporção dos ativos da empresa financiada pelos credores. Quanto maior for o índice, maior será o montante do capital de terceiros que vem sendo utilizado para gerar o lucro.
- b) O índice exigível a longo prazo - patrimônio líquido indica a relação entre os recursos de longo prazo, fornecidos por credores, e os recursos fornecidos pelos proprietários da empresa.
- c) O índice de cobertura de juros mede a capacidade da empresa para realizar pagamentos de juros contratuais. Quanto maior for esse índice, maior será a capacidade da empresa para liquidar suas obrigações de juros.
- d) O índice de cobertura de pagamentos fixos mede a capacidade da empresa para satisfazer todas as obrigações de pagamentos fixos tais como juros dos empréstimos e principal, pagamentos de leasing e dividendos de ações preferenciais.

2.4.2 Demonstração do Resultado do Exercício - DRE

A Demonstração do Resultado do Exercício é um instrumento utilizado para a avaliação da gestão financeira. Consiste na apresentação resumida das operações realizadas pela empresa, durante o exercício social, com a finalidade de destacar o resultado líquido do período. DRE é o exercício que olha se a empresa está dando lucro, e de forma confiável para resultados positivos futuros. Para Iudícibus, Martins e Gelbcke (2008, p. 356):

Pelo princípio da realização as receitas são reconhecidas no exercício em que são realizados, ou seja, quando do fornecimento de bem ou serviço em troca de dinheiro ou de outro tipo de ativo tal como os títulos a receber. Assim, esse princípio mostra a contabilização das vendas de bem e serviços e o seguinte registro de contas a receber.

A DRE conforme Assaf Neto (2001) visa fornecer, de maneira esquematizada, os resultados (lucro ou prejuízo) auferidos pela empresa em determinado exercício social. Assim, esses resultados mostram como se apresenta a gestão econômica e o reflexo futuro na gestão financeira, servindo de elemento para comparação com outras empresas.

A DRE é estruturada, partindo do faturamento e deduzindo os custos e despesas relativos às atividades da empresa. Zdanowick (2004) analisa que a utilização em conjunto do fluxo de caixa e da DRE oferecem cada vez mais segurança na administração dos recursos financeiros, tornando-se um instrumento de grande valor, e indispensável no auxílio de gerenciar a empresa, pois com o fluxo de caixa a administração poderá sentir a real situação financeira da empresa e proporcionará maior visão dos recursos disponíveis, enquanto a DRE informará a situação econômica da empresa.

2.5 CAPITAL DE GIRO

Iniciando o conceito, segundo Braga (2008), capital de giro são os recursos aplicados no ativo circulante, que se compõem essencialmente dos estoques, contas a receber e disponibilidades. Complementando o conceito, Gitman (1997, p. 616) relata que “capital de giro refere-se aos ativos circulantes que sustentam as operações do dia-a-dia das empresas”.

Diante dos conceitos apresentados, evidencia-se que o capital de giro define-se por recursos necessários para a organização financiar suas necessidades operacionais desde a aquisição de matérias-primas ou mercadorias até o recebimento pela venda do produto acabado.

A administração do capital de giro abrange as contas dos ativos e dos passivos circulantes. Uma empresa precisa manter um nível satisfatório de capital de giro, uma vez que os ativos circulantes devem ser suficientes para cobrir seus passivos circulantes, garantindo assim uma relativa margem de segurança. Nesse contexto, segundo Gitman (1997, p.279):

A administração de capital de giro abrange a administração das contas circulantes da empresa, incluindo ativos e passivos circulantes. A administração de capital de giro é um dos aspectos mais importantes da administração financeira considerada globalmente, já que os ativos circulantes representam cerca de 50% do ativo total, e perto de 30% dos financiamentos totais é representado pelo passivo circulante nas empresas industriais.

Evidencia-se que o capital de giro é conhecido como capital circulante, correspondendo aos recursos aplicados em ativos circulantes, que transformam-se constantemente dentro do ciclo operacional.

Assim, Assaf Neto e Silva (2009) expõem que o capital de giro é representado pelo ativo circulante, ou seja, pelas aplicações correntes, identificadas geralmente pelas disponibilidades, valores a receber e estoques. Em um sentido 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.

O gerenciamento de capital de giro envolve a otimização da inter-relação de seus elementos constitutivos. A busca do equilíbrio financeiro é o objetivo maior da administração de capital de giro que pode se dar pela obtenção de um nível de estoque compatível com as necessidades da empresa, investimentos proporcionais em créditos a clientes, critérios de gestão de caixa e de passivos circulantes, coerentes com um nível de rentabilidade eficiente e liquidez segura.

Braga (2008) salienta que o capital de giro exige acompanhamento constante, pois está sempre sofrendo impacto das diversas mudanças enfrentadas pela empresa, e assim a sua administração envolve um processo contínuo de tomadas de decisões focadas na preservação da liquidez da empresa, que afetam a rentabilidade da organização.

2.5.1 Ciclos Operacional e Financeiro

Iniciando a conceituação do ciclo operacional, evidencia-se que o mesmo inicia-se com a compra de matéria-prima e encerra-se com o recebimento da venda, sendo durante esse período que ocorre o ciclo financeiro. Assim, o ciclo operacional é a soma do prazo de rotação dos estoques e prazo de recebimento da venda. Em relação ao ciclo financeiro se inicia com o primeiro desembolso e termina, muitas vezes, com o recebimento da venda.

O ciclo operacional inicia-se na aquisição da matéria-prima para produção, no caso de uma empresa industrial e na aquisição de mercadorias no caso de uma empresa comercial e finaliza-se no recebimento pela venda do produto final. Verifica-se que o ciclo operacional varia em função do setor de atividades, das características, estratégias e produtividade da própria empresa.

Assaf Neto e Silva (2009) analisam que o capital de giro convive com duas importantes características, relacionadas com a curta duração e rápida conversão dos seus elementos em outros do mesmo grupo, e a conseqüente reconversão. É nítida nos ativos correntes a presença de um fluxo contínuo e permanente de recursos entre seus vários elementos, estabelecendo forte inter-relação no grupo e tornando seus valores bastante mutáveis. O disponível, por exemplo, é subtraído por compras de estoques; os estoques, por sua vez, são convertidos em vendas; se estas forem à vista, ocorre uma elevação do disponível; caso sejam a prazo, a conta de valores a receber é modificada, transformando-se em disponível quando do seu recebimento.

Assim, uma administração eficiente do capital de giro envolve alta rotatividade ao circulante, tornando mais dinâmico o seu fluxo de operações. Esse incremento de atividade no capital de giro proporciona, de forma favorável à empresa, menor necessidade de imobilização de capital circulante e conseqüente incentivo ao aumento da rentabilidade.

Segundo Assaf Neto e Silva (2009), as organizações buscam sistematicamente a produção e venda de bens e serviços, de maneira a produzir determinados resultados para satisfazer as expectativas de retorno de suas várias fontes de financiamento. Na compreensão desse processo se identifica o ciclo operacional da empresa, o qual se inicia na aquisição de matéria-prima para produção (empresa industrial) e se finaliza no recebimento pela venda do produto final. Assim, o ciclo operacional incorpora seqüencialmente todas as fases operacionais presentes no processo empresarial de produção, venda e recebimento. Os autores analisam que para administrar com eficiência o capital de giro faz-se necessária a implementação de alto grau de giro dos seus elementos constitutivos, dinamizando o processo de conversão e reconversão desses elementos, dinamizando-se o fluxo de operações. Quanto maior for o giro dos itens do ativo circulante, menor será a necessidade de investimentos nesses itens de giro, havendo menor contribuição com relação aos custos gerados por esses itens e aumento da rentabilidade.

Passando a analisar a ciclo financeiro, verifica-se que o mesmo se refere às movimentações de caixa, correspondente ao período que abrange os dispêndios iniciais de caixa até o recebimento da venda do produto. Assaf Neto e Silva (2009) expõem que o ciclo financeiro é a necessidade efetiva de caixa para financiamento de suas atividades, excluindo-se o desconto de duplicatas, que é redutora das necessidades efetivas de recursos, tendo um custo financeiro correspondente entre a data de sua emissão e a de seu vencimento.

A administração de empresas com ciclos financeiros muito curtos ou até negativos, requerem menores investimentos em capital de giro, enquanto empresas que possuem maiores

ciclos financeiros, com menor rotação de seus elementos, possuem uma maior necessidade de investimentos em capital de giro, conforme explicitado por Assaf Neto (1995, p.20):

Alterações que venham a produzir-se nas fases operacionais também modificam o volume de capital necessário ao giro. Ao se verificarem reduções nos prazos de pagamentos a fornecedores, ou acréscimos nos prazos de estocagem e cobrança, para citar alguns exemplos, o investimento necessário em capital de giro eleva-se, indicando maior demanda por recursos permanentes de financiamento.

2.6 ANÁLISE DE LUCRATIVIDADE

A maximização dos lucros é um objetivo freqüente almejado na atividade empresarial, onde organizações que perseguem incrementos em seus resultados a longo prazo transferem maior nível de riqueza a seus proprietários, proporcionando valorização do empreendimento, aumento da rentabilidade e dos dividendos, ampliação dos negócios, entre outros aspectos. "A lucratividade de uma empresa pode ser avaliada em suas vendas, ativos, patrimônio líquido e o valor da ação." (GITMAN, 1997, p. 120).

Em todo estudo de viabilidade econômica, é importante avaliar o ponto a partir do qual a empresa se torna lucrativa. A esse ponto dá-se o nome de ponto de equilíbrio a empresa está produzindo e vendendo a quantidade de produtos suficiente para cobrir os custos e despesas totais. Acima do ponto de equilíbrio, a empresa obtém lucro, abaixo tem prejuízo.

A análise do ponto de equilíbrio, às vezes chamada de análise de custo/volume/lucro, é usada pela empresa para determinar o nível de operações necessárias para cobrir todos os custos operacionais e para avaliar a lucratividade associada a vários níveis de venda. (GITMAN, 1997, p 419)

Evidencia-se que a análise do ponto de equilíbrio é uma importante abordagem para o planejamento do lucro, que estuda as relações entre vendas, custos fixos e custos variáveis, para determinar as unidades de produção ou o volume de vendas necessário para que a empresa não tenha lucro nem prejuízo, ou seja, para que a empresa esteja em equilíbrio.

O custo total inclui os custos fixos e variáveis.

Custos fixos: custos que permanecem iguais ao longo de uma ampla faixa de quantidades produzidas. Exemplo: as instalações.

Custos variáveis: custos que variam de acordo com mudanças na quantidade produzida. Exemplo: os custos de materiais e mão-de-obra são maiores quando a organização produz mais bens ou serviços. (CHURCHILL e PETER, 2000, p. 321)

Complementando a conceituação sobre os custos, Braga (2008) relata que os custos

variáveis são aqueles cujo valor total aumenta ou diminui direta e proporcionalmente com as flutuações ocorridas na produção e vendas. De maneira diversa, os custos fixos são os que permanecem constantes dentro de certo intervalo de tempo, independentemente das variações ocorridas no volume de produção e vendas durante este período.

Além da consideração do ponto de equilíbrio, a existência de índices de lucratividade permite que o lucro obtido com a venda dos produtos ou serviços da empresa seja comparada em função de um determinado nível de vendas, nível de ativos e investimentos dos proprietários. Apresentam-se a seguir os índices de lucratividade:

- Demonstração da composição percentual do resultado: Também chamada de demonstração de resultado em porcentagem ou de análise vertical da demonstração do resultado é uma ferramenta muito empregada para avaliar a lucratividade em relação às vendas. "(...) cada item é expresso como uma porcentagem das vendas, permitindo uma fácil avaliação d receitas e despesas específicas, através de sua comparação com as vendas. As demonstrações da composição percentual do resultado são particularmente úteis nas comparações do desempenho da empresa entre um ano e outro." (GITMAN, 1997, p. 120).
- Margem bruta: "A margem bruta mede a porcentagem de cada unidade monetária de venda que restou, após a empresa ter pago seus produtos. Quanto mais alta a margem bruta, tanto melhor, e menor o custo relativo dos produtos vendidos." (GITMAN, 1997, p. 120). Quanto menor a margem bruta, maior o custo relativo dos produtos vendidos.
- Margem operacional: "Mede a porcentagem de lucro obtido em cada unidade monetária de venda, antes dos juros e do imposto de renda." (GITMAN, 1997, p. 122). Verifica o lucro gerado propriamente pelas operações da empresa, ignorando despesas financeiras ou tributos que incidam sobre o produto. Quanto mais alta for essa margem, melhor para a organização.
- Margem líquida: "Mede a porcentagem de cada unidade monetária de venda que restou, depois da dedução de todas as despesas, inclusive imposto de renda." (GITMAN, 1997, p. 122).
- Taxa de retorno sobre o ativo total (ROA): "Mede a eficiência da administração na geração de lucros com seus ativos totais; também chamada de retorno sobre o investimento." (GITMAN, 1997, p. 123).
- Taxa de retorno sobre o patrimônio líquido (ROE): "(...) mede o retorno obtido

sobre o investimento (ações preferenciais e ordinárias) dos proprietários da empresa. Geralmente, quanto mais alta for essa taxa de retorno, melhor para os proprietários." (GITMAN, 1997, p. 123).

- Índice de preço/lucro (P/L): "(...) representa o montante que os investidores estariam dispostos a pagar por unidade de lucro da empresa. O valor do índice P/L indica o grau de confiança (ou certeza) que os investidores tem sobre o futuro desempenho da empresa. Quanto mais alto for o índice P/L, maior será a confiança do investidor no futuro da empresa." (GITMAN, 1997, p. 124).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

A necessidade de sistematização na elaboração de pesquisas científicas torna necessária a adoção de metodologias para a consecução das mesmas. Gil (1999), define pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, cujo objetivo principal é descobrir respostas para problemas mediante emprego de procedimentos científicos. Ressalta ainda que, pesquisa social é o processo utilizado na metodologia científica, que permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social.

Richardson (1999) afirma que apesar de ser muito comum a realização de pesquisas para o próprio pesquisador não se deve esquecer de que a pesquisa social deve contribuir para o desenvolvimento humano, porém seu objetivo imediato é aquisição de conhecimento.

Com relação ao propósito da teoria, a presente pesquisa pode ser caracterizada como descritiva, cuja contribuição teórica está focada na compreensão do fenômeno sob investigação por meio da identificação de conceitos. Segundo Gil (1999), o objetivo primordial da pesquisa descritiva é descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Richardson (1999, p.71) salienta que “os estudos de natureza descritiva propõem-se investigar o que é, ou seja, a descobrir as características do fenômeno como tal.”

No delineamento da pesquisa, o pesquisador define qual o melhor método a ser utilizado para a realização do trabalho científico. Diante das classificações expostas por Gil (1999), foi adotado como método para realização deste trabalho o estudo de caso ex-post-facto. Opta-se pelo estudo de caso por ser mais adequado aos objetivos deste estudo, considerando que:

Pode-se definir pesquisa ex-post-facto como uma investigação sistemática e empírica na qual o pesquisador não tem controle direto sobre as variáveis independentes, porque já ocorreram suas manifestações ou porque são intrinsecamente não manipuláveis (GIL, 1990, p.69).

A análise qualitativa permite ao pesquisador chegar à descoberta de idéias e intuições com o objetivo de ampliar o conhecimento. O estudo de caso é uma vertente da abordagem

qualitativa e se enquadra perfeitamente neste trabalho, possibilitando uma descrição e análise comparativa dos processos da empresa analisada.

3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Inicialmente a coleta de dados foi realizada através de entrevista semi-estruturada, guiada ou pautada. Neste tipo de entrevista, o entrevistador estabelece alguns assuntos de seu interesse para pesquisar junto ao entrevistado, de forma a permitir a identificação de aspectos considerados relevantes pelo entrevistado referente à percepção que existe da situação atual da gestão financeira da empresa analisada, observando-se comportamentos, rotinas operacionais e instrumentos de gestão utilizados. Richardson (1999) salienta que a entrevista guiada é utilizada particularmente para descobrir que aspectos de determinada experiência produzem mudanças a pessoas expostas a ela.

Utilizou-se também no presente estudo como coleta de dados a pesquisa bibliográfica. De acordo com Richardson (1999), a pesquisa bibliográfica é um tipo de pesquisa desenvolvida a partir de material já elaborado, sistematizado em livros e artigos científicos, chamado de fontes secundárias. Ela tanto pode ser uma pesquisa independente (pesquisa baseada exclusivamente em fontes bibliográficas), como fazer parte de outra pesquisa, uma vez que todo estudo científico requer uma pesquisa bibliográfica. A pesquisa em questão teve como âncora a literatura existente na área: livros; artigos de revistas; artigos de jornais; artigos de periódicos em geral; publicações por meio eletrônico; e material da empresa analisada.

3.3 APLICAÇÃO DOS INSTRUMENTOS

De acordo com Beuren (2004, p.128), os instrumentos de pesquisa a serem utilizados dependem “dos objetivos que o investigador pretende alcançar e do universo a ser pesquisado”. Dentre as inúmeras formas de obtenção de dados para subsidiar os propósitos da pesquisa e levando-se em consideração seu objetivo e universo, optou-se por serem aplicadas entrevistas junto à gerência da empresa Posto Sol Nascente e de observações no ambiente de trabalho e rotinas organizacionais da empresa.

Neste tipo de entrevista, o entrevistador estabelece alguns assuntos de seu interesse

para pesquisar junto ao entrevistado, de forma a permitir a identificação de aspectos considerados relevantes pelo entrevistado referente a percepção existe do gerenciamento financeiro desenvolvido no Posto Sol Nascente.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Análise de dados em pesquisa científica significa, em sua essência, o momento em que os dados coletados são separados e analisados para que possam ser utilizados para responder à pergunta de pesquisa proposta e para iniciar-se o processo de validação do modelo apresentado.

Os dados coletados receberam um tratamento predominantemente qualitativo. A escolha pela análise qualitativa e, especificamente, pela análise de conteúdo foi resultado não de uma escolha epistemológica específica, mas por ser a mais apropriada ao estudo. Assim, os dados foram analisados através de comparações com o embasamento teórico pesquisado neste trabalho.

Faz-se importante ressaltar que as análises financeiras foram limitadas pela carência de informações disponibilizadas. Os relatórios contábeis da organização foram realizados com o objetivo específico de atender a legislação fiscal, priorizando a busca de recolher o mínimo de impostos, fato esse que ocasiona divergências das informações com a realidade da empresa analisada, fazendo-se necessária a coleta de informações adicionais em entrevista com empresário, o que tornou-se possível realizar a explanação da realidade vivenciada, bem como a realização das análises subseqüentes. Entretanto, trabalhou-se com as informações disponibilizadas pelo empresário, evitando a utilização de dados considerados sigilosos pela administração da empresa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

As organizações que pretendem se manter em mercados cada vez mais competitivos devem possuir uma gestão financeira que adote suas decisões apoiadas em informações precisas, preparadas e atualizadas nas diversas áreas desta empresa. Cada vez mais o alcance dos resultados pressupõe a implantação e adoção de relatórios gerenciais e de indicadores de desempenho para que se faça o acompanhamento do desempenho organizacional. Nesse contexto um dos instrumentos principais para a gerência é o planejamento financeiro, destacando-se também o controle do fluxo de caixa e sua evidenciação.

Assim, o presente capítulo tem o objetivo de evidenciar como é realizado o controle financeiro da empresa Posto Sol Nascente, uma microempresa distribuidora de combustíveis e lubrificantes, de modo a sugerir instrumentos de gestão financeira. Para efetivar o estudo, realiza-se caracterização do município e da empresa objeto do estudo, descrição dos controles internos gerenciais e análise da importância do planejamento para gestão financeira.

Para realizar a análise financeira a principal fonte de coleta de dados consiste no Balanço Patrimonial (BP) e na Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) da empresa analisada. Entretanto, após análise preliminar dos documentos existentes, constatou-se que os relatórios contábeis da organização foram realizados com o objetivo específico de atender a legislação fiscal, priorizando a busca de recolher o mínimo de impostos. As informações contidas nestas demonstrações diferem da realidade da empresa analisada e, portanto, não irão trazer informações suficientes para o estudo. Assim, inclui-se como fonte de dados para a pesquisa informações coletadas em entrevista com empresário, elaborada através de elaboração de roteiro específico exposto no Apêndice 1. Com as respostas do gestor da empresa, tornou-se possível realizar a explanação da realidade vivenciada, bem como a realização das análises subsequentes.

Inicialmente, realiza-se breve caracterização do município de Ibiporã, Estado do Paraná, sendo a localidade em que a empresa encontra-se instalada. Após, realiza-se a contextualização da empresa analisada.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO

Ibiporã foi fundada em território pertencente ao Município de Sertanópolis, sendo que os seus primeiros habitantes ali chegaram em 1934. Até então, a localidade era

desabitada, existindo apenas alguns vestígios de índios nômades e esparsas roças de caboclos. Dada a exuberância das terras roxas e das riquezas naturais a localidade não tardou a se desenvolver e progredir vertiginosamente. Já em 1935, o pequeno povoado contava com o total de treze casas de madeira.

O nome do município é de origem tupi e significa: Ibi = terra e porã = bonita. Criado através da Lei Estadual nº 02, de 10 de outubro de 1947, o município foi instalado em 8 de novembro do mesmo ano, sendo desmembrado de Sertanópolis.

O município de Ibiporã está Situado no terceiro Planalto Paranaense, distante 400 Km da Capital do Estado, 500 Km da cidade de São Paulo e 14 Km da cidade de Londrina. O município possui área de 302km², estando localizado na microregião de Londrina, parte integrada da mesoregião geográfica do Norte Paranaense. No ano de 2009 a população era de 47.514 habitantes.

Sua economia é diversificada, passando pelo plantio do café, milho, trigo, soja e algodão entre outras culturas da agricultura; na pecuária, tanto de corte como a leiteira, na suinocultura e na piscicultura. O setor industrial está em desenvolvimento no Município, contando com alguns parques industriais.

4.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

Iniciando a explanação sobre o histórico da empresa, é necessário reportar à vida do Sr. Jorge Yamamoto, que foi para o Japão em 1990 com intuito de juntar capital e retornar ao Brasil para montar seu próprio negócio. Lá casou-se, teve 2 filhos, e finalmente retornou ao Brasil no segundo semestre de 2007, instalando-se na cidade de Ibiporã, no Estado do Paraná, onde reside a família de sua esposa.

O regresso ao país trouxe diversas mudanças e necessidade de readaptação, uma vez que passou a vivenciar uma realidade, circunstâncias, economia, mercado e cultura diferentes. Nesse período, o propósito de iniciar um empreendimento fez-se presente, sendo realizadas análises do mercado para detectar oportunidades de negócio. No início de 2008, seu cunhado Nelson Tateiji, foi informado que o Posto Sol Nascente, de propriedade do Sr. José França, instalado na cidade de Ibiporã, estava disposto a vendê-lo, pois, estaria mudando de atividade. Após diversas pesquisas, diálogos e incentivos resolveu aceitar a proposta, e em 01 de abril de 2008 adquiriu o Posto Sol Nascente, iniciando em um novo empreendimento empresarial.

Como o Sr Jorge não tinha experiência no comércio de combustíveis, o Sr José se dispôs a ajudá-lo no início dando-lhe assessoria durante um período, repassando todas as informações e o know how para o início do empreendimento. Assim, explicou sobre o processo de compra e venda, o ponto de equilíbrio dos estoques e da margem de lucro, o fechamento de caixa, a carteira de clientes do Posto, enfim, o dia-a-dia em detalhes.

Desta forma, o Sr Jorge iniciou a sua atividade vendendo na época uma média de 80 mil litros de combustíveis, atualmente a média é de 120 mil litros, conquistando uma clientela fiel pelo bom atendimento, qualidade de seus produtos e serviços e sempre primando pela ética em seus negócios.

A análise da realidade vivenciada pelo Posto Sol Nascente evidencia, que como na grande maioria das microempresas do país, a empresa possui uma gerência bastante informal, sem considerar os preceitos da administração moderna.

Considerando a organização em âmbito geral, constata-se uma administração com tendência à falta de planejamento. Essa postura deve ser reavaliada, pois o crescimento das organizações e o incremento da sua complexidade estrutural, associados à aceleração do ritmo das mudanças ambientais, têm exigido das empresas maior capacidade de formular e implementar estratégias que possibilitem superar os crescentes desafios de mercado e atingir os seus objetivos tanto de curto como de médio e longo prazo.

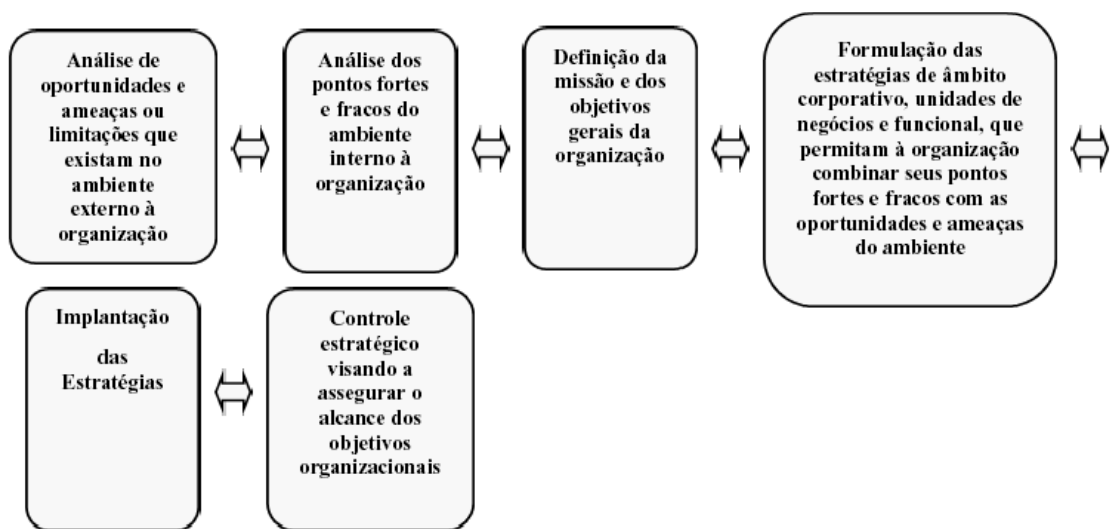
A administração estratégica tornou-se o foco de muitas organizações. Volta-se para as medidas positivas que a empresa pode adotar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente. Empresas de todos os segmentos estão percebendo que a atenção sistemática à estratégia é uma atividade muito proveitosa. Empresas pequenas, médias e grandes devem decidir os rumos que sejam mais adequados aos seus interesses. Nesse contexto, o fato do Posto Sol Nascente não desenvolver uma administração estratégica de maneira sistematizada, não sendo realizada a análise e formulação de estratégias, deve ser revista, pois compromete a otimização dos resultados. A ausência de planejamento prévio ocasiona ausência de união articulada de ações, objetivos e desafios para o alcance dos resultados almejados.

A administração estratégica envolve uma visão de futuro, uma vez que as empresas necessitam de uma postura pró-ativa de seus administradores. Faz-se necessária a identificação de um possível problema antes que ele venha a se tornar efetivamente um problema, conseguindo com isto a antecipação das ações, o que é uma vantagem competitiva considerável. A importância maior da Administração Estratégica está no fato de se constituir em um conjunto de ações administrativas que possibilitam aos gestores de uma organização

mantê-la integrada ao seu ambiente e no curso correto de desenvolvimento, assegurando-lhe atingir seus objetivos e sua missão. A estratégia, assim como a organização e o seu ambiente, não é algo estático e acabado, mas está em contínua mudança, desempenhando a função crucial de integrar estratégia, organização e ambiente em um todo coeso, rentável e sinérgico para os agentes que estão diretamente envolvidos ou indiretamente influenciados.

Apresenta-se na Figura 1, um esquema que evidencia a tomada de decisões estratégicas.

Figura 1 - Modelo de Tomada de Decisões Estratégicas.



Fonte: WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000.

Diante da importância da Administração Estratégica para a competitividade das organizações, recomenda-se que seja implantada também no Posto Sol Nascente, através da efetivação do planejamento estratégico.

No inerente ao quadro funcional, o Posto conta atualmente com dez funcionários, sendo: dois frentistas, dois lavadores, dois caixas, dois trocadores de óleo, uma secretária financeira e o proprietário que realiza a administração da organização. O empresário explica que o quadro de funcionários é superior à média dos postos do mesmo padrão na região, porém, prefere mantê-los, pois terá poucas horas extras, funcionários satisfeitos e descansados para exercerem suas funções.

Um aspecto a ser revisto na empresa refere-se ao fato do empresário realizar muitas tarefas operacionais na empresa, que além de desgastar o profissional envolvido pelo acúmulo de funções, prejudica a eficácia dos resultados pela impossibilidade de maior e melhor análise

do ambiente interno e externo e menor flexibilidade que, normalmente ocasiona morosidade, que é inadmissível no mercado ágil e competitivo atual.

Considerando os produtos e serviços comercializados, verifica-se que o Posto tem como principais produtos a venda de combustíveis (gasolina, etanol e óleo diesel) e a troca de lubrificantes. Mantém o serviço de lavagem e a loja de conveniência para a satisfação de sua clientela. Um aspecto favorável a ser destacado consiste na empresa trabalhar com produtos de boa qualidade. Essa política é importante, visto que o desempenho do produto estará intimamente associado ao nome e imagem da empresa por parte dos clientes. Nesse sentido, se os produtos comercializados não corresponderem às expectativas dos clientes, a credibilidade da empresa estaria abalada perante os mesmos.

4.2.1 Administração Financeira da Empresa

No contexto atual do mercado, a competitividade está se tornando cada vez mais imprescindível para a sobrevivência das microempresas, principalmente no inerente aos aspectos financeiros. Entretanto, encontram-se gestores que desconhecem técnicas e processos de gestão financeira, comprometendo a eficácia do empreendimento. Na concepção de Drucker (1999), uma empresa pode operar sem lucros por muitos anos, desde que tenha um fluxo de caixa adequado, entretanto, um aperto na liquidez costuma ser mais prejudicial que um aperto nos lucros.

Diante da importância da gestão financeira para a otimização dos resultados organizacionais, realiza-se estudo de como são realizados os processos de planejamento e controle dos aspectos financeiros do Posto Sol Nascente.

Como o controle de custos, de compras, vendas e estoques, estão relacionados com o controle financeiro, realiza-se inicialmente explanação do processo operacional do Posto. Verifica-se que os combustíveis comercializados são fornecidos exclusivamente pela Ipiranga. Os caminhões possuem em seu reservatório uma marca que aponta o volume de combustíveis que carrega, sendo esta marca, chamada de “agulha”, lacrada pelo IPEM - Instituto de Pesos e Medidas que é o Órgão Regulador da classe. Os caminhões ao receberem a carga têm a sua saída e a entrada de combustíveis lacradas e quando chegam ao Posto a conferência do lacre é realizada para proceder o recebimento da mercadoria. O controle de estoques de combustíveis é feito através da leitura do “Encerrante”, da Leitura Física e da Leitura Fiscal. A leitura do encerrante é feito na própria bomba e obrigatoriamente deve

coincidir com o fechamento fiscal no encerramento do turno de caixa. O controle de estoques dos demais produtos (lubrificantes e produtos da loja de conveniência) é realizado de em um programa de controle de estoques específico, sendo as informações são alimentadas no sistema pela secretária financeira.

Verificando-se a realidade da empresa, constata-se que o Posto possui sistema de controle informatizado, mantendo convênio com uma empresa terceirizada de software, e seus aplicativos são homologados pela Receita Federal. O sistema fornece controle e fechamento de caixa, controle de estoques, estabelecimento de margem de lucro, preço de custo e todos os relatórios necessários para gestão da microempresa. O Sistema gera todos os relatórios de controle de caixa mediante a impostação da senha do gerente.

Analisando a maneira como são efetivados dos controles na empresa Posto Sol Nascente, verifica-se ser extremamente favorável serem desenvolvidos controles através de sistemas informatizados. O'Brien (2004) expõe que investir em tecnologia da informação é inerente a qualquer empresa que queira ter um excelente atendimento a cliente, operações, estratégias de produto e de marketing de distribuição. Cada vez mais as empresas necessitam de controles de suas atividades, com informações ágeis, completas e precisas. Um sistema de informação pode ser a solução ideal para estas necessidades.

Verifica-se que o controle de estoques é realizado de maneira eficaz na empresa analisada, sendo essa questão de suma importância, visto que controla os desperdícios, desvios e apura os valores para fins de análise, bem como, apura se está havendo demasiado investimento, o qual prejudica o capital de giro. Dias (1993) relata que a função da administração de estoque é o de poder otimizar o investimento em estoque. O valor varia conforme o armazenamento, onde os produtos com giro menor apresentam custo maior, sendo que as empresas que possuem grandes estoques, comprometem seus recursos de giro.

Em relação ao controle financeiro, o sistema informatizado utilizado no Posto Sol Nascente possibilita inúmeras informações. Após o fechamento de caixa, o sistema emite todas as informações como as vendas realizadas, cartões de crédito recebido, vendas em cheque, vendas a prazo e à vista, entrada e saída de produtos e a margem de lucro por tipo de venda. O controle contábil é feito no fechamento do mês, onde é visto os inadimplentes, as contas a receber, a relação de cheques a receber e o controle de vendas de combustíveis e lubrificantes.

Após contextualizado os controles da empresa, percebe-se nitidamente que existe uma eficiente fonte de dados, contudo os mesmos não são analisados para subsidiarem as decisões gerenciais. Deve-se ter em mente que a informação é um dado trabalhado que

permite ao administrador tomar decisões, a informação como um todo, é de extrema importância dentro da empresa, pois quando usada corretamente integra os diversos subsistemas e as funções de vários setores organizacionais da empresa. Portanto, tão importante quanto ter uma informação é saber usá-la, pois uma informação produzida que não seja analisada e distribuída em tempo hábil, perde a sua eficiência.

Verifica-se na empresa Posto Sol Nascente, que o sistema de controle utilizado elabora o fluxo de caixa, entretanto o mesmo é elaborado apenas para demonstrar a situação passada da empresa. Em outras palavras, fecha-se um exercício fiscal, e em seguida, além de elaborar as demonstrações contábeis exigidas pelo fisco, elabora-se o fluxo de caixa permitindo apenas evidenciar com clareza os recebimentos, os pagamentos de despesas, investimentos, impostos, entre outros aspectos, não podendo ser considerado como um instrumento totalmente eficaz e de apoio na gestão financeira, para o processo de tomada de decisão.

Na realidade organizacional do Posto Sol Nascente constata-se que o planejamento das contas a receber e a pagar, é realizado apenas alguns dias antes de serem efetivados, pois a gerência não se preocupa muito com eles, já que possui uma certa estabilidade em seus negócios quanto à entrada de caixa e disponibiliza de reserva financeira para o caso de algum desajuste neste fluxo de caixa.

Essa visão apresenta-se limitada e não condizente com os pressupostos da Administração Financeira. Para Braga (2008) todas as atividades empresariais envolvem recursos financeiros e orientam-se para a obtenção de lucros, assim, cada empresa pode ser visualizada como um sistema que multiplica recursos financeiros nela investidos. Diante desse enfoque, a gestão financeira consiste em um conjunto de ações e procedimentos administrativos, envolvendo o planejamento, a análise e controle das atividades financeiras da empresa, visando maximizar os resultados econômico-financeiros decorrentes de sua atividade empresarial.

Confirmando a tendência de ausência de gestão financeira mais consolidada no Posto Sol Nascente, a contabilidade da empresa é realizada por um contador contratado, que presta serviços de lançamento das vendas, registro de pagamentos, recebimentos, folha de pagamento, registro de livros fiscais, assessoria contábil, judicial e fiscal. Evidencia-se que a contabilidade na empresa é realizada exclusivamente para atender a legislação vigente, tendo como objetivo primordial a redução do pagamento de encargos.

Diante do visualizado, verifica-se ser extremamente interessante o Posto Sol Nascente utilizar também os preceitos da contabilidade gerencial, que segundo Padoveze

(2005) pode ser caracterizada como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na Contabilidade Financeira, na Contabilidade de Custos, na Análise Financeira e de Balanços, colocados em uma perspectiva diferente, em um grau de detalhe mais analítico ou em uma forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das empresas em seu processo decisório. Neste sentido, a participação da contabilidade vai além da emissão de simples papéis para se tornar uma ferramenta estratégica.

Pode-se afirmar que a contabilidade gerencial consiste em uma ferramenta para administração das finanças. Na concepção de Gitman (1997), as atividades-chaves do administrador financeiro são realizar análises e planejamento financeiro; tomar decisões de investimento; tomar decisões de financiamentos. Para que o empresário de pequena empresa exerça estas atividades é necessário que ele também tenha acesso a instrumentos contábeis que permitam a melhor decisão.

Conforme a concepção de Gitman (1997), o planejamento financeiro e o planejamento de caixa partem de vendas estimadas (método da percentagem de vendas) e com base nisso estimam as outras despesas associadas a determinados níveis de vendas estimados: compras, salários, impostos, pagamento e tomada de empréstimos. O autor salienta que o planejamento financeiro é um aspecto importante para o funcionamento e sustentação da empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos. Dentro da estratégia financeira de uma empresa, o planejamento é ferramenta de vital importância, uma vez que o caixa determina a sobrevivência da empresa, e é através dele que se saberá se a empresa possui liquidez para sanar seus compromissos ou se necessitará fazer financiamentos. O planejamento financeiro evita surpresas e cria planos alternativos caso ocorram imprevistos.

Diante da importância evidenciada, buscou-se efetivar de uma demonstração do planejamento financeiro do fluxo de caixa da empresa Posto Sol Nascente. Para efetivar a demonstração dos valores, utiliza-se planilha desenvolvida pelo Professor Me. Roberto Lamb.

Diante da dificuldade da empresa disponibilizar seus dados financeiros internos, procurou-se trabalhar com as informações disponibilizadas pelo empresário, evitando a utilização de dados considerados sigilosos pela administração da empresa.

Assim, com os dados disponibilizados, realizou-se a demonstração do planejamento financeiro do fluxo de caixa da empresa Posto Sol Nascente, exposto no Quadro 1.

Quadro 1 – Planejamento Financeiro do Fluxo de Caixa.

		DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	
	Vendas realizadas	450.000	430.000	410.000	420.000				
	Vendas projetadas					370.000	350.000	360.000	
	Compras realizadas								
	Compras projetadas								
		Apuração do RESULTADO, por competência (DRE simplificada)							
		DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	
BLOCO 1	Receitas de vendas	450000	430000	410000	420000	370000	350000	360000	
	Despesas de PIS+Cofins	9,25%	1000	1000	1000	1000	1000	1000	
	- Créditos de PIS+Cofins								
	Despesas de ICMS	17,00%							
	- Créditos de ICMS								
	Custo das Merc. Vendidas (CMV) = Compras		396000	378400	360800	369600	325600	308000	316800
	Depreciação		(560)	(560)	(560)	(560)	(560)	(560)	(560)
	Despesas gerais e administrativas		3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000
	Despesas de juros								
	Lucro Tributável		18733	16333	13933	15133	9133	6733	7933
	IR e CSLL	25,00%	4683	4083	3483	3783	2283	1683	1983
Lucro Líquido do mês		14.049,38	12.249,38	10.449,38	11.349,38	6.849,38	5.049,38	5.949,38	
Lucros acumulados (a partir de...)	DEZ		26.299	36.748	48.098	54.947	59.996	65.946	
		Previsão de ENTRADAS de caixa							
BLOCO 2	Realizado/Projetado	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	
	Vendas	100,00%	450.000	430.000	410.000	420.000	370.000	350.000	360.000
	Recebimentos à vista	55,00%	247500	236.500	225.500	231.000	203.500	192.500	198.000
	Recebimentos a 30 d	40,00%	162000		172.000				

			180.000		164.000	168.000	148.000	140.000	
	Recebimentos a 60 d	5,00%	20800	20.800	22.500	21.500	20.500	21.000	18.500
	Inadimplência e atrasos	0,15%	675	645	615	630	555	525	540
	Recuperação de atrasos em 30 dias	90,00%	608	581	554	567	500	473	486
	Recuperação de atrasos em 60 dias	9,85%	66	64	61	62	55	52	53
	<i>(ECT) Total das entradas de caixa previstas</i>		430299	437299	419999	416499	391999	361499	356499
			Previsão de SAIDAS de caixa						
	Realizado/Projetado		DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
BLOCO 3	Compras	100,00%	396.000	378.400	360.800	369.600	325.600	308.000	316.800
	À Vista	100,00%							
	A 30 dias	0,00%							
	A 60 dias	0,00%							
	Aluguéis		5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
	Folha de pagamento (FP)		24.500	24.500	24.500	24.500	24.500	24.500	24.500
	Provisão mensal para 13o e férias	9,50%	2.328	2.328	2.328	2.328	2.328	2.328	2.328
	Provisão mensal para 13o e férias (acumulado)		2.328	4.656	6.983	9.311	11.638	13.966	16.293
	Recolhimento de encargos sobre FP do mês anterior	90,00%							
	Recolhimento ICMS s Vendas - Recuperação s Compras	17,00%							
	PIS + COFINS s Vendas - Recuperação s Compras	9,25%	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
	IR e CSLL (34% s Lucro Tributável do mês anterior)	0,00%							
	Amortização de empréstimos								
	Juros s empréstimos								
	Previsão de novos investimentos								
	Previsão de distribuição de Resultados								
Total das saídas de caixa previstas		428.828	411.228	393.628	402.428	358.428	340.828	349.628	
- CPMF (s/saídas de caixa) INEXISTENTE ATUALMENTE	0,38%								

		(SCT) Total de saídas de caixa (após eventual incidência de CPMF)						
		428.828	411.228	393.628	402.428	358.428	340.828	349.628
					Orçamento de caixa	ABR	MAI	JUN
BLOCO 4	Caixa mínimo para as operações do mês*	11.250	10.750	10.250	10.500	9.250	8.750	9.000
	Total das entradas de caixa previstas (ECT)	430299	437299	419999	416499	391.999	361.499	356.499
	Total das saídas de caixa previstas (SCT)	428.828	411.228	393.628	402.428	358.428	340.828	349.628
	Fluxo líquido de caixa das operações projetadas para o mês	1471	26072	26372	14072	33572	20672	6872
	Saldo inicial de caixa (= Saldo final de caixa do mês anterior)	15300	16771	45243	61615	79187	90759	99931
	Saldo final de caixa do mês	16771	42843	71615	75687	112759	111431	106803
	Menos Caixa mínimo necessário para as operações Caixa excedente para aplicações OU financiamento externo necessário (FEN) estimado para o mês	11.250 5521	10.750 32093	10.250 61365	10.500 65187	9.250 103509	8.750 102681	9.000 97803
BLOCO 5	Compras: % aproximado em relação a Vendas							60%
	Previsão de vendas para JUL							700.000
	Percentual de compras que não proporcionam crédito de ICMS							20%
	Percentual de compras com crédito de ICMS de							12%
	Percentual de compras com crédito de ICMS de							17%
	Compras são efetuadas no mês anterior							
	Considere ICMS incidindo sobre vendas do mês a							17%
	No recolhimento a empresa se credita pelo ICMS pago nas compras							
	O cálculo é realizado por competência e							
	o recolhimento por caixa é no mês seguinte							
PIS+COFINS incide sobre compras e vendas do mês a							9,25%	
Percentual de compras que não proporcionam crédito de PIS e Cofins							20%	

Fonte: Coleta de dados na empresa, 2012.

Planilha desenvolvida pelo Professor Me. Roberto Lamb.

Considerando os dados do Quadro 1, verifica-se que a margem de lucro no Posto possui variações em relação aos produtos e serviços comercializados. Na loja de conveniência tem-se a margem de 50%, proporcionando um lucro de aproximadamente R\$ 2.500,00; os lubrificantes possuem margem de 50% oferecendo um lucro de aproximadamente R\$ 1.700,00; e o lavador uma margem de aproximadamente 35% com lucro de R\$ 2.500,00. Porém, a maior parte do lucro provém dos combustíveis com uma margem de aproximadamente 10%.

Verifica-se que a empresa possui seu mercado consumidor envolvendo especialmente clientes relacionados a atividades rurais do município, havendo por isso a oscilação das suas receitas, devido a sazonalidade do mercado agrícola.

A análise do planejamento efetuado demonstra que a estabilidade e controle de prazo sobre o recebimento no Posto Sol Nascente, apesar de rudimentar, é eficiente. O prazo de recebimento adotado pela empresa e o controle da inadimplência faz com que a empresa não precise utilizar-se de recursos onerosos de instituições financeiras ou mesmo de fornecedores para girar seus negócios. Desta forma, a necessidade de caixa da empresa não é preocupante e caminha paralelamente e de forma ascendente com a lucratividade da empresa. Salienta-se que para efetivação da demonstração, incluiu-se um percentual de 2,5% da necessidade de caixa mensal como sugere a tabela do Professor Lamb. Pela constante liquidez da empresa nos meses coletados, consideraremos o valor de R\$ 15.300,00 como saldo final de caixa do mês anterior na coluna do mês de dezembro.

Da mesma forma, como não foi possível conseguir dados de outros meses, considerou-se a média dos meses obtidos no recebimento das vendas a prazo.

O índice de inadimplência da empresa é muito pequeno, representando 0,15% sobre as receitas. Segundo o proprietário, há uma postura muito rígida neste sentido, pois, como a margem de lucro é muito pequena, um índice superior a 0,2% poderia comprometer a empresa a médio e longo prazo.

Sendo realizado estudo de eventuais desajustes no controle realizado, verifica-se que como a característica econômica predominante da região é a agricultura, há muitas vendas através de “fiados”, obrigando a empresa a lançar estes “fiados” como recebimento à vista dificultando o controle e as projeções do fluxo de caixa da empresa que são feitas de forma rudimentar.

Considerando a disponibilidade de recursos financeiros, a empresa possui uma situação favorável, sendo possível realizar 100% das compras à vista, pela tradição os

fornecedores oferecem 12 dias para pagamento, o que não foi considerado como compras a prazo para efetivação do planejamento efetuado.

Em relação aos tributos, o proprietário informou que as compras são feitas com o PIS, COFINS e ICMS já descontados na fonte. Realiza-se o pagamento da diferença apenas no momento das vendas. Como para a realização do estudo conseguiu-se apenas a média de valores que ele paga nestes tributos, foram impostados apenas estes valores, sem considerar a percentagem correta conforme consta na planilha do Professor Lamb, na linha “PIS/COFINS”.

Com referência ao 13º, não há uma provisão mensal, o pagamento é feito no mês de dezembro. Considerou-se a provisão conforme a planilha, visto que a empresa vem obtendo boa margem de lucro, não impactando na sua capacidade de pagamento. Além disso, o proprietário disse que no final do ano, apesar do movimento, há uma contenção drástica das despesas, inclusive, reduzindo seus níveis de estoque para reduzir a carga tributária. O imposto sobre o lucro informado pelo proprietário é de 25%.

Continuando a explanação sobre a realização da planilha do planejamento financeiro do fluxo de caixa da empresa Posto Sol Nascente, tem-se que as despesas de aluguel, os tributos, as receitas, despesas, enfim, todas as informações foram consideradas as declarações verbais do proprietário, sem considerar pesquisas detalhadas em escritório, livros caixa ou índice de reajustes mensais, não sendo autorizada a exposição destes dados. Os dados impostados são apenas didáticos, porém, próximos da realidade financeira da empresa.

Verifica-se que não há provisão para novos investimentos, a reforma/renovação das instalações, pela tradição e reciprocidade das vendas, a própria Distribuidora vem arcando com estas despesas, desta forma, também foi considerada a depreciação com valor apenas simbólico para pequenas manutenções das atividades operacionais do Posto de Combustíveis.

A margem de lucro é totalmente reinvestida no giro da empresa, situação observada pela ausência do item “Provisão de Distribuição de Lucros”. A organização é relativamente nova e o proprietário deseja elevar sua participação no mercado, daí a justificativa do reinvestimento. Essa situação pode ser melhor analisada, uma vez que reinvestir todo lucro no giro para aumentar a produtividade pode não ser a melhor alternativa. O empresário poderia diversificar seus investimentos ao invés de utilizar-se do Posto apenas como uma fonte de subsistência, evitando uma surpresa negativa na renovação do contrato, já que o imóvel é alugado. Apesar da boa situação financeira e econômica da empresa, a ausência da Distribuição de lucros pode estar indicando um reinvestimento excessivo nas atividades da empresa, o que pode vir a causar uma extrapolação da capacidade operacional da empresa,

impactando na qualidade dos serviços, ou então, um aumento excessivo das despesas operacionais, impactando a médio ou a longo prazo na liquidez da empresa. Resumindo, há de se analisar um ponto de equilíbrio da capacidade operacional da empresa, e num propósito de expansão há de se considerar também a reestruturação técnica, administrativa e operacional da organização para acompanhar o crescimento da empresa, evitando a confusão de que quanto maior a venda maior o lucro.

Como visto no decorrer do estudo, muitas das ferramentas gerenciais não são utilizadas nas empresas de pequeno porte pelo fato de que muitas das vezes, a decisão é tomada com base no sentimento ou na maioria dos casos, por improvisação. No caso da empresa Posto Sol Nascente essa tendência de improvisação faz-se presente na gerência financeira. Entretanto, essa postura gerencial deve ser revista, uma vez que a eficiência dos resultados organizacionais é favorecida quando a sua atividade financeira possui acompanhamento permanente de seus resultados, de maneira a avaliar seu desempenho, bem como proceder aos ajustes e correções necessários. Surgem assim os postulados do planejamento financeiro.

Percebe-se que a empresa Posto Sol Nascente não realiza planejamento financeiro de suas atividades, o que poderá vir a comprometer a eficiência dos resultados no longo prazo. Assim, recomenda-se que a empresa passe a realizar o planejamento, tornando-se uma parte importante do trabalho do administrador, vindo a definir os planos financeiros e orçamentos, fornecendo roteiros para atingir objetivos da empresa. O planejamento financeiro deve ser desenvolvido por meio de projeções, como estimativa mais aproximada possível da posição econômico-financeira esperada, compreendendo a programação avançada de todos os planos da administração financeira e a integração e coordenação desses planos com os planos operacionais de todas as áreas da empresa. Gitman (1997) analisa que o planejamento financeiro trata-se de uma forma de garantir que os objetivos e planos elaborados em relação a áreas específicas de operação da empresa sejam viáveis e internamente coerentes. O fato de o planejamento obrigar a administração a refletir sobre os objetivos e fixar prioridades talvez seja o mais importante resultado do processo.

Inserindo o planejamento financeiro em sua rotina gerencial, faz-se necessário que o empresário do Posto Sol Nascente passe a realizar o controle de caixa com utilização mais estratégica nos negócios da empresa, visto que na administração financeira, o fluxo de caixa é um dos principais instrumentos de controle gerencial, permitindo ao administrador planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros para um determinado período, influenciando o processo de tomada de decisão.

Nesse contexto, o fluxo de caixa possibilita ao gestor programar e acompanhar as entradas e as saídas de recursos financeiros, de forma que a empresa possa operar de acordo com os objetivos e as metas determinadas, a curto e a longo prazos. A curto prazo para gerenciar o capital de giro e a longo prazo para fins de investimentos. Segundo Gitman (1997), o fluxo de caixa é a espinha dorsal da empresa. Sem ele não se saberá quando haverá necessidade de financiamentos bancários. Empresas que necessitem continuamente de empréstimos de última hora poderão se deparar com dificuldades de encontrar bancos que a financiem.

Em consonância com os pressuposto de Matarazzo (2003), a correta administração do fluxo de caixa possibilitará à empresa avaliar alternativas de investimento, avaliar e controlar ao longo do tempo as decisões importantes que são tomadas na empresa, com reflexos monetários, avaliar as situações presente e futura do caixa na empresa, posicionando-a para que não chegue a situações de iliquidez, e certificar que os excessos momentâneos de caixa estão sendo devidamente aplicados.

Finalizando as explanações, verifica-se que com a expansão dos negócios da empresa, torna-se necessário que o empresário da empresa Posto Sol Nascente disponibilize mais tempo para gerenciar melhor o crescimento da organização, deixando de executar funções operacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O atual mercado comercial se apresenta cada vez mais competitivo e exigente, características do mundo globalizado. Em decorrência disso, as organizações atuam para a melhoria da eficiência e da eficácia em sua gestão, na busca de melhor desempenho em suas atividades para assim, diminuir custos e proporcionar melhor qualidade e menor preço ao mercado consumidor, buscando manter-se nesse mercado e garantir sua sobrevivência. Entretanto, no cenário de competição acirrada, muitos empresários, por desconhecerem técnicas e processos de gestão financeira, não conseguem administrar satisfatoriamente suas empresas e acabam comprometendo a continuidade do empreendimento.

Nesse cenário ágil e competitivo, um dos fatores que pode favorecer o desempenho eficiente de uma organização é o planejamento e controle dos fluxos financeiros, pois isto poderá contribuir no processo decisório de forma rápida e segura, para a captação e a aplicação de recursos da empresa.

Para concretização dos objetivos proposto no presente estudo, mostrou-se adequado o método de pesquisa descritiva, utilizando-se o estudo de caso *ex-post-facto*, com análise qualitativa, em que buscou-se analisar a situação de uma microempresa distribuidora de combustíveis e lubrificantes da cidade de Ibiporã-PR, assim como pesquisas nos preceitos da Administração Financeira para análise dos resultados obtidos e implantação das soluções propostas.

A realização do estudo proporcionou o alcance dos objetivos propostos. Inicialmente no inerente aos objetivos específicos, realizou-se a caracterização da empresa, constatando-se que o Posto Sol Nascente possui expressiva participação no mercado, apresentando crescimento. Possui um quadro funcional composto por dez pessoas, atendendo com qualidade seus clientes. Como na grande maioria das microempresas do país, a empresa possui uma gerência bastante informal, sem considerar os preceitos da administração moderna. Constata-se uma administração com forte tendência à falta de planejamento, aspecto esse que pode causar problemas, visto que o crescimento das organizações e o incremento da sua complexidade estrutural, associados à aceleração do ritmo das mudanças ambientais, têm exigido das empresas maior capacidade de formular e implementar estratégias que possibilitem superar os crescentes desafios de mercado e atingir os seus objetivos tanto de curto como de médio e longo prazo.

A análise dos controles internos gerenciais evidenciou que o Posto Sol Nascente possui um sistema de controle informatizado eficiente. Contudo, os dados gerados pelo

sistema não são analisados para subsidiarem as decisões gerenciais. Nesse contexto, coloca-se que tão importante quanto ter uma informação é saber usá-la, pois uma informação produzida que não seja analisada e distribuída em tempo hábil, perde a sua eficiência.

No referente ao objetivo geral proposto no presente trabalho, constata-se a importância do planejamento financeiro e do fluxo de caixa como instrumentos gerenciais e base de apoio em uma microempresa distribuidora de combustíveis e lubrificantes, vindo a contribuir para a eficiência dos processos e otimização dos resultados. Através desta ferramenta de planejamento e controle, é possível visualizar como as decisões do administrador irão refletir nos resultados da empresa.

Mesmo em momentos de equilíbrio e estabilidade financeira as empresas devem administrar bem seus recursos, a partir da adoção de um rígido controle financeiro, pois as mudanças são contínuas e podem provocar retração de mercado e escassez de recursos. Podem, também, diminuir a liquidez da empresa, e, como consequência, comprometer o seu desempenho econômico-financeiro.

O planejamento financeiro oferece orientação para a direção, a coordenação e o controle de providências tomadas pela organização para que atinja seus objetivos. Observa-se que o planejamento financeiro proporciona meios da empresa alcançar os seus objetivos, tanto a curto como a longo prazo e, além disso, indica mecanismos de controle que envolvem todas as suas atividades operacionais e não-operacionais.

Verifica-se também que com uma economia dinâmica em constante mutação a informação se tornou ferramenta acessória fundamental para o empreendedor. Assim, o fluxo de caixa como ferramenta de gestão fornece à empresa o volume de capital necessário para suprir os compromissos do dia a dia, assim como disciplinar e alocar os recursos para suprir o caixa e/ou investimentos. O acesso a informações atualizadas, com projeções futuras e ao mesmo tempo de fácil compreensão, tem levado as empresas a buscarem ferramentas de controle, auxiliando no fluxo de informações de forma dinâmica demonstrando tendências, positivas ou negativas, de seu fluxo de caixa. A visualização antecipada das necessidades ou sobras de caixa torna o Fluxo de Caixa uma das mais importantes ferramentas para o gestor financeiro da empresa.

Assim, finalizando o estudo, coloca-se que a adoção das ferramentas gerenciais do planejamento financeiro e fluxo de caixa, podem contribuir de maneira favorável para a gestão do Posto Sol Nascente, vindo a otimizar os resultados organizacionais.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços**: um enfoque econômico-financeiro. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Administração do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 1995.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do Capital de Giro**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2008.

CÂNDIDO, Genisaldo Ataíde; ABREU, Aline França de. Aglomerados industriais de pequenas e médias empresas como mecanismo para promoção de desenvolvimento regional. **Revista Eletrônica de Administração**. UFRGS. Edição 18, n. 6, vol. 6, 2000.

CEZARINO, Luciana Oranges; CAMPOMAR, Marcos Cortez. **•Vantagem competitiva para micro, pequenas e médias empresas: clusters e APLs**. Disponível em: http://www.iceg.pucminas.br/espaco/revista/12_Vantagem%20competitiva%20para%20micro,%20pequenas%20e%20m%C3%A9dias%20empresas.pdf. Acesso em: 2011.

CHURCHILL, Gilberto; PETER, A. **Marketing**: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.

DIAS, M. A. P. **Administração de Materiais**: uma abordagem logística. São Paulo: Atlas, 1993.

DRUCKER, Peter. Os novos desafios. **HSM Management**. São Paulo, v.3, n.12, jan./fev. 1999.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 7 ed. São Paulo: Harbra, 1997.

MACHADO, José Roberto. **A Arte de Administrar Pequenos Negócios**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MACHADO, Hilka Vier. **Causas de Mortalidade de Pequenas Empresas**. Maringá: Editora da Universidade Estadual de Maringá, 2007.

MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanços**: abordagem básica e gerencial. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOSINANN, Clara Pellegrinello; FISH, Sílvio. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MOTTA, Kátya Alexandrina Matos Barreto. **A Mediação do Suporte na Relação entre o Estilo Gerencial e o Clima Organizacional.** Disponível em: http://tede.biblioteca.ucg.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=280. Acesso em: 2011.

NEVES, João Adamor Dias; PESSOA, Raimundo Wellington Araújo. **Causas da Mortalidade de Micros e Pequenas Empresas:** o caso das lojas de um shopping center. Disponível em: <http://mjs.metodista.br/index.php/roc/article/viewFile/309/243>. Acesso em: 2011.

O'BRIEN, JAMES A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet.** São Paulo: Saraiva, 2004.

OLINQUEVITCH, José Leônidas; SANTI FILHO, Armando. **Análise de balanços para controle gerencial.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Introdução à Administração Financeira.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social:** métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFRFE, J. F. **Administração Financeira.** São Paulo: Atlas, 1995.

SEBRAE. **As Micro e Pequenas Empresas na Economia.** Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/conhecendo_mpe/mpe_numero/pequena_empresa_economia. Acesso em: 2011.

VILGA, Vaine Fermoseli; FARAH, Osvaldo Elias; GIULIANI, Antonio Carlos. **Pequenas Empresas:** a má administração e a alta taxa de mortalidade. Disponível em: <http://www.dad.uem.br/graduacao/download/2762-39.pdf>. Acesso em: 2011.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark; PARNEL, John. **Administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa:** uma decisão de planejamento e controle financeiro. 10 ed. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2004.

APÊNDICE

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE PERGUNTAS UTILIZADAS NA ENTREVISTA.

1. Descreva detalhadamente o histórico da empresa (quando começou, as motivações, o crescimento, as mudanças ocorridas)
2. Quantos funcionários a empresa tem? Quais funções? Especificar
3. Quais os produtos e serviços comercializados?
4. Como é realizado o controle financeiro? Detalhar
5. É realizado controle de custos? Como?
6. Existem controles informatizados? Detalhar
7. Quem realiza e como é realizada a contabilidade da empresa
8. Quais controles contábeis são realizados?
9. Como são realizados esses controles contábeis?
10. Existem desajustes financeiros? Em quais ocasiões? Por quê?