

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE**

**ANÁLISE FINANCEIRA: ESTUDO DE CASO EM  
EMPRESA DE REFRIGERAÇÃO EM CURITIBA**

CURITIBA

2015

**VÂNIA DEPETRIS**

**ANÁLISE FINANCEIRA: ESTUDO DE CASO EM  
EMPRESA DE REFRIGERAÇÃO EM CURITIBA**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção de título de especialista em Gestão de Negócios.

Profa. Orientadora: Dra. Mayla Cristina Costa

CURITIBA

2015.

## **AGRADECIMENTOS**

Á Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades. A UFPR, seu corpo docente, direção e administração que me deram a oportunidade de adquirir mais conhecimento.

A minha orientadora Mayla Cristina Costa, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas correções e toda ajuda.

Aos meus pais e meus irmãos e irmãs, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

E a todos os amigos que diretamente ou indiretamente que me ajudam, o meu muito obrigado.

## RESUMO

Esse trabalho foi apresentado para a defesa de ferramentas financeiras para a microempresa de refrigeração. No qual os empresários adotavam alguns métodos nada eficientes para administrar, como misturar as contas PF e PJ, anotações que poderiam ser extraviadas e perdidas, entre outras. A partir da entrevista e uma visita ao escritório da empresa, foi percebido que além da organização, o conhecimento também é algo que falta na pessoa responsável pelo financeiro, que nesse caso é esposa do microempresário. Logo após a pesquisa de campo apresentamos ao microempresário medidas para a melhoria do planejamento financeiro sabermos qual foi a medida adotada pela microempresa.

Palavras chave: ferramentas financeiras, microempresa, planejamento.

## ABSTRACT

This work was presented for the defense of financial tools for the microenterprise of refrigeration. In which the entrepreneurs adopted some inefficient methods to administer, such as mixing PF and PJ accounts, notes that could be lost and lost, among others. From the interview and a visit to the company's office, it was noticed that besides the organization, the knowledge is also something that is lacking in the person responsible for the financial, who in this case is the wife of the microentrepreneur. Soon after the field research we present to the microentrepreneur measures for the improvement of financial planning we will know what the measure adopted by the microenterprise.

**Key words:** financial tools, microenterprise, planning.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	2
1.2. OBBJETIVOS .....	2
1.2.1 OBJETIVO GERAL .....	2
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	2
1.3 JUSTIFICATIVA PRÁTICA E TEÓRICA.....	2
<b>2. QUADRO TEÓRICO</b> .....	4
2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA .....	4
2.1.1 Análise, planejamento e controle financeiro .....	9
2.1.1.1 Quanto ao planejamento.....	13
2.1.2 Tomadas de decisões de investimentos .....	14
2.1.2.1 A decisão de investir .....	16
2.1.2.2 Indicadores de análise de projetos de investimentos .....	17
2.1.3 Tomadas de decisões de financiamentos.....	18
2.1.3.1 Efeitos do imposto de renda e da fonte de financiamento	19
2.2 Ferramentas para administração financeira.....	20
2.2.1 Fluxo de caixa .....	20
2.2.2 Payback .....	21
2.2.3 Margem de contribuição e Ponto de Equilíbrio.....	23
2.2.4 Método do Valor Presente Líquido .....	23
2.2.5 Método do Valor Anual Uniforme Equivalente (VAUE) .....	25
2.2.6 Índice Benefício Custo.....	26
2.2.7 Retorno Adicional Sobre o Investimento.....	27
2.2.8 Método da TIR (Taxa Interna de Retorno).....	27
2.2.9 TMA (Taxa Mínima de Atratividade) .....	29

2.3 QUANTO A GESTÃO DE FINANÇAS .....	30
2.4 ENTENDENDO A GESTÃO DE CUSTOS.....	31
2.5 FERRAMENTAS COMPLEMENTARES PARA A ORGANIZAÇÃO DO SETOR FINANCEIRO .....	33
2.5.1 Elaboração de cadastro de clientes, crédito e cobrança. ....	33
2.5.2 Controle Analítico de Clientes .....	37
2.5.3 Controle bancário .....	37
2.5.4 Controle diário de vendas .....	37
2.5.5 Controle Financeiro .....	38
2.5.6 Controlando as Contas a Receber .....	38
2.5.6.1 Controlando Contas a Pagar .....	38
2.6 SUGESTÕES PARA AUXILIAR NAS TOMADAS DE DECISÕES ....	39
2.7 Gestão das microempresas .....	41
2.7.1 DEFINIÇÃO DE MICROEMPRESA.....	41
<b>3. APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE .....</b>	<b>43</b>
3.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	43
3.2 ANÁLISE DOS DADOS .....	47
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>54</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>57</b>
Anexo 1.....	61

## 1. INTRODUÇÃO

O trabalho fundamentou-se na administração financeira, que por sua vez, traz sua importância para todo administrador que tem o seu negócio. As ferramentas da administração financeira como fluxo de caixa, tipos de fluxo de caixa, DRE, TIR, VPL, payback, entre outras ferramentas financeiras que serão apresentadas de forma para que uma pessoa mesmo sem um grau de instrução saiba, que pelo seu dia a dia, possa utilizá-las e compreendê-las para melhor desempenho de sua empresa.

Para isso contaremos com as referências bibliográficas de livros e artigos, publicados em sites conceituados. Também será feita uma entrevista com microempresário que cedeu sua empresa, porque está precisando de ajuda, pois sabe que não consegue organizar e administrar este setor de forma correta.

Percebendo a necessidade de aplicar os conhecimentos adquiridos até o momento, serão sugeridas propostas de melhorias para administrar sua microempresa que presta serviços de montagem e manutenção de refrigeração na cidade de Curitiba/PR.

Com base na pesquisa de estudo de caso, será utilizada uma abordagem qualitativa e pesquisa exploratória.

Será feita uma análise após questionário respondido qual o déficit que a empresa apresenta na área financeira tanto em relação à administração financeira quanto à organização.

## 1.1 PROBLEMAS DE PESQUISA

Para entender tudo o que está acontecendo com a empresa, será constatado o problema da pesquisa: **qual a melhor forma de organizar o financeiro de uma microempresa?**

## 1.2. OBJETIVOS

### 1.2.1 OBJETIVO GERAL

Verificar qual a melhor forma de gestão financeira para uma microempresa, por meio de um estudo de caso em empresa de refrigeração em Curitiba.

### 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- (1) Mapear os principais problemas da empresa de refrigeração, base para o estudo de caso.
- (2) Entrevistar responsável pela área financeira e tomada de decisão para melhor compreensão da gestão da empresa de refrigeração.
- (3) Propor um modelo de gestão financeira para microempresas, por meio do estudo de caso realizado na microempresa de refrigeração, localizada em Curitiba.

## 1.3 JUSTIFICATIVA PRÁTICA E TEÓRICA

A empresa que concedeu como pesquisa o financeiro tem passado por grande dificuldade de organização de administração financeira. Ao poder entrar na empresa tentaremos encontrar soluções que ajude o microempresário.

Podemos constatar que hoje a microempresa não divide seus setores e a tarefa de administrar o financeiro está conciliada com a execução de serviços, compras, vendas, recursos humanos, etc. Ou seja, não há nível, na estrutura organizacional da empresa, o mesmo nível que toma decisões sobre o futuro da empresa é o mesmo que toma decisões sobre o futuro da empresa

é o que presta serviços do nível operacional. Logo microempresário deveria se preocupar com suas tomadas de decisões, que fica totalmente atrelada as informações que são repassadas pelo contador. E sem contar que não há fluxo de caixa, cadastro dos clientes e dos fornecedores, ficando muito vulnerável a tomada de decisões e a concorrência e a outros fatores externos.

Conforme levantada a necessidade da empresa da utilização das ferramentas para o setor e para os investimentos que a empresa pode fazer no futuro são extremamente importantes, tanto para hoje quanto no futuro, há necessidade de urgência, pelo fato que a crise econômica do país, concorrentes e também a necessidade de organização para o crescimento da empresa em um futuro próximo.

Assim que grandes autores precursores da administração financeira podem nos ajudar a falar de forma clara e esclarecer um pouco sobre as ferramentas financeiras.

Afirma Gropelli e Nikbakht (2002) que atualmente, os administradores financeiros dispõem de muitas ferramentas sofisticadas para solucionar difíceis problemas empresariais.

Segundo (Hoji 2009) para administração Financeira, o objetivo econômico das empresas é a maximização de seu valor de mercado, pois dessa forma estará sendo aumentada a riqueza de seus proprietários.

Dessa maneira, considera-se esse tema relevante para melhor compreensão das microempresas e suas dificuldades no que se refere à gestão financeira.

## 2. QUADRO TEÓRICO

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A administração financeira trata dos assuntos relacionados às finanças nas empresas. Este processo reúne uma série de princípios econômicos e financeiros para maximizar o valor total de um negócio.

Desde que administração surgiu em 1900, para estudos, houve a necessidade de continuar sendo estudada, após a depressão dos anos 30, tudo para o melhor entendimento da maximização dos lucros. (Silva, p.8)

Ela é responsável pelo controle do dinheiro e aplicação de novos recursos da empresa, segundo (SILVA p.8) "... Essa área é importante para todos os tipos de empresa. " Independente qual ramo a empresa trabalha a atenção deve se concentra nessa área, porque ai a empresa também sobrevive, não tem como deixa-lo em segundo plano.

Para os autores Gropelli e Nikbakht (2010) Os objetivos da administração financeira nas organizações estão alinhados a roteiros e ações com a finalidade de conseguir a menor taxa de financiamento, o máximo rendimento dos investimentos e uma melhor administração de fluxo de caixa. Algumas questões abrangem o conceito dos objetivos da administração financeira.

Primeiramente, deve-se entender o sentido de finanças, que significa o conjunto de recursos disponíveis em espécie, que serão usados em transações, conforme o planejamento financeiro adotado pela organização.

Assim a administração financeira deve ser trata por uma pessoa que possa ter tempo para dar a atenção a qual ela requer.

O que distingue a função financeira das demais áreas da empresa, é a preocupação com a obtenção de fundos, e a análise de sua utilização, em condições que permitam à empresa a realização de suas atividades-fins sem solução de continuidade e ao nível dos objetivos gerais da organização. (FEITOSA; SANVICENTE, 1979, p.102)

A razão mais importante pela gestão financeira em qualquer organização é de assegurar que o administrador financeiro saiba quanto vai necessitar

como obter o dinheiro de que precisa e como deve empregar esse dinheiro para alcançar os seus objetivos de forma ética, responsável e sustentável. Pois, é impossível uma empresa sobreviver sem uma gestão financeira apropriada.

Da mesma forma, os administradores financeiros podem tomar melhores decisões se aplicarem os princípios econômicos básicos. Por exemplo, a teoria econômica postula a busca da melhor alocação de recursos na economia. Para esse fim, os administradores financeiros são os responsáveis pelo encontro das melhores e mais baratas fontes de fundos e pelo investimento desses fundos na melhor e mais eficiente combinação de ativos. (GROPPELLI e NIKBAKHT, 2010, p.10).

No entanto eles tentam encontrar a combinação de ativos disponíveis, que resultará no mais alto retorno com o menor risco dentro dos limites de uma mudança esperada no cenário econômico. A boa gestão financeira possui uma sólida compreensão sobre a forma como os princípios econômicos e financeiros influem na rentabilidade da empresa.

Qual a real necessidade das finanças nas organizações? Por que estudar finanças? Como se relacionam as finanças com as outras funções na organização? Estas perguntas são intencionais. Assim, busca-se, dessa forma, proporcionar uma reflexão capaz de tornar mais fortes os conceitos que, por serem utilizados diariamente perdem o seu real valor.

Assim, CARMONA (2009) afirma que a importância das finanças nas organizações se apresenta de maneira tão essencial que não é possível conceber que uma organização alcance o sucesso sem possuir uma função financeira bem estruturada.

Entretanto a administração financeira de uma empresa é exercida por pessoas ou grupos de pessoas que podem ter diferentes denominações, como: vice-presidente de finanças, diretor financeiro, contador e gerente financeiro. Ainda podemos dizer que do mesmo modo que você não queria ser um profissional altamente qualificado na área financeira, você deve pensar também que o entendimento na área, também lhe ajuda a conduzir suas finanças pessoais. (SILVA, p. 8)

Por isso os autores GropPELLI e Nikbakht (2010, p.10) afirmam que a meta principal de um administrador financeiro é maximizar a riqueza dos

acionistas. A maximização dos lucros é uma meta de curto prazo que não se remete, ela própria, a alguns fatores-chave, um dos quais é um nível aceitável de risco.

Assim, o objetivo de maximizar a riqueza pode conflitar com o propósito de otimizar o lucro no curto prazo, mas a maximização da riqueza deve ser sempre a consideração básica. Lembrando que é preciso estar atento aos riscos e retornos.

No entanto a gestão financeira é uma tarefa de responsabilidade que envolve o passado, o presente e o futuro da organização. Ela exige que seja mantido um registro de todo o dinheiro que a organização já recebeu ou gastou. (No passado). Em seguida, há que controlar o dinheiro na posse da organização (O presente) e, por último, a gestão financeira ajuda o gestor a tomar decisões para o futuro da organização.

Logo para (HOJI, 2009) o executivo responsável pela administração financeira será denominado administrador financeiro. E o seu objetivo é aumentar o valor do patrimônio líquido da empresa, através da geração de lucro líquido decorrente das atividades operacionais da empresa.

Sendo assim para realizar essa tarefa, o administrador financeiro precisa ter um sistema de informações gerenciais que lhe permita conhecer a situação financeira da empresa e só assim, tomar as decisões mais adequadas, maximizando seus resultados.

As atividades de operações existem em função do negócio da empresa e não é da competência do administrador financeiro determinar como elas devem ser conduzidas. Entretanto, com os seus conhecimentos técnicos e visão global do negócio, ele pode contribuir decisivamente quanto à melhor forma de conduzir as atividades operacionais. (HOJI, 2009, p.7).

Então não podemos separar o administrador financeiro com as ferramentas financeiras, pois ambos estão ligados e precisam trabalhar juntos, para atender a principal necessidade da empresa, gerar lucro.

Uma empresa pode ser visualizada como um sistema que gera lucro e aumenta os recursos nela investidos. Em geral interage com agentes econômicos do ambiente ao qual está inserida.

Todas as atividades empresariais envolvem recursos e, portanto, devem ser conduzidas para a obtenção do lucro. Portanto as funções típicas do administrador financeiro de uma empresa.

Assim abrir um negócio esta mais do que ser seu próprio chefe está como você ira conduzir essa responsabilidade. Se caso você não tiver nenhum conhecimento além de contar com a sorte terá que aprender da forma mais difícil. (Silva, p. 10).

Conforme Chiavenato (2013, p. 3):

A tarefa da administração passou a interpretar os objetivos proposto organização e transforma-las em ação por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços tais objetivos e garantir a competitividade em mundo de negócios altamente concorrencial e complexo. Administração é processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos, a fim de alcançar objetivos organizacionais.

Contudo a empresa não pode ficar totalmente dependente de um contador ou somente do proprietário, o entendimento de como a empresa está indo financeiramente é responsabilidade de todos envolvidos, independente se a empresa esta indo bem ou não.

Por isso a partir do momento que é aberto essa microempresa, os proprietários esperam que seu investimento produza um retorno que se iguale ao risco assumido, isto é, gerando resultados econômicos e financeiros adequados por longo prazo.

Durante anos, a Administração Financeira da pequena e media empresa foi meramente executiva, consistindo basicamente em receber e pagar e, por isso, era considerada uma simples extensão da administração geral. Esse quadro mudou, surgindo maiores exigências para as funções financeiras em virtude da crescente complexidade da economia brasileira e da expansão e sofisticação de nosso mercado financeiro. (SANTOS, 2001, p.11).

Logo com todas as dificuldades que as pequenas empresas enfrentam, não existe mais a possibilidade do gestor tomar as decisões na base da intuição ou do improviso. Já no caso de um administrador bem-sucedido instintivamente que sabe como reagir num momento adequado às mudanças

nas condições de oferta, demanda e preço, estas dificuldades tornam-se imutáveis.

Para isso a estruturação de uma microempresa começa principalmente na organização, planejamento financeiro e um planejamento empresarial, que podem gerar tomadas de decisões possivelmente corretas.

Assim todas as organizações, indiferente de tamanho, precisam de normas e procedimentos, pois colaboradores, fornecedores e clientes possuem características diferentes, assim a organização procura estabelecer meios de atender melhor todos em sua própria característica.

Entretanto para os colaboradores, deve-se estipular: funções, cargos, responsabilidade e remuneração condizente com a sua função. Para os fornecedores, determinar o melhor dia para atender, para que não percam tempo esperando, assim, agendar datas e horários.

Portanto os microempresários tendem a querer administrar e botar a “mão na massa”, ou seja, entregar e conferir mercadorias, ou executar os serviços, já para os clientes, deve-se dar o máximo que eles merecem como atenção e educação, oferecendo qualidade e preço, tentando conseguir, de alguma forma, satisfazer as necessidades que ele tanto procura, como fazer pós-atendimento,

Assim atender a parte dos recursos humanos: contratação, demissão e rescisão, acompanhar processos judiciais, enfim o microempresário que tem seu próprio estabelecimento precisa de tempo para se concentrar no seu negócio. Andrade et al apud Lima, 1999, p. 4 “ As pequenas empresas dependem seu tempo com todo tipo de trabalho ligação a ação. ” Não sobrando tempo para a administração financeira. Preocupados com seu negócio e com seus clientes, deixando de pensar de fato de aspectos que podem interferir diretamente no seu negócio a concorrência, no marketing também seria, um ponto fraco nem muitas vezes, por tempo, mas por falta de recursos financeiros, pois o investimento muitas vezes é utilizado de forma errada e por não ter mesmo, nem para suprir as necessidades, muito menos pensar em gastos extras.

Assim o que pode-se notar, como já citados anteriormente a administração assume uma importância na microempresa. As microempresas por sua vez têm sua capacidade de produção reduzida, mas conseguem se

manter, muitas vezes são fornecedoras para grandes empresas, ou apenas são geradoras de empregos e mantem aquecida a economia. Para Andrade et al, 2004, p.4

As pequenas empresas, ao contrário das grandes empresas, têm menos capacidade de utilizar seus recursos para operar alterações no seu meio ambiente, de forma a torná-lo mais favorável à satisfação de suas necessidades.

Mas um motivo para serem incentivadas a manter suas portas abertas, por todos os envolvidos, seja banco, sociedade, governo, grandes empresas.

Assim os microempresários têm perspectivas diferentes muito só querem dar continuidade ao patrimônio deixado pelos seus pais, muito não aguentam mais ser funcionários de terceiros, muitos têm aptidão e grau de instrução para abrir seu próprio negocio. (Andrade et al. 2004, p.1)

Entretanto o despreparo do microempresário pode ser um grande obstáculo, não sabemos ao certo, como microempresas conseguem se manter tanto tempo no mercado, sem a devida administração financeira. Como pagam suas dividas e impostos e se organizam internamente e ainda conseguem passar a empresa de geração em geração, criando sucessão muitas vezes de passível falência.

### 2.1.1 Análise, planejamento e controle financeiro

O planejamento empresarial está vinculado a finanças, clientes, fornecedores, concorrentes e a organização, para um bom funcionamento, sendo que muitas empresas, tanto micro como pequenas, vão muito pelo “achismo” em suas tomadas de decisões.

Assim o planejamento financeiro de uma microempresa abrange as ações necessárias para alcançar seus objetivos e metas. Pode-se definir que a parte financeira de uma pequena e grande empresa preocupa-se com uma visão global em relação às políticas de investimento e financiamento, assim contribuindo para o crescimento da mesma.

No entanto o financeiro é traçado um plano de crescimento e expansão para o futuro da organização. O setor financeiro define o modo pelo qual os

objetivos financeiros podem ser alcançados. A demanda por investimentos financeiros é constatada em pesquisa publicada pelo SEBRAE, que aponta a falta de capital de giro como a dificuldade mais comentada por proprietários de micro e pequenas empresas. (SEBRAE, 2005).

Logo o objetivo de qualquer empresa é ser rentável, e ao mesmo tempo satisfazer as necessidades do cliente. Portanto, é preciso vender seus produtos ou serviços no mercado, a fim de gerar lucro para a organização, demonstrando que estão cientes da importância de seus clientes.

Conforme SIBERICO, 2008, p.16.... Os proprietários ou sócios tem uma expectativa de que o retorno sobre o investimento realizado na empresa seja, no mínimo, equivalente ao risco que assumem, gerando resultados econômicos favoráveis.

Por tanto os resultados favoráveis no fim de cada mês, após pagar todas as contas, ainda, mas se tiver algum funcionário, fornecedor e ainda ver o resultado ser favorável, é uma grande expectativa do microempresário, com tantos impostos que o mesmo tem que pagar que também são mais desafios durante o ciclo de vida da empresa.

Visto que é importante ressaltar que os administradores financeiros precisam se envolver com as mudanças que ocorrem constantemente no campo das finanças. Mudanças que ocorrem dentro e fora da empresa, assim como, a crescente competitividade.

Logo os administradores financeiros são responsáveis pelo reconhecimento e pela resposta as mudanças nos ambientes privados, públicos e financeiros.

No entanto o administrador financeiro deve usar um método para estimar aproximadamente, com antecedência de pelo menos um ano, o montante de caixa necessário. Para isso, tanto os prazos como os montantes de fundos necessários, podem ser determinados por meio de técnicas de planejamento.

Assim o setor financeiro, em sua aplicação, estima o orçamento de produção, materiais, mão de obra, despesas gerais e administrativas. Refere-se ao dinheiro sob a forma de capital, fluxo de caixa, empréstimos, financiamentos, créditos, em disponibilidade imediata.

Entretanto atualmente os administradores financeiros dispõem de muitas ferramentas sofisticadas para solucionar os difíceis problemas empresariais. Mas nem sempre foi assim, e a ênfase recai sobre as formas de orçar com eficácia os recursos escassos e investir em projetos que apresentem o melhor retorno.

Portanto se colocasse todo o dinheiro investido para abrir uma empresa, poderia verificar outra forma de ganhar dinheiro como investimentos, do que correr riscos como citados pelos autores anteriormente. Ainda há mais motivos por quais as empresas podem vim a fechar as portas, mas o que se quer demonstrar neste trabalho, é que as microempresas sejam elas familiares ou não, como a qual está sendo apresentada, devem estar preparadas financeiramente para problemas externos como: inflação, médias e grandes empresas, concorrentes diretos ou não, para isso estar preparado é fundamental.

Contudo o que as microempresas devem fazer se elas já se encontram em uma situação financeira ruim?

No primeiro momento, descobrir tenta o que mais está afetando a empresa, encontrar isso pode ser determinante para encontrar possíveis falhas na administração da empresa, para isso planejar uma estratégia é uma boa alternativa após encontrar até mesmo para achar as causas dos problemas com administração financeira.

Toda essência da visão estratégica na administração na administração pode ser resumida na ideia de se construir, no âmbito organizacional, uma postura que seja suficientemente forte para indicar com clareza um caminho futuro sobre novas alternativas e sobre novas condições que provavelmente incidirão sobre a empresa. (ANDRADE et al. 2004, p.1)

Por fim uma estratégia para atacar o problema, ou ate mesmo para começar a administrar o seu negocio de forma diferente, melhor, determinando objetivos maiores, conforme suas necessidades.

Análise, planejamento e controle financeiro consistem em coordenar, monitorar e avaliar todas as atividades da empresa, por meio de relatórios financeiros, bem como participar ativamente das decisões estratégicas, para alavancar as operações.

Por isso é preciso fazer o orçamento da empresa, uma vez realizado o planejamento financeiro, será necessário acompanhar mês a mês do que está ocorrendo para conhecer os desvios em relação à meta estabelecida e realizar ações que permitam que a empresa alcance sua meta. Quanto antes se puder conhecer o que está acontecendo menores serão os esforços para que se alcance a meta. (SEBRAE, 2011).

Logo, podemos separar os controles financeiros em:

- Operacionais: Registro da movimentação de caixa, Controle e conciliação de conta corrente, Controle de contas a pagar, Controle de contas a receber, Fluxo de caixa.
- Gerenciais: Demonstração de Resultados, Balanço Patrimonial, Controle de Custos.

Além destes o controle integra outros passos como:

- Fixar uma política: A organização deve decidir quais as normas e procedimentos devem ser seguidos para assegurar que o dinheiro seja gasto prudente e seguramente;
- Fixar as atribuições: A organização deve decidir quem será permitido a gastar dinheiro, quanto lhes será permitido gastar e quando poderão gastá-lo. É importante também decidir quem pode vincular a organização do ponto de vista financeiro.
- Fixar a responsabilidade: Decidir quem é responsável pelos recursos financeiros da organização. Vale lembrar, que a responsabilidade pelo dinheiro da empresa seja assumida por uma determinada pessoa ou pessoas. Nem todos podem estar responsáveis pelas finanças.

Cabe a um bom administrador saber usar determinados fatores para chegar a decisões conclusivas. Os administradores financeiros estão incumbidos da responsabilidade primária de maximizar o preço das ações da empresa mantendo o risco no menor nível possível.

Segundo os autores Gropelli e Nikbakht (2010) para atingir essas metas, um administrador deve determinar quais investimentos fornecerão os lucros mais elevados e os menores riscos. Uma vez tomada essa decisão, o próximo passo envolve a seleção dos meios para financiar esses investimentos.

Portanto, a empresa deve estabelecer metas de resultados a serem alcançadas, de curto e longo prazo. Para se criar uma meta que de resultado precisa-se conhecer resultados obtidos pelos concorrentes. E, assim passam a servir de modelo para a empresa estudada.

HOJI (2009) afirma que um planejamento financeiro sem um controle adequado não produz resultado eficaz. Fazer um controle que não seja comparável com o resultado planejado, também, não faz sentido.

Com base nos conceitos dos autores acima é necessário o administrador financeiro fazer ajustes dos investimentos periodicamente, pois, só assim evita o desperdício de recursos.

O planejamento para obter os melhores resultados deve ser flexível, permitindo estratégias alternativas para substituir os planos existentes quando os planos econômicos e financeiros divergirem dos padrões esperados.

#### 2.1.1.1 Quanto ao planejamento

Sem o devido planejamento a microempresa com o seu capital próprio, pode cometer erros, como emprestar capital de terceiros.

No entanto para as microempresas os empréstimos, podem riscos, que nem sempre podem ser assumidos naquele período. Até porque é necessário que a empresa possa dar garantias como pagar aquele empréstimo com bancos.

Assim, a capacidade de gerar lucros da empresa influenciaria sua estrutura de capital, à medida que as firmas que detenham maior fonte de recursos próprios para autofinanciar deverão recorrer menos ao uso de dívidas. Espera-se que as empresas mais rentáveis sejam menos endividadas. (BRITO; BATISTELA; CORRAR. 2006, p.12)

Por isso as microempresas podem contar com as linhas de crédito próprias para elas como o BNDES<sup>1</sup>.

Logo o fato de que as microempresas estão sujeitas a dificuldades financeiras podem ser caracterizadas por vários fatores, onde destacamos aqui a má administração dos seus próprios recursos. Utilizando assim forma

---

<sup>1</sup> Banco Nacional do Desenvolvimento

inadequada os recursos financeiros, podem vir a ficar sem, para assumir novas dívidas, gerando risco dos negócios da empresa.

Assim enfatizamos neste trabalho que a utilização da administração financeira tem que fazer parte da empresa e que sua importância começa antes mesmo do início de suas atividades, mas nada impede se a empresa já estiver operando, e quiser se manter em um mercado cada vez mais competitivo, Conforme SEBRAE apud SOUZA; BRITO, ALVARELI. (2011, p.53). Há mais de 5 milhões de microempresas no Brasil. As últimas pesquisas apontaram um crescimento de 23% e dessa forma houve um crescimento de 293 estabelecimentos abertos.

Entretanto pelo aspecto negativo o administrador que não estiver preparado, poderá ter perdas nas suas vendas, porém pelo aspecto positivo o crescimento, gera empregos e mostra que a microempresas pode dar certo, mas para isso tem que contar com profissionais qualificados, ou até mesmo se o microempresário tem que se aperfeiçoar para não ficar na dependência de um contador, para isso não acontecer, as ferramentas financeiras devem ser utilizadas é que comentaremos nos próximos tópicos.

### 2.1.2 Tomadas de decisões de investimentos

De acordo com Souza e Clemente (2006), os métodos de avaliação das oportunidades de investimento baseiam-se na comparação da magnitude do investimento com os ganhos líquidos esperados durante certo período de tempo denominado horizonte de planejamento. O mesmo é influenciado por fatores ligados à natureza dos projetos e, de modo geral, ele será tanto mais curto quanto menor for a vida útil dos ativos fixos envolvidos e quanto menor for a capacidade financeira da empresa

As decisões de investimentos dizem respeito à destinação dos recursos financeiros para aplicação em ativos correntes (circulantes) e não correntes (realizáveis a longo prazo e ativos permanentes), considerando-se a relação adequada de risco e de retorno dos capitais investidos.

No caso dos investimentos são de competência do administrador financeiro e tem haver como investir o dinheiro que foi aplicado na empresa de forma que lhe de retorno a curto ou longo prazo.

As atividades de investimentos correspondem às contas classificadas no balanço patrimonial, em investimentos temporários e em ativo permanente. Exemplos: compras de maquinaria, integralização de capital de empresas controladas, aplicações financeiras de curto e longo prazo etc. (HOJI, 2009, p.5).

Segundo os autores Souza e Almeida (2006) os investimentos são medidas tomadas para aumentar o lucro por ação da empresa para melhorar a ação de lucros no tempo e para equalizar o grau de risco de corporações aos desejos dos acionistas.

Desta forma o processo de alocação de capital (investimento) é uma das decisões financeiras que devem tomar a atenção do administrador financeiro de uma organização talvez, pela sua complexidade e abrangência, como a mais importante das finanças.

Há vários tipos de projetos com nomes genéricos dados as alternativas de investimentos cuja avaliação é de rentabilidade para os interessados em aplicações de longo prazo como: compra de nova máquina, substituição de novo equipamento, campanha publicitária, lançamento de um novo produto, etc. (SANVICENTE, 1987, p. 35 e 36).

Assim, analisando os conceitos dos autores o administrador que conseguir aplicar os seus recursos terá provavelmente o retorno do seu investimento em dobro. Caso o investimento não seja o mais correto a empresa poderá ter prejuízos.

Financiar os recursos são atividades que irão refletir no passivo e patrimônio líquido da empresa. Essa atividade de certa forma pode ser do administrador ou do gerente financeiro, depende do porte da empresa.

As atividades de financiamentos refletem os efeitos das decisões tomadas sobre a forma de financiamento das atividades de operações e de investimentos. As atividades classificadas nesse grupo correspondem às contas classificáveis no passivo financeiro e no patrimônio líquido. Exemplos: captação de empréstimos bancários, emissão de debêntures, integralização de capital da empresa etc. (HOJI, 2009, p. 5).

Segundo Souza e Almeida (2006) são medidas tomadas para definir como a empresa será financiada com vistas a equalizar o risco da corporação

aos níveis desejados pelos acionistas. Esta atividade está claramente ligada ao custo capital e tem influência sobre outros direcionadores de forma indireta.

Pois, referem-se a investimentos dos proprietários, outros investidores, e também a financiamentos junto a instituições Financeiras, ou seja, dos recursos que afetam o capital circulante da empresa.

Os conceitos acima citados são complementados pelos autores Gonçalves, et al (2009, p. 160) que as atividades de financiamento refletem os efeitos das decisões tomadas sobre a forma de financiamento das atividades de operações e de investimentos. As atividades classificadas nesse grupo correspondem às contas classificáveis no passivo financeiro e no patrimônio líquido.

Em análise aos conceitos dos autores as atividades de financiamentos envolvem a captação de recursos diversos para o financiamento de ativos, no que se refere a todas as atividades da empresa que necessitam de capital e que sejam necessários para o cumprimento de metas. Assim sendo, as empresas procuram financiamentos no mercado financeiro quando elas não possuem recursos próprios.

De acordo com Rocha e Monteiro (2005), a redução no consumo de energia elétrica proporciona às empresas do setor industrial e comercial uma redução substancial do custo com este insumo. Essa redução, exige novos investimentos e em caso da empresa ter escassos recursos, o processo de tomada de decisão constitui-se em uma das questões de maior relevância.

#### 2.1.2.1 A decisão de investir

Souza e Clemente (2006) definem um investimento, no caso de uma empresa, como um desembolso feito a fim de gerar um fluxo de benefícios futuros, usualmente superior a um ano. Adicionalmente, afirmam que esses ganhos futuros não são certos e que investidores potenciais farão avaliações distintas de uma mesma oportunidade de investimento, evidenciando a complexidade da tomada de decisão de investir. Porém, é necessário desenvolver um modelo teórico que permita dar suporte às decisões. A essa altura é importante fazer uma distinção entre risco e incerteza. Em uma situação de risco, os eventos possíveis são conhecidos assim como suas

probabilidades de ocorrência. Já em uma situação de incerteza, desconhecem-se os eventos possíveis e suas probabilidades de ocorrência. Nesse contexto nasce o conceito de projeto de investimento, interpretado pelo autor como um esforço para elevar o nível de informação a fim de diminuir o nível de incerteza e assim conseguir melhorar a tomada de decisão. A figura 6 ilustra este conceito.

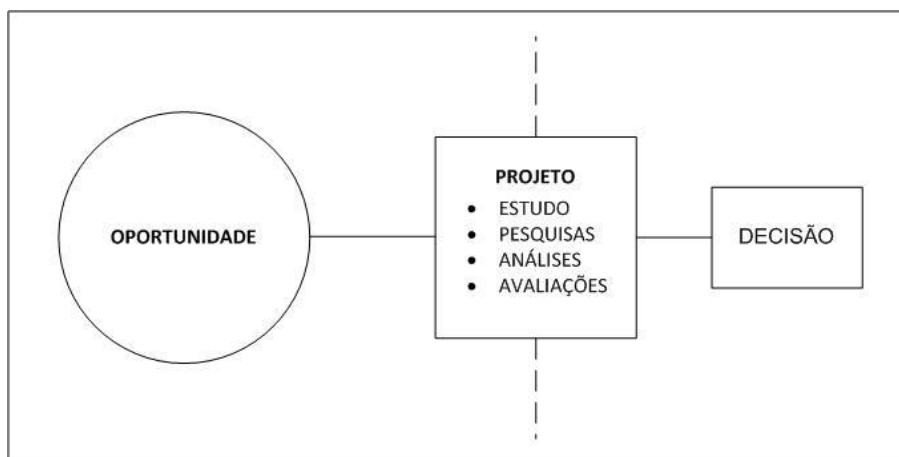


FIGURA 1 - PROJETO DE INVESTIMENTO  
FONTE: SOUZA (2006)

#### 2.1.2.2 Indicadores de análise de projetos de investimentos

Souza e Clemente (2006, p. 70) explicam que os indicadores de análise de projetos de investimentos podem ser classificados em duas grandes categorias. Na primeira encontram-se indicadores associados à rentabilidade do projeto tais como Valor Presente Líquido, o Valor Presente Líquido Anualizado, a Taxa Interna de Retorno, o Índice Benefício/Custo e o Retorno sobre o Investimento Adicionado. Na segunda categoria encontram-se indicadores associados ao risco do projeto tais como a Taxa Interna de Retorno e o Período de Recuperação do Investimento, entre outros. Adicionalmente, estes autores afirmam que, “a rigor, esses indicadores auxiliam na percepção do comportamento entre risco e retorno, ou seja, maiores riscos ensejam um aumento no retorno esperado”.

### 2.1.3 Tomadas de decisões de financiamentos

As decisões de financiamentos são tomadas para captação de recursos financeiros para o financiamento dos ativos correntes e não correntes, considerando-se a combinação adequada dos financiamentos a curta e em longo prazo e a estrutura de capital.

Essa análise é necessária, pois o dinheiro deve ser aplicado corretamente e com base nos objetivos que a empresa tem, qualquer decisão precipitada pode impactar no futuro.

É natural que haja mudanças tanto internas quanto externas, mas quando se planeja algo, a possibilidade de obter resultados positivos é maior. Pois, as decisões financeiras são voltadas para o futuro. Desta forma, existe uma forma de planejamento sobre o que será feito.

Os tempos atuais têm exigido das empresas, em grau cada vez maior e independentemente de seu porte, gerenciamento competente de todos os recursos de que 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. (ZDANOWICZ, 2002, p. 13).

O controle de recursos para compras e aquisições, bem como, a própria existência da empresa como um todo. Assim, o gestor financeiro fará uma análise coletando dados e informações financeiras para a tomada de decisão.

Desta forma, o campo financeiro da organização, estabelece uma dinâmica adequada à maximização dos retornos. Essas atividades se enquadram a partir da elaboração de orçamentos até a administração do caixa. No entanto, é primordial para o estudo das finanças, perceber como a função financeira se relaciona com as outras funções da organização.

Decisões em qualquer setor possuem implicações financeiras, principalmente porque a maioria das atividades de uma organização envolve a utilização e/ou a criação de recursos financeiros. Em contrapartida, decisões financeiras devem ser observadas em um contexto mais abrangente, pois a influencia de uma esfera maior de atividade é significativa para o sadio funcionamento da organização. Portanto, a função financeira está intimamente ligada com as outras

funções da organização, e um relacionamento harmonioso faz-se necessário na busca pelo sucesso. (CARMONA, 2009, p. 2).

O que se percebe é que é preciso analisar com muita cautela as decisões financeiras para que a organização possa obter o resultado esperado. Pelo fato de estarem ligadas às demais funções da empresa, torna-se necessário um maior entrosamento entre os setores para que, assim todos sejam motivados pelo lucro.

Para Hoji (2009) A geração permanente de lucro e caixa contribui para que uma empresa moderna cumpra suas funções sociais por meio de geração e pagamento de impostos, treinamento e remuneração adequada dos empregados, investimentos em melhoria ambiental etc.

Complementando Neto e Lima (2010) Toda empresa deve estabelecer metas de resultados a serem alcançadas, de curto e longo prazo. Uma meta pode ser, por exemplo, um valor de lucro anual ou mesmo uma porcentagem do lucro em relação à receita. Uma boa maneira de se estabelecer uma meta de resultado é conhecer os resultados obtidos por concorrentes similares à empresa que possam servir de modelo.

Logo a empresa deverá planejar o que deve fazer para alcançar sua meta, quanto deve vender e os custos e despesas que serão gastos para que as atividades necessárias ao cumprimento das metas sejam realizadas. Também se deve definir qual o valor dos investimentos necessários para que este resultado venha efetivamente a ocorrer. (SEBRAE, 2011).

#### 2.1.3.1 Efeitos do imposto de renda e da fonte de financiamento

De acordo com Souza e Clemente (2006, p.111), “o Imposto de Renda é uma saída de caixa proporcional à renda tributável (lucro antes de imposto de renda - LAIR) e, como tal, deve ser considerada nos fluxos de caixa.” Caso o investimento envolva bens depreciables e algum financiamento, para determinar o fluxo de caixa considerando os efeitos do imposto de renda e da fonte de financiamento, deve-se levar em consideração a parcela referente à depreciação linear, a amortização e os juros.

A figura 8 ilustra a metodologia para determinar o fluxo de caixa após financiamento e imposto de renda. Lembrando que o imposto de renda (correspondente ao número 7 da figura 8) é calculado fazendo incidir sobre a Renda Tributável a alíquota correspondente. Adicionalmente, é importante levar em consideração que “na realidade costuma ocorrer uma defasagem de um exercício entre a ocorrência do lucro e o pagamento do imposto” (CASAROTTO FILHO; KOPITTKKE, 2006, p. 158).

Fluxo de Caixa antes de Financiamento e de Imposto de Renda	Amortização	Juros	Fluxo de Caixa após Financiamento e antes de Imposto de Renda	Depreciação	Renda Tributável	Imposto de Renda	Fluxo de Caixa após Financiamento e Imposto de Renda
①	②	③	④ = ① - ② - ③	⑤	⑥ = ① - ③ - ⑤	⑦	⑧ = ① - ② - ③ - ⑦

FIGURA 2 - EFEITOS DO IMPOSTO DE RENDA E DA FONTE DE FINANCIAMENTO  
FONTE: SOUZA (2006)

## 2.2 Ferramentas para administração financeira

### 2.2.1 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa é um diagrama que permite a visualização de um problema envolvendo receitas e despesas que ocorrem em diferentes momentos. Consiste em uma escala horizontal onde são marcados os períodos de tempo, setas para cima representando as entradas e setas para baixo representando as saídas de caixa (CASAROTTO FILHO; KOPITTKKE, 2006).

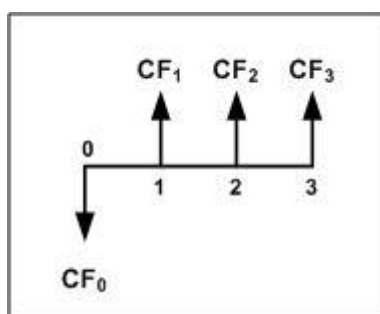


FIGURA 3 - DIAGRAMA DE FLUXO DE CAIXA DE 3 PERÍODOS  
FONTE: O autor

A figura 7 mostra um fluxo de caixa que representa um projeto de investimento cujo horizonte de planejamento é de 3 períodos de duração. Contém uma única saída de caixa  $CF_0$  que corresponde ao investimento inicial e 3 entradas de caixa representadas por  $CF_1$ ,  $CF_2$  e  $CF_3$ .

1 – Controle diário do caixa: ele vai registrar todas as entradas e saídas de dinheiro e verifica o valor existente no caixa. Este controle tem a finalidade de verificar se não tem erro de registro ou desvio de recursos. Ele é conferido diariamente e os valores tem que bater com os comprovantes existentes.

Para isso acontecer deve haver um projeto das necessidades de caixa, controle de custos, estabelecimento das vendas futuras e das metas de lucro.

Planejar o fluxo de caixa pode fazer a diferença, já que a falta de capital de giro tem sido apontada como uma das maiores dificuldades encontradas pelos empresários nos primeiros anos de empreendimento (SEBRAE, 2011).

O controle do caixa tem a finalidade de fornecer as seguintes informações:

- ✓ Controle de valores depositados em bancos.
- ✓ Fazer pagamentos em dinheiro, quando a o recurso evitando despesas de impostos;
- ✓ Controlar e avaliar despesas pagas;
- ✓ Informações para elaboração do fluxo de caixa.

Anexo: Formulário Controle de Caixa Diário

Anexo: Formulário Fluxo de Caixa

### 2.2.2 Payback

Uma das técnicas de investimento utilizada para se verificar como os mesmos estão dando retorno. Esse cálculo é utilizado para saber quanto tempo o empresário irá demorar para recuperar o valor que investiu na operação.

Os períodos de payback são geralmente usados para se avaliar investimentos propostos. O período de payback é o número de anos necessário para se recuperar o investimento líquido. Tanto o período médio de payback quanto o período efetivo de payback são usados, ao se tomar decisões investimento. (GITMAN, 1978, p.262)

Sabendo o tempo fica melhor de entender se o investimento realmente terá retorno e se caso for muito tempo, que sirva para tomar a decisão. Assim como afirma GROPELLI & NIKBAKHT (2002, p.134) se o período de payback encontrado representa um período aceitável para a empresa o projeto será selecionado. Ou seja, o projeto é viável e a empresa, pode ter essa opção se efetiva-lo.

### 2.2.2 O balanço patrimonial

De acordo com MORANTE (2009, p.1) O balanço patrimonial é a representação monetária, em determinado momento, do conjunto de bens, direitos, obrigações e valor patrimonial dos donos ou acionistas.

Pelo Balanço Patrimonial o microempresário verá seus créditos, débitos e saldos. No qual está dividido para de fácil entendimento, ativo e passivo e o patrimônio líquido.

O ativo corresponde a todos os bens e direitos de uma empresa, o passivo é uma obrigação, ou parcela de financiamento obtido de terceiros. O patrimônio líquido corresponde aos recursos dos proprietários aplicados na empresa. O valor do patrimônio se altera quando a empresa tem lucro ou prejuízo no período, ou ainda quando ocorre investimento por parte dos sócios. (DORNELAS, 2008, p.151).

O total do ativo deve ser o mesmo que o passivo assim será feito o balanço das contas, caso contrario deve ser refeito até se igualarem.

Visto que as contas também são subdividas no balanço patrimonial no ativo: circulante ativo realizável em longo prazo investimento, imobilizado e diferido. E no passivo: passivo circulante, exigível em longo prazo, patrimônio líquido, capital social reservas de capital, reservas de lucros e lucros ou prejuízos acumulados. Dornelas (2008).

Por isso verifica-lo todo fim de mês não irá demonstrar a atual realidade da empresa porque ele será sofrerá ajustes.

### 2.2.3 Margem de contribuição e Ponto de Equilíbrio

Para que uma microempresa ter uma boa gestão o empresário tem que ter as informações de como anda o seu negocio e como esta funcionando a sua estrutura. Para que haja uma boa condução do negocio existem duas informações fundamentais:

1 – Margem de contribuição: é a contribuição que cada produto ajuda a pagar as despesas fixas. Para calcular a margem de contribuição pega o preço de venda menos custos e despesas variáveis.

2 – Ponto de Equilíbrio: é o que indica para o empresário qual a quantidade mínima de venda que a empresa tem que ter para garantir seus custos e despesas. O ponto de equilíbrio é a igualdade entre os custos/despesas fixas e variáveis e o valor das vendas dos produtos ou serviços.

Portanto a soma da margem de contribuição dos produtos e serviços vendidos é igual aos custos e despesas fixas, assim temos o ponto de equilíbrio, ou seja, a empresa não ganha e nem perde, as receitas são iguais entre custos e despesas.

Com a visualização do ponto de equilíbrio o empresário tem a como saber da real situação da empresa, isto é, consegue ver se o que vende consegue pelo menos cobrir as despesas e não ter prejuízo.

### 2.2.4 Método do Valor Presente Líquido

Trata-se de uma técnica robusta muito conhecida e utilizada para análise de investimentos. Segundo Souza e Clemente (2006, p. 104), o Valor Presente Líquido (VPL) concentra todos os valores esperados de um fluxo de caixa na data “zero” usando-se como taxa de desconto a TMA. Ou seja, “representa, em valores monetários de hoje, a diferença entre os recebimentos e os pagamentos de todo o projeto.”

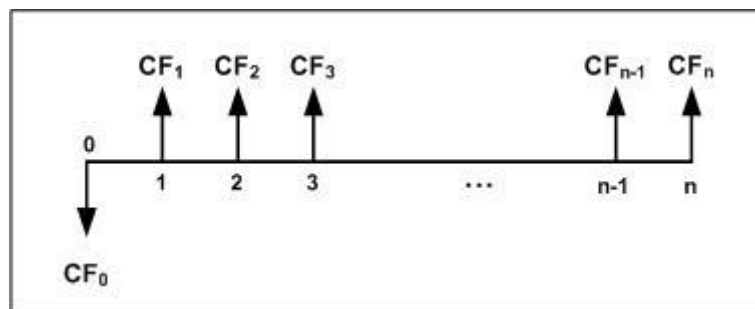


FIGURA 4 - FLUXO DE CAIXA GENERALIZADO  
 FONTE: Adaptado de SOUZA (2006)

Em termos matemáticos, determinar o VPL baseado no Fluxo de Caixa da figura 9 implica efetuar o cálculo a seguir<sup>2</sup>:

$$VPL = -CF_0 + \sum \frac{CF_j}{(1 + TMA)^j} \quad \forall j = 1, 2, \dots, n \quad (4)$$

Percebe-se que quanto maior for a TMA, menor o será o VPL. Em Microsoft Excel, usa-se a função financeira “VPL” digitando a fórmula:

$$= -CF_0 + VPL(TMA; CF_1; CF_n) \quad (5)$$

Se o VPL for superior a zero, significa que o investimento inicial será recuperado e também a parcela que teria sido ganha se esse capital tivesse sido aplicado à TMA. Além disso, obtém-se um excedente (excesso de caixa), em valores monetários de hoje, que corresponde ao valor do VPL. Se o VPL for igual a zero, o projeto é viável já que gerou um lucro igual ao mínimo esperado. Porém, isto não o torna necessariamente mais atrativo, já que a riqueza gerada é nula (SOUZA; CLEMENTE, 2006).

Portanto, se o VPL obtido for superior a zero, o projeto é viável e merece seguir sendo analisado, sem ser um critério suficiente para determinar a sua atratividade. Por este motivo, é importante recorrer a outros indicadores

<sup>2</sup> Caso  $CF_0$  já tenha sido expressado como um valor negativo nos fluxos de caixa, o símbolo de subtração que o antecede nas fórmulas apresentadas em toda a seção 2.2.5 deve ser desconsiderado.

como, por exemplo, o Valor Anual Uniforme Equivalente (VAUE), cuja explicação é apresentada a seguir.

### 2.2.5 Método do Valor Anual Uniforme Equivalente (VAUE)

Conhecido também como Valor Presente Líquido Anualizado (VPLa). Este método, bastante aplicado em projetos com horizontes de planejamento longos, facilita o raciocínio do decisor já que apresenta os ganhos por período e não o ganho acumulado ao longo de diversos períodos como é o caso do método do VPL (SOUZA; CLEMENTE, 2006). Com efeito, enquanto o VPL traz todos os valores do fluxo de caixa para a data presente, o VAUE, segundo explicam Casarotto Filho e Kopittke (2006), consiste em achar a série uniforme anual equivalente a todos os custos e receitas para cada projeto utilizando-se a TMA. O projeto que tiver o maior saldo positivo é o melhor.

Em termos matemáticos, para determinar o VAUE, baseado no Fluxo de Caixa da figura 9, deve-se efetuar o cálculo a seguir:

$$\text{VAUE} = \text{VPL} \times \frac{\text{TMA} \times (1 + \text{TMA})^n}{(1 + \text{TMA})^n - 1} \quad (6)$$

A figura 10 ilustra como ficaria a série uniforme equivalente. Em Microsoft Excel, usa-se a função financeira “PGTO” digitando a fórmula:

$$= \text{PGTO}(\text{TMA}; n; -\text{VPL}) \quad (7)$$

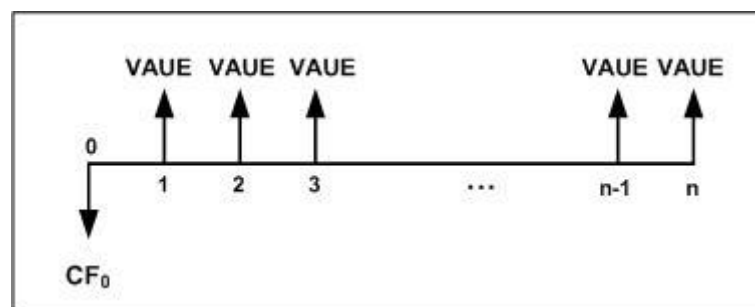


FIGURA 5 - SÉRIE UNIFORME (MÉTODO DO VAUE)  
FONTE: O autor

Se o VAUE for igual a zero, o projeto seria ainda viável já que ter-se-ia atingido o retorno mínimo desejável. Porém, esta situação não é favorável em termos de atratividade.

Se o VAUE obtido for superior a zero, o projeto é viável e merece seguir sendo analisado, sem ser um indício suficiente para determinar se deve ser escolhido ou não. Portanto, o cálculo de indicadores adicionais é ainda importante.

### 2.2.6 Índice Benefício Custo

O Índice Benefício Custo (IBC) é a razão entre o Valor Presente do Fluxo de Benefícios de um projeto e o Valor Presente do Fluxo de Investimentos necessários para realizá-lo.

$$IBC = \frac{\text{Valor Presente do fluxo de benefícios}}{\text{Valor presente do fluxo de investimentos}} \quad (8)$$

Segundo Souza e Clemente (2006, p. 104), o IBC “representa, para todo o horizonte de planejamento (N), o ganho por unidade de capital investido no projeto após expurgado o efeito da TMA.” Se o IBC for superior a 1, vale a pena continuar a análise do projeto. Vale ressaltar que no cálculo deste indicador, está implícito o reinvestimento dos benefícios à TMA.

Por exemplo, suponha-se que o IBC de um projeto é igual a 1,3 e o seu horizonte de planejamento é de 10 anos. Isto significa que para cada \$1 unidade monetária, espera-se retirar, após 10 anos, \$1,3 unidades monetárias depois de expurgado o ganho que se teria tido com uma aplicação na TMA. A rentabilidade real esperada é então de 30% em 10 anos. É importante notar que neste exemplo, não é correto comparar a taxa de rentabilidade de 30% com a TMA, já que não se referem ao mesmo período (a TMA é anual). Por esta razão, existe a alternativa de achar uma taxa equivalente cujo período corresponda com o da TMA. Essa taxa é denominada ROIA (Retorno Adicional sobre o Investimento).

### 2.2.7 Retorno Adicional Sobre o Investimento

De acordo com Souza e Clemente (2006, p. 82), “o ROIA é a melhor estimativa de rentabilidade para um projeto de investimento. Representa, em termos percentuais, a riqueza gerada pelo projeto.” Este indicador deriva da taxa obtida a partir do IBC para cada período do projeto. O esquema representativo para calcular o ROIA é ilustrado pela figura 11.

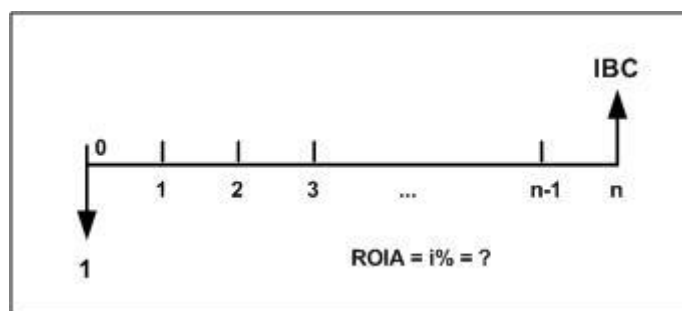


FIGURA 6 - ESQUEMA PARA O CÁLCULO DO ROIA  
 FONTE: Adaptado de SOUZA (2006)

Para achar o ROIA com a ajuda do Microsoft Excel, utiliza-se a função financeira “TAXA” como apresentado na equação 9.

$$= \text{TAXA}(n;; -1, \text{IBC}) \quad (9)$$

O ROIA pode-se interpretar como o ganho em porcentagem, por período, além da TMA.

### 2.2.8 Método da TIR (Taxa Interna de Retorno)

Casarotto Filho e Kopittke (2006, p. 130) explicam que “o método da Taxa Interna de Retorno requer o cálculo da taxa que zera o Valor Presente dos fluxos de caixa das alternativas.”

Em termos matemáticos, a Taxa Interna de Retorno (TIR) corresponde ao valor da incógnita  $i$ , solução da equação a seguir:

$$VPL = \sum_{j=0}^n \frac{CF_j}{(1+i)^j} = 0 \quad \forall j = 1, 2, \dots, n \quad (10)$$

O principal problema é que essa equação pode ter várias soluções. Kassai et al. (2000) comentam que um projeto representado por um fluxo de caixa que tenha várias inversões de sinais entre fluxos de caixa positivos e negativos, pode apresentar uma ou mais TIR positivas e/ou negativas. Também se pode apresentar uma única TIR ou ainda não existir solução. Baseado no teorema de Descartes, explica que o número máximo de valores possíveis de TIR está ligado ao número de vezes em que há troca de sinal de um fluxo de caixa e é caracterizado por  $m - 2k \geq 0$ . Nesta relação,  $m$  representa o número de mudanças de sinais e  $k$  é um número natural (positivo e inteiro). Por exemplo, em um fluxo de caixa que apresenta duas inversões de sinal, poderão existir zero ou até dois valores possíveis para a TIR.

Em Microsoft Excel, a função financeira que permite determinar os possíveis valores desta taxa é “TIR” e é digitada da maneira a seguir:

$$= \text{TIR}(-CF_0; CF_n; \text{Estimativa}) \quad (11)$$

Onde “Estimativa” é uma taxa que o analista deve escolher para achar os diferentes valores que pode apresentar a TIR.

Existem outros aspectos sobre a TIR que requerem atenção. O primeiro, é que a TIR é uma taxa periódica e não uma taxa para todo o projeto. O segundo é que durante a comparação entre um projeto A e um projeto B, não é correto afirmar que, se a  $TIR_A$  do projeto A for maior do que a  $TIR_B$  do projeto B, o projeto A é melhor.

Em termos de análise, “é economicamente atraente todo investimento que apresente TIR maior ou igual à TMA” (KASSAI ET AL., 2000, p. 66). Adicionalmente, Souza e Clemente (2006, p. 104) afirmam que “a TIR também pode ser vista como uma estimativa do limite superior da rentabilidade do projeto.” e “o risco do projeto aumenta na medida em que a TMA se aproxima da TIR”.

### 2.2.9 TMA (Taxa Mínima de Atratividade)

Na análise de investimentos, existem vários métodos cuja aplicação precisa da determinação de uma taxa chamada de Taxa de Mínima Atratividade (TMA). A sua descrição envolve características que são explicadas de maneira complementar por diferentes autores. De acordo com Kassai et al. (2000, p. 58):

Entende-se por Taxa Mínima de Atratividade (TMA) a taxa mínima a ser alcançada em determinado projeto; caso contrário, o mesmo deve ser rejeitado. É também, a taxa utilizada para descontar os fluxos de caixa quando se usa o método do Valor Presente Líquido (VPL) e é parâmetro de comparação para TIR. É o rendimento mínimo de uma segunda melhor alternativa do mercado.

Souza e Clemente (2006) complementam esta definição explicando que se trata da “melhor taxa, com baixo grau de risco, disponível para aplicação do capital em análise” e que, considerando que fica implícito que o capital para investimento fica aplicado à TMA, o conceito de riqueza gerada deve levar em conta somente o excedente sobre o que será obtido além da aplicação do capital na TMA.

Casarotto Filho e Kopittke (2006), além de definir a TMA de maneira similar, explicam alguns métodos para achá-la. Com efeito, afirmam que para pessoas físicas no Brasil, é frequente que o valor da TMA na análise de investimentos seja igual aos rendimentos da caderneta de poupança. No caso das empresas, a determinação da TMA depende do horizonte de planejamento ou da estratégia da empresa. Por exemplo, para investimentos de curtíssimo prazo, pode-se considerar como TMA a taxa de remuneração de títulos bancários de curto prazo. Em investimentos cujo horizonte de planejamento chega até seis meses, pode-se adotar como TMA a média ponderada dos rendimentos das contas do capital de giro da empresa. Já em investimentos de longo prazo, a TMA está ligada com as metas estratégicas da empresa. Estes autores comentam adicionalmente que em investimentos de curto e médio prazo, a TMA deve ser superior ao custo de oportunidade do capital. Esta

relação faz sentido, já que no momento de analisar um projeto de investimento deve considerar-se o fato de ser estar perdendo a oportunidade de aplicar esse mesmo capital em outros projetos. No caso de investimentos de longo prazo, a TMA de uma empresa não deve ser inferior ao custo dos empréstimos de longo prazo nem à expectativa de ganhos dos acionistas e à taxa de crescimento estratégica da empresa. Isto quer dizer que é importante considerar o custo do capital próprio da empresa (relacionado com o retorno dos acionistas) assim como o custo do capital de terceiros (relacionado com os empréstimos da empresa) no cálculo da TMA para projetos de prazo superior a seis meses.

Souza e Clemente (2006, p. 74) expõem outra alternativa para determinar a TMA:

A base para estabelecer uma estimativa da TMA é a taxa de juros praticada no mercado. As taxas de juros que mais impactam a TMA são: Taxa Básica Financeira (TBF); Taxa Referencial (TR); Taxa de Juros de Longo Prazo (TJLP) e Taxa do Sistema Especial de Liquidação e Custódia (SELIC).

O estabelecimento de um horizonte de planejamento e um fluxo de caixa, assim como, a escolha da TMA permitem passar à fase seguinte do projeto de investimento que consiste na determinação e análise de indicadores.

## 2.3 QUANTO A GESTÃO DE FINANÇAS

Recursos Financeiros nada mais é que o controle das entradas no caixa da empresa, isto é, que geralmente elas vêm das vendas ou serviços prestados aos clientes ou ainda podem ter uma origem faz vendas de máquinas, veículos ou até mesmo de empréstimos realizados. Estes recursos podem ser em dinheiro, cheques a vista, cheque pré-datado, ou cartão de crédito ou debito, duplicatas ou até mesmo o mais conhecido fiado ou caderninho.

Os recursos financeiros basicamente são divididos em duas importantes partes.

1 – RECURSOS Financeiros com disponibilidade imediata: é tudo o que a empresa recebe para ser usado, ou seja, para dar continuidade em seus planejamentos. Os mais conhecidos são dinheiro e cheque a vista

2 - RECURSOS Financeiros com disponibilidade futura: é tudo que a empresa fez para receber no futuro. Os recebíveis mais conhecidos nesta modalidade são cheque pré-datado, cartão de crédito, duplicatas e até mesmo o caderninho.

Entre esses dois recursos a uma principal diferença que enquanto o primeiro recurso atinge diretamente o caixa, o segundo recurso atinge o caixa quando ele se concretizar no futuro. Assim para ter uma gestão financeira boa inicia-se controlando os recursos imediatos, para que assim possam-se tomar as decisões de onde gastar, sendo que este controle é diário.

Controles Financeiros Básicos.

Para as micro e pequenas empresas e independente de setor de atividade ficou verificado pelo SEBRAE que os controles de caixa e de banco, contas a receber e contas a pagar, controles de despesas e controles de estoques são primordiais para gestão financeira as finanças da empresa, que sem estes controles o empresário terá dificuldades em gerenciar as finanças da empresa.

## 2.4 ENTENDENDO A GESTÃO DE CUSTOS

Com a competitividade em alta os consumidores exigem mais e por isso quem faz o preço é o mercado não somente o empresário.

Segundo o SEBRAE custos são todos os gastos relacionados a um produto até deixá-lo em condições de vender, ou seja, tudo aquilo que é utilizado para produzir um bem ou serviço ou adquirir um bem para ser vendido. (2008; p. 19)

Para cada ramo de atividade como: indústria, comércio ou serviços a uma maneira diferente de calcular os custos. Primeiro tem que identificar o que se gasta, para ser denominado: despesas.

Conforme o SEBRAE define Despesas são todos os gastos que não estão relacionados diretamente com o produto/serviço, mais são necessários

para tender a estrutura da sua empresa, ou seja, são gastos para “tocar a empresa adiante”. (2008, p. 20)

Com esta definição a diferença entre custo e despesas fica mais claro, vejamos alguns exemplos:

1 – Custos: matéria prima, frete da matéria prima, produto comprada para revenda, material consumido na prestação de serviço, energia elétrica das máquinas da indústria;

2 – Despesas: aluguel, retirada dos sócios, propaganda, salários de funcionários administrativos, comissão de vendedores.

Dentro de uma empresa sempre vai ter o custo e despesas fixas e as variáveis, ou seja, o custo ou despesas fixas é quando a empresa independente da sua lucratividade vai ter o aquilo todo mês para pagar. Já as variáveis são aquelas que sofrem alterações conforme sua produção ou venda.

Exemplos de Fixas: Salário do funcionário, energia elétrica

Exemplos de Variáveis: comissão de vendedor, matéria prima com variação de venda dos produtos.

Uma justificativa mais concreta para estas separações de custos é para ver qual a despesa fixa mesmo não tendo nenhuma venda, assim fica fácil de ver quanto a empresa gasta.

Uma diferença muito importante saber é a diferença entre pró-labore e lucro. O pró-labore é uma retirada pelo serviço prestado pelo sócio, assim ele se torna uma despesa fixa. Porém o lucro é o resultado da empresa e podendo ser aplicada de formas diferentes como antecipação de dívidas, reinvestimentos, ou a distribuição entre os sócios.

Para um controle melhor dos custos de produto da empresa é aconselhável ter uma ficha técnica ou um formulário que mostre o custo gerado para confecção do produto.

Anexo: Fixa Técnica de Custos; Custos e Despesas Fixas e Custos e Despesas Variáveis.

## 2.5 FERRAMENTAS COMPLEMENTARES PARA A ORGANIZAÇÃO DO SETOR FINANCEIRO

### 2.5.1 Elaboração de cadastro de clientes, crédito e cobrança.

No cenário econômico que se encontra o mercado é difícil não efetuar vendas a prazo, portanto utiliza-se da análise de cadastro do cliente para liberação de crédito. Com isso o relacionamento com o cliente fica mais claro e a situação financeira da empresa não fica tão desprotegida.

Para iniciar primeiramente utilizamos do cadastro.

1 – Cadastro do Cliente: Neste procedimento deve constar todas as informações para avaliação do cliente, ou seja, a capacidade e condições do cliente honrar a prestação gerada pela venda a prazo. Este cadastro deve conter somente campos usados para colher informações que realmente serão usadas na análise.

Para o preenchimento deste cadastro é necessário que contenha os seguintes documentos:

- CPF,
- Carteira de Identidade
- Comprovante de Residência
- Comprovante de Renda

Já para a apuração da renda e do patrimônio do cliente para indicar sua condição de pagamento são necessários documentos que comprovem a condição econômica do mesmo, os mais usados são:

- Carteira de Trabalho,
- Contracheque,
- Declaração Anual de Imposto de Renda,
- Escritura Registrada de Imóvel,
- Certificado de Registro e Licenciamento de Veículo

Sempre que efetuar cadastro do cliente, deverá deixar claro para o cliente que haverá atualização periódica de cadastro a cada 6 (seis) meses para aumentar ou reduzir seu crédito e assim evitar inadimplência.

## Anexo: Ficha de Cadastro

2 – Crédito – é a confiança prestada que o cliente efetuará o pagamento, empresas que não fazem a análise cadastral que vendem pela aparência, ou percepção do vendedor tem uma probabilidade maior de ter inadimplência.

Para que isso não ocorra é necessário ter uma política de crédito para poder decidir qual linha seguir como:

- Prazos e plano de financiamento (30, 60,80 dias ou 1 + 2 parcelas, etc.).
- Taxa de Juros
- Limite de crédito para cada cliente e meio de cálculo para ver este limite
- Liberação de crédito para cliente novo
- Avaliação de restrições cadastrais
- Instrumentos de crédito a serem usados
- Garantias fornecidas pelo cliente

O crédito pode ser concedido com recursos próprios ou de terceiros.

Recursos Próprios: a empresa deve ter recursos financeiros próprios para bancar a venda a prazo e conceder o crédito a prazo. Com este tipo de recurso os empresários têm ganhos financeiros consideráveis, já que os juros cobrados são altos em nosso país.

Mais por outro lado este meio utilizado de financiamento ao cliente exige que a empresa tenha uma boa organização e um bom capital de giro.

Recursos de Terceiros: este meio é para as empresas que não tem recursos próprios financeiros suficientes para o financiamento ou não estão dispostos a correr o risco de perder. A dois tipos de crédito terceirizados:

1 – Venda da carteira de crédito para financeiras – elas assumem o risco não pagamento dos clientes

2 – Vendas a prazo que comprovem o crédito – duplicatas, cartões de crédito e cheques pré-datados que podem ser descontados em instituições financeiras. Esta operação é chamada de desconto de recebíveis e possibilita a antecipação de recursos das vendas a prazo e assim tendo uma taxa de

desconto sobre venda, geralmente este procedimento é feito com bancos e factorings.

Análise para liberação de crédito

INFORMAÇÕES	ANÁLISE / APURAÇÃO
Rendas e gastos mensais	Capacidade de pagamento das prestações
Outras Rendas (aluguéis, aplicações financeiras, renda do cônjuge, etc)	Possibilidade de ampliação da capacidade de pagamento
Tempo de residência e tipo (própria ou alugada)	Estabilidade pessoal
Tempo de trabalho e cargo ou profissão	Estabilidade profissional
Tempo de conta e limites de crédito em bancos e cartões de crédito	Conceito no sistema bancário
Referências Comerciais e pessoais	Conceito no mercado
Consultas cadastrais	Restrições cadastrais
Bens móveis e imóveis	Situação patrimonial

(SEBRAE; 2007 p. 32)

Após a análise de crédito concluído é feita a formalização do financiamento que é chamada de “instrumento de crédito”, onde se comprova a existência da dívida.

Para esta comprovação o devedor vai emitir “títulos de crédito” a favor do credor que podem ser: cheque pré-datado, nota promissória ou duplicata. Estes títulos são os mais comuns utilizados no mercado comercial, entre eles o cheque pré-datado é o mais utilizado, a nota promissória já foi muito usada, só que agora tem perdido importância em transações comerciais. Agora as duplicatas são mais entre transações empresariais.

Toda empresa de qualquer seguimento disponibiliza um limite de crédito através da avaliação dos documentos, assim quando for ultrapassado este limite poderá ser recusada ou examinada pelo superior da empresa. E para que isso aconteça a empresa poderá fazer uma classificação do cliente por meio de pontualidade de pagamentos como, por exemplo:

Clientes A – aqueles que pagam sempre no vencimento ou antecipado;

Clientes B – pagam com atrasos de até 10 dias

Clientes C – pagam com atrasos de 11 a 30 dias

Clientes D – pagam com atraso superior a 30 dias

3 – Cobrança – Mesmo o empresário tomando todas as precauções com análise cadastral e crédito acaba tendo clientes que atrasam seus pagamentos e ficando inadimplentes, e podendo assim prejudicar o equilíbrio financeiro da empresa.

Portanto com estas inadimplências o empresário terá que tomar procedimentos de cobrança dentro da organização com agilidade, e que se tornaram tarefas executadas.

O SEBRAE (2007, p 45) faz algumas sugestões de procedimentos de cobranças, como:

- 1) Sistema de controle das contas a receber;
- 2) Penalidades financeiras (multas e juros);
- 3) Atraso Maximo permitido, a partir do qual as ações de cobrança serão iniciadas;
- 4) Critérios e parâmetros para a renegociação da dívida;
- 5) Contatos a serem feitos e seus respectivos prazos;
- 6) Registro do cliente inadimplente nos órgãos de proteção ao crédito;
- 7) Prazo e forma de comunicação ao(s) fiador(es) ou avalista(s).
- 8) Medidas extrajudiciais e judiciais a serem tomadas;
- 9) Respeito ao código de defesa do consumidor no que se refere a cobrança de dívidas.

Este setor de cobrança deve ser estruturada conforme a necessidade de cada organização, já para as micro empresas basta treinar um funcionário para execução e controle desta função.

Portanto este responsável pelo serviço de cobrança deverá ser atribuído algumas atividades:

- a) Ter contato com os clientes inadimplentes;
- b) Registrar todos os contatos (data, hora, respostas do clientes, tipo de negociação, prazos de recebimento, etc.)
- c) Emitir correspondências ao cliente;

- d) Registrar a recuperação de crédito por meio da cobrança;
- e) Registrar os clientes inadimplentes ao serviço de proteção ao crédito
- f) Providenciar as ações extrajudiciais e judiciais de cobrança.

#### 2.5.2 Controle Analítico de Clientes

A empresa deve ter um controle individual de clientes, que no mesmo apresentara sua área de crédito, cobranças e vendas. Este procedimento oferece dados para uma comunicação direta com o cliente, acompanhando seus pagamentos em dia, aumentando seu crédito e também sua frequência de compras.

Anexo: Controle Analítico de Clientes

#### 2.5.3 Controle bancário

É o controle da movimentação bancária e também de saldos existentes. Este controle tem duas finalidades de confrontar os registros da empresa com os do banco e também fornecer informações sobre saldos e ver se são suficientes para arcar com seus compromissos.

Anexo: Formulário Controle de Movimento Bancário

#### 2.5.4 Controle diário de vendas

O principal objetivo deste controle é gerenciar as vendas a vista e a prazo para que o empresário possa tomar algumas providências caso suas metas não sejam alcançadas e ver quanto tem de vendas acumuladas no mês.

Este controle pode ser organizado para ter as seguintes informações:

- 1 – controlar as vendas diárias e formas de pagamentos;
- 2 – totalizar as vendas mensais pelo prazo de recebimentos;
- 3 – dados para conferência do caixa (se valores foram lançados no caixa)
- 4 – registros de valores de vendas a prazo no controle de contas a receber
- 5 – dar informações para compras e fluxo de caixa

Anexo: Formulário Controle Diário de Vendas

### 2.5.5 Controle Financeiro

Sempre que se vê uma empresa ou microempresa é fácil deduzir que ela tenha uma movimentação financeira de entrada e saída de recursos financeiros. Toda esta movimentação de pagamentos e recebimentos tem que ser bem registrada e controlada.

Segundo o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas a definição é:

Entradas: são todas as receitas de valor no caixa da empresa resultante da venda de bens ou serviços, vendas de máquinas e equipamentos, empréstimos ou financiamentos.

Saídas: são todos os pagamentos realizados com recursos do caixa. Pode ser um pagamento para fornecedor, um vale para o funcionário ou qualquer outro tipo de despesa. (SEBRAE, 2008 p. 23).

Para que assim consiga manter o controle das movimentações financeiras precisa ter um formulário de controle de financeiro, ou seja, um movimento de caixa. O motivo principal do controle financeiro não dar certo, é quando o responsável não lança ou registra todas as entradas e saídas.

Anexo: Formulário Financeiro.

### 2.5.6 Controlando as Contas a Receber

A maioria das empresas realizam vendas a prazo e recebem com cheques pré-datados, cartão de crédito ou ainda em cadernetas. Para assim ter um controle melhor dos recebimentos futuros é preciso ter um controle de contas a receber. Neste formulário terá que reunir todos os recebimentos da empresa que se tornarão disponíveis no futuro.

Anexo: Formulário de Contas a Receber

#### 2.5.6.1 Controlando Contas a Pagar

As contas a pagar são os deveres da empresa, ou seja, são os compromissos que ela assumiu juntos aos fornecedores, funcionários, governo municipal, estadual e federal, prestadores de serviço entre outros.

Para a empresa o controle de contas a pagar traz benefícios como:

- a- Ter a relação de todos os pagamentos
- b- Consegue visualizar a necessidade de recursos futuros
- c- Com este controle a empresa não corre o risco de perder o crédito e também não corre o risco de deixar de pagar suas contas.

Toda empresa tem uma movimentação financeira de recebimentos e pagamentos. Muitos pagamentos são feitos de imediato e outros a prazo conforme data acertada com o credor. Toda empresa independente do seu porte compra produtos ou serviços de terceiros, assim elas geram compromissos financeiros que devem ser cumpridas.

A definição de compromissos financeiros (SEBRAE, pg 55) é a saída imediata ou futura de recursos “financeiros” da empresa, em virtude de algum pagamento realizado pela empresa.

Na maioria dos compromissos financeiros existem documentos de comprovação que facilitam a montagem das contas a pagar. Os boletos bancários, carnes e cheques pré-datados são os mais comuns.

Para esta modalidade também existe um formulário para controlar as contas a pagar e juntamente com ele uma pasta dividida com os dias do mês, para que assim fique guardado em respectivo vencimento o documento a ser pago.

Anexo: Formulário de Contas a Pagar

## 2.6 SUGESTÕES PARA AUXILIAR NAS TOMADAS DE DECISÕES

Para uma tomada de decisão a melhor ferramenta para auxiliar é o fluxo de caixa. Geralmente uma tomada de decisão é tomada em achismos sem ser analisada a situação da empresa.

È com o formulário de fluxo de caixa que obtém todas as informações reunidas de entradas e saídas de recursos em determinado tempo (semanal, mensal, semestral), ou seja, no período que se adapte as suas necessidades do negocio.

Com o preenchimento deste formulário é possível fazer uma previsão do hoje e do futuro da empresa. Com fluxo de caixa a tomada de decisão fica mais tranquila, assim vindo evitar sustos ou decisões erradas.

Assim com o formulário de fluxo de caixa fica fácil detectar um problema como a falta de recursos ou a sobra e assim vindo achar formas de aplicação. E quando em um determinado tempo terá o problema de falta de recurso, a tomada de decisão se torna mais ampla como:

a – Empréstimos emergenciais: com o fluxo de caixa fica mais fácil visualizar se é momentânea ou constante e assim usufruir das linhas de crédito tradicionais como: cheque especial ou desconto de duplicatas, mais lembrando que este tipo de recurso nem sempre é a mais correta, por terem suas taxas de juros altas.

b – renegociação com credores: esta tomada de decisão sempre deixa os credores e fornecedores um pouco tensos, assim é ver se é viável esta decisão. Portanto se sua dificuldade esta momentânea o correto é pedir mudança do dia de vencimento do boleto para semana seguinte, já se ela é constante a renegociação é o melhor caminho e procurando sempre lembrar ao credor que esta crise é passageira.

C – aumentar as vendas à vista e venda emergencial de produtos com pouca saída: conhecida como liquidação, diminui o seu ganho (lucro) e ganha na venda. Neste recurso fica mais fácil ver qual produto sai menor e fazer liquidação e assim procurando fazer um marketing de estratégia.

d – novas políticas de compra: o aumento de prazos ou de números de parcelas para o pagamento, caso tenha acréscimos a gestão de custos ira auxiliar.

e – políticas de estoques novas: comprar menos e mais vezes para diminuir os valores a serem pagos. Comprar somente o necessário e a quantidade correta.

Já quando a situação da empresa é oposta da anterior, resultando em Sobra de Caixa, segue as seguintes decisões:

a – deixar no caixa: deixar sem aplicação, assim aumentando a disponibilidade de caixa

b – realização de novos investimentos: como compra de maquinas, equipamentos novos para produção, computadores, etc.

c – antecipação de pagamentos aos fornecedores: quando a uma sobra pode-se antecipar pagamentos futuro e vindo assim pedir um desconto pela antecipação.

d – aumentar o financiamento aos clientes: para aumentar o numero de clientes pode-se expandir o prazo de pagamento. Em primeiro momento com esta decisão as sobras se acabaram mais quando estes mesmo começarem a pagar o crescimento será maior.

e – antecipação de matéria prima ou mercadoria: matérias utilizados para o futuro e com possível desconto ou aumento de preço.

Portanto analisando o fluxo de caixa é possível verificar a diferença entre total de entrada e total de saída, assim dando a real situação do caixa, isto é, se a recursos disponíveis a serem utilizados ou se a falta de recursos.

Para uma boa gestão financeira é quando sempre se busca o equilíbrio dos recursos, para que não falte em curto prazo e possibilita a empresa a fazer investimentos em longo prazo.

## 2.7 GESTÃO DAS MICROEMPRESAS

### 2.7.1 DEFINIÇÃO DE MICROEMPRESA

Portanto a pessoa jurídica que se destina afins de fatores de produção, que dá origem de bens ou serviços, para satisfação de necessidades humanas, diretas ou indiretas. Os autores definem também que uma empresa deve ser tratada totalmente diferenciada de seus proprietários, segundo eles:

As empresas devem ser entendidas e tratadas como uma entidade com personalidade própria, independente das pessoas de seus proprietários. Significa dizer que há necessidade de planejar, organizar, liderar e controlar as práticas empresariais com objetivo de direcionar ações voltadas à continuidade dos negócios. (Souza e Almeida, 2006, p. 15).

Afirma SANVICENTE (1987, p. 26) a empresa é um individuo que traz aplicações de recursos com resultados de longo prazo, com o perfil de satisfazer os interesses e objetivos de seus proprietários. Assim sendo ela tem que arcar com suas despesas fixas e aplicações sem interferência do proprietário.

Para a Administração financeira, o objetivo econômico das empresas é a maximização de seu valor de mercado, pois dessa forma estará sendo aumentada a riqueza de seus proprietários (acionistas de

sociedades por ações e sócios de sociedades por cotas). (HOJI, 2009, p. 3).

Logo os princípios econômicos, as mudanças, e a demanda passam a serem, fundamental para o negócio da microempresa. Para que, a mesma possa obter lucro e satisfazer seus proprietários.

No entanto os conceitos abordados pelos autores acima são complementados por ROSS; WESTERFIELD; JAFFE (2002 p.30) quando o mesmo afirma que a empresa é uma forma de organizar a atividade de vários indivíduos, e seu objetivo principal é trazer recursos financeiros positivos aos seus proprietários.

Assim, observa-se que o conceito de empresas envolve a mesma definição que é trazer ganhos monetários e que as mesmas devem seguir seu caminho por si só, e com análise dos autores entende-se que, a empresa é uma forma de organizar a atividade econômica de vários indivíduos, e há muitos motivos pelos quais tanta atividade econômica é realizada por empresas, e não por indivíduos.

De forma ampla, o cenário brasileiro é pouco favorável para a microempresa. Isso representa, para as microempresas, mais um desafio para o seu desenvolvimento. Quando a falta de planejamento passa a se tornar um problema para a empresa, impedindo que ela possa gerar resultados.

Porém, segundo o SEBRAE<sup>3</sup>, muitas microempresas não têm estrutura para se manter e alavancar e devido a isso 27% delas fecham no primeiro ano de atividade. Essa mortalidade acontece devido à falta de planejamento, gestão e comportamento empreendedor. (SEBRAE, 2011).

Aspectos como podem variar conforme o ambiente em que se encontram as PMEs; suas estratégias variam diante situações em que há crescimento, maturidade ou declínio do ambiente empresarial (Chaganti, 1987). Trata-se de um aspecto pouco estudado em relação a pequenas e microempresas. (ANDRADE et al, 2004, p.5).

Logo se empresa tem intenção de crescer deve se preocupar com um setor que cuide especialmente, dos seus recursos financeiros. Mas acabam adaptando em cuidar somente do objeto em si, não colocando pessoas

---

<sup>3</sup> Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

qualificadas ou com tempo hábil para dar a atenção que o setor financeiro necessita.

Por fim para não cair na estatística e vim a fechar a s portas, o microempreendedor não deve contar somente com a sorte.

### **3. APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE**

#### **3.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS**

Empresa Friotécnica foi fundada em 1996 pelo Sr. Rubens Demestri e utilizando o nome fantasia de Friotécnica e sua sede localizada na Avenida Marechal Floriano Peixoto, 8905 – sala 01 – Boqueirão, era a empresa autorizada da Eletrofrío, para efetuar assistência técnica para seus clientes, mas a empresa contratante foi vendida para uma empresa alemã, vindo assim dispensar os serviços da Friotécnica.

Após o cancelamento do contrato o proprietário da Friotécnica mudou a razão social da empresa para AGILTECH COMÉRCIO E SERVIÇOS DE REFRIGERAÇÃO LTDA ME e passou a trabalhar com vendas de câmaras e equipamentos frigoríficos e vindo a associar-se a um técnico que ficou responsável pela assistência técnica e garantias das vendas da empresa.

No início desta mudança a empresa apenas fornecia a venda das câmaras e equipamentos frigoríficos que era feita através de visitas, contatos telefônicos e indicações de empresas já clientes. E com passar do tempo e a pedido dos clientes começaram a vender as peças de assistência, porque ficava difícil para os clientes adquirirem as peças de troca, com outros fornecedores e até pagando mais caro.

A Agiltech quando contratada para montagem e instalação de equipamentos faz contratação de funcionários temporariamente e posteriormente à instalação dos equipamentos o próprio técnico (sócio) fica responsável pela garantia e assistência técnica.

Em 2010 o Sr. Rubens Demestri veio a falecer e o Sr. Edilson Rodrigues (sócio) assumiu a parte de vendas de câmaras e equipamentos frigoríficos, continuando responsável pela assistência técnica e garantias.

Atualmente o sócio gerente possui um veículo, no qual encontram-se peças para manutenção rápida e sem valores altos como: sensor, microprocessador, disjuntor, gás refrigerante, etc. A empresa não trabalha com estoque de câmaras e equipamentos frigoríficos por serem peças grandes e de valores altos, assim trabalhando com orçamentos que após a aprovação do cliente é feita a compra do material e revendida para o mesmo.

O modelo de gestão dessa organização é o clássico por se tratar de uma empresa familiar e seu foco é procurar melhorar a sua tarefa para aumentar e atender sua demanda no mercado.

A empresa tem a estrutura centralizada, pois as decisões são tomadas somente pelo proprietário.

Sua configuração mostra que ela é uma empresa simples, onde suas principais características são: empresa pequena, não tem divisão do trabalho, não há hierarquia, tem pouco planejamento, não tem estrutura, sua coordenação é feita somente pelo proprietário, poder centralizado pelo principal executivo, o fluxo de trabalho é flexível e a tomada de decisão é feita pela intuição.

A organização Agiltech em seu segmento efetua trabalhos em varias localidades de Curitiba e região metropolitana, entre alguns clientes são citados os principais abaixo:

- ✓ Frigorífico Aroma da Carne
- ✓ Transfrios Indústria e Comércio de Logística
- ✓ Rede Mercantiba (7 supermercados)
- ✓ Artico Indústria e Comércio de Equipamentos Frigoríficos
- ✓ Panificadora San German
- ✓ Tauper Comércio de Equipamentos de Frigoríficos

E para melhor atender seus clientes a Agiltech possui um quadro de fornecedores que consegue fornecer seus pedidos no prazo solicitado e também orçando um valor que melhor atende as suas necessidades. Entre outros, abaixo citam-se alguns dos principais fornecedores:

- ✓ DanicaTermoindustrialLtda. (fornecedora de painéis frigoríficos)
- ✓ TermoprolZanottiLtda (fornecedora de equipamentos frigoríficos)
- ✓ Dufrio (peças de refrigeração)

✓ Frigelar Comércio e Distribuição S/A (fornecedora de peças de refrigeração)

Mas como em todo ramo de negócios tem concorrência, não se deixaria de citar as principais concorrentes da Agiltech, que mesmo sendo de pequeno porte sobre a influência dos concorrentes diariamente em suas negociações. Um dos concorrentes é os informais, isto é, empresas não que não trabalham legalmente registradas. Já parte legalizada citamos 2 (duas) empresas.

✓ Isoeste (painéis frigoríficos)

✓ EOS (painéis frigoríficos) este concorrente e a mesma fornecedora (Frigelar) que a partir deste ano entrou com uma nova razão social e passou a vender diretamente ao cliente final, tornando-se assim um concorrente em vendas.

Como citado acima, a concorrência direta afeta a organização tanto na parte das vendas como na parte da assistência técnica, sendo neste caso os seus principais concorrentes são os autônomos informais que trabalham na praça sem empresa assim vindo afetar diretamente no seu crescimento.

Este impacto das empresas informais afeta em retirada de clientes, oferecendo preços e condições melhores de pagamento, porque estas empresas não pagam impostos e não fornecem notas fiscais.

Para conseguirmos elaborar o diagnóstico foi feita uma entrevista com perguntas abertas relacionadas ao tema financeiro da empresa e respondido pelo único proprietário.

Com base nas respostas confrontamos com a teoria e realizamos o seguinte diagnóstico abaixo.

<b>ITENS DE ORGANIZAÇÃO FINANCEIRA</b>	<b>TEORIA</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>COMENTÁRIOS</b>
Controle de Contas a Receber	Sim	Não	
Controle de Contas a Pagar	Sim	Sim	Instrumento Informal
Controle Diário de Caixa	Sim	Não	
Controle Diário de Vendas	Sim	Não	
Controle Financeiro	Sim	Não	
Fluxo de caixa Semanal	Sim	Não	
Fluxo de caixa Mensal	Sim	Não	
Controle Analítico de Clientes	Sim	Não	
Ficha Técnica de Custos	Sim	Não	
Ficha Cadastral	Sim	Sim	Informações Insuficientes.
Controle de Estoque	Sim	Não	

Fonte: Os autores

Como visto na comparação entre a empresa e a teoria verificamos o seu controle de contas a receber e contas a pagar, e não foi encontrado um modelo formal, pois o mesmo somente utiliza um “caderninho” para suas anotações.

Também não foi encontrado um controle de fluxo de caixa diário, nem semanal e mensal na empresa, o que ele faz é guarda o dinheiro com ele ou deposita, sem nenhuma marcação de entradas e saídas.

Outra ferramenta que não que ele não utiliza é o controle diário de vendas e serviços, agenda o serviço e o executa sem nenhuma programação de quantos serviços irá prestar naquele dia.

Uma vez que a empresa não realiza um controle financeiro, para ter um acompanhamento mês-a-mês o que seria correto. Porém, o proprietário não tem um controle das movimentações financeiras. É importante ter um formulário para equilibrar seu planejamento financeiro. Visto também que ele não tem uma ficha cadastral dos seus clientes e nem controle analítico de

clientes, somente anota em sua agenda os dados da empresa em que irá trabalhar no dia.

A microempresa também não utiliza a ficha técnica de custos, o proprietário possui apenas anotações sem informações detalhadas. Assim, não sabe exatamente qual é o custo real do serviço para cobrar de seus clientes. Por ele não trabalhar com estoques, somente compra peças quando a necessidade

### 3.2 ANÁLISE DOS DADOS

O termo investir no dicionário entre suas definições tem de empregar capitais, entre as dúvidas que surgem no que investir, qual melhor hora, será que vou obter lucro? Entre tantas perguntas foram elaboradas para verificar e embasar a pesquisa quanto ao investimento da microempresa. Foi concedida por telefone e traremos a realidade referente à pesquisa.

O questionário começa com a questão de que se algum dia o microempresário já pensou em investir? Se caso sim no que investiu?

Sim o microempresário já pensou em investir, mas conforme o mesmo acusa ter muitas coisas para resolver no dia, como prestando serviço e administrando, mas quando teve vontade e tempo, o dinheiro já estava “contado”, para as outras despesas, por isso não conseguiu este ano fazer investimento, e nos anos anteriores, segundo ele acabou investindo mesmo, em seus bens particulares, construindo sua própria casa e comprando terreno.

O que se pode notar que o investimento direto na empresa não é maior preocupação do microempresário, ele gasta maior parte do tempo executando serviços e tomando decisões.

O que se pode notar o dinheiro da microempresa não seja administrado corretamente, até mesmo o faturamento, seja insuficiente como o microempresário afirma que não ter dinheiro, tirando pró-labore, de forma desorganizada sem controle do caixa da empresa, a ponto de misturar as finanças.

No desempenho de suas atividades, os profissionais defrontam-se com decisões envolvendo somas consideráveis de recursos. Geralmente tais recursos são escassos e a otimização na escolha

dos futuros investimentos ou na busca por fontes de recursos economicamente mais vantajosas é necessária para a eficácia empresarial. (ALBERTON et al. 2004, p.1).

O problema está também no que investir uma aplicação certa pode gerar lucro a empresa. Também não podemos deixar de citar que o caixa da empresa é um fator determinante também para a empresa decidir no que pode não investir. Na próxima questão apresentada ao microempresário foi abordado com o caixa que a empresa possui hoje, conseguiria investir? Ele acha que em meio a crise financeira do país e a alta do dólar, investir em empresas, que não seja a dele, seja arriscado, pelo que ele tem visto no jornal, não tendo dinheiro para investir, pois sabe que época sazonal que a empresa mais fatura é no verão.

O microempresário tem uma visão conservadora, na hora de investir, assim estar atualizado no que ocorre na economia do país é um fator importante, porem referente ao caixa da empresa há falta de controle.

Perguntado se a empresa tende a investir a curto ou a longo prazo, como o microempresário nunca investiu até o momento, ele acredita que se pudesse escolher, investiria a longo prazo, pois acha que teria mais retorno. Como o terreno que comprou que tende a valorizar futuramente para o crescimento da empresa.

Apesar da microempresa, misturar as contas e os bens de pessoa física com jurídica, o fato de investi já conta como um ponto a favor do microempresário, pois como afirma ALBERTON et al. 2004, p.1 “os investimentos, independente de qual modalidade, são de fundamental importância para o crescimento e desenvolvimento econômico local e/ou regional.”

Entretanto na próxima questão se o microempresário acredita que conseguiria obter retorno nos seus investimentos? Se caso sim como calcularia? Visto que o microempresário de fato nunca investiu não soube responder como calcularia se o investimento realmente está dando o retorno esperado. Aí vemos que a falta de conhecimento prejudicaria nesse aspecto de aplicar em investimentos que realmente tragam retorno a empresa.

Porem questionado referente como a empresa acompanharia suas ações para certificar que sua aplicação foi uma boa escolha? Caso o microempresário investisse em empresas “apostaria” em grandes empresas com maior solidez de mercado, aca que tende dar menos prejuízo.

O que se pode observar até o momento é que o achismo foi o principal embasamento dessa resposta, pois sabe de compra e venda de ações de mercado de empresa anônimas, porem também pouco conhece do assunto. Por isso tomar como estratégia no que e quando investir é a partir de uma análise sobre o financeiro da empresa.

Portanto, que a eficácia na análise de investimentos é fundamental para estabelecer uma vantagem competitiva nesse novo paradigma, ou seja, o melhor aporte e o melhor destino de recursos, visando um maior retorno e a coerência com os objetivos organizacionais. (ALBERTON et al. 2004, p.2).

Outra questão abordada com o microempresário foi como a empresa chegou à conclusão que o investimento era viável? Conforme o empresário acha que a melhor forma de investir hoje é no próprio negocio, para continuar de portas abertas.

Vimos que ele está certo conforme ALBERTON et al. 2004, p.2 em particular, o investimento contínuo é um fato da vida econômica se a organização pretende sobreviver como uma entidade real no mundo econômico competitivo.

Quando perguntado sobre se algum investimento já deu retorno? Caso sim a empresa continuou o investimento? O microempresário garante que sim a empresa mesmo com dificuldade, o investimento em compra de materiais para a melhor execução e garantir um bom serviço tem deixado a empresa funcionando.

O despreparo de alguns empreendedores e a precariedade de seus mecanismos de planejamento e gestão financeira é destacado por Lemes Júnior e Pisa (2010) como fatores que contribuem para o elevado índice de fechamento das micro e pequenas empresas até o quinto ano de existência. (VIEIRA et al. VII CONVIBRA DE ADMINISTRAÇÃO, p.2).

Mesmo não sabendo se realmente foi o investimento o microempresário ainda tem uma visão otimista de como administra sua empresa.

Na questão levantada se a empresa tivesse um bom retorno em seus investimentos, e um grande prejuízo nas suas atividades, resgataria o valor para ajudar a empresa a alavancar e cumprir suas obrigações? Afirmado que sim, o retorno investido na empresa seria o ideal, pois o mesmo acredita que para continuar de portas abertas e liquidar as dívidas seria uma boa opção.

Como o microempresário mesmo citou anteriormente que tem pouco dinheiro guardado na poupança, que é para emergência, e sendo que utiliza capital de terceiros para eventuais imprevistos, que podemos verificar que a falta de planejamento é o acarreta dívidas. Também a não utilização das ferramentas adequadas como ROIA (retorno adicional sobre investimento), VPL e TIR, veria que a empresa não seja um bom investimento assim, tendo que uma opção para o empresário a opção de fechar a empresa e manter-se dos dividendos dos lucros de seus investimentos que continuar em um negócio que não está trazendo retorno.

O empreendedor por oportunidade é aquele que visualiza as necessidades do mercado e das prováveis demandas, quer sejam atuais ou futuras, ou ainda de novas ideias, investindo em novos empreendimentos voltados para a inovação do mercado e a satisfação de seus ideais. Neste contexto, a visão do empreendedor por oportunidade é focada em inovações, arrojo e audácia. Para Teodoro e Oliveira (2006), o empreendedor por oportunidade acredita que o fracasso é uma fonte de aprendizagem e, por isto, procura aprender com seus erros. (VIEIRA et al. VII CONVIBRA DE ADMINISTRAÇÃO, p.5).

Esta seria uma hipótese já que microempresário sobrevive com a atividade da empresa, desmerecendo a empresa e muito menos o seu esforço de manter ela aberta, pelo contrário, abrir novos horizontes e ganhar com outros tipos de investimentos, assim ganhar mais dinheiro futuramente em algum ramo de atividade mais lucrativo.

No entanto quanto perguntado como a empresa, caso o investimento não de o retorno esperado, esse investimento poderá ser recolocado com um fundo reserva e a empresa achará outra oportunidade? De acordo com microempresário o retorno investido na empresa, acreditamos que é melhor

coisa que podemos fazer, para atender mais clientes, aumentando assim o caixa.

A questão relacionada se a empresa faz planejamento dos gastos de cada setor, para que isso não interfira no caixa da empresa, sendo que o planejamento um ponto importante para que a empresa consiga tomar decisões seja de curto ou longo prazo. Vemos assim que ele não faz planejamento para cada setor, até porque ele tem a empresa somente no seu escritório, não dividindo a empresa em setores, e visto que ele tem um dinheiro guardado como já mencionado anteriormente, guardado na poupança, o qual garante que é pouco, mas porem segura:

A Caderneta de Poupança é uma aplicação simples e tradicional e única a gerar liquidez com certeza, devido ao seu risco ser quase zero. Além disso, é livre de impostos. Não há limite mínimo para o depósito inicial; e os valores depositados são remunerados a uma taxa de juros de 0,5% ao mês, aplicada sobre os valores atualizados pela Taxa Referencial (TR), creditada mensalmente a cada dia-limite. (PEREIRA, et al. 2008, p.15)

Pois ele a utiliza para imprevistos e impostos, e também conta com a linha de credito disponibilizada para empréstimo no banco em que trabalha. Assim como já visto a visão conservadora do empresário de investir em poupança mesmo utilizando para pessoa jurídica. Um investimento seguro que tem uma baixa rentabilidade não seja a melhor opção para empresário, que hoje pode contar com: ações, fundo de D.I, renda fixa e variável e títulos do tesouro, são algumas aplicações de investimento que o mercado oferece.

- Ações
- Fundos de D.I
- Renda fixa
- Renda variável
- Títulos públicos

Ações: Conforme site Bovespa ações são pequenas partes de uma empresa. Ou seja, todos os que são donos de uma ação, são sócios de um pedaço da empresa.

Fundos de DI: Segundo Cerbasi (2008), os Fundos DI são investimentos rentáveis, que contém em suas carteiras basicamente títulos pós-fixados do governo federal. (PEREIRA, et al. Apud Cerbasi (2008), 2008, p.16).

Renda Fixa: Segundo Cerbasi (2008), os investimentos em renda fixa caracterizam-se como aqueles que geram rendimentos fixos, onde a rentabilidade é determinada no ato da aplicação ou no momento do resgate da mesma. (PEREIRA, et al. Apud Cerbasi (2008), 2008, p.14)

Títulos públicos: Conforme site do banco HSBC, os títulos públicos são ativos de renda fixa que tem por finalidade captar recursos para o financiamento da dívida pública e financiar atividades do Governo Federal, como educação, saúde e infraestrutura.

Entre uma serie de outros tipos investimentos que o microempresário ou até mesmo a pessoa física pode escolher, basta ter capital e se conhecer o produto no qual pretende investir.

Na ultima pergunta, apresentada ao empresário, se a empresa tivesse um bom retorno em seus investimentos e prejuízo nas suas atividades, resgataria o valor para ajudar a empresa alavancar e cumprir suas obrigações? Sim o resgate do investimento é importa-te, pois, a empresa mantém o seu sustento e de sua família.

Existem dois perfis de inserção dos empreendedores no mercado: por necessidade e por oportunidade. O primeiro perfil se refere a pessoas que procuram em seus novos empreendimentos uma maneira de garantir o sustento próprio. São normalmente pessoas que se encontram desempregadas e buscam em suas novas atividades um meio de sobrevivência. Já os empreendedores por oportunidade enxergam nas falhas do mercado, a oportunidade de investir em novos ramos ou mesmo de expandir seus negócios.

Nesse caso que podemos ver nessa citação podemos ver que o microempresário pelo perfil de necessidade, e também ter mais procurado crescer. Referente ao resgate do investimento deve ser pensado, pois mesmo que seja de emergência, um resgate de seus investimentos, tem que ficar atento às regras para resgate.

O afirma que gosta do que faz e ser o próprio patrão, ele investe tudo que pode nesta empresa, para não ter que mais ser um empregado e por isso

essa oportunidade de ser seu próprio patrão, sim essa é opção para as pessoas que não conseguem emprego, e vão especializar para abrir seu próprio negocio.

Conforme a resposta do empresário, pode se constatar que ele se importa muito com o bem-estar financeiro da empresa e que se a empresa estivesse com pendencias financeiras faria de tudo para ela saldar suas dividas, uma boa escolha visto que empréstimo de terceiros no caso o banco em que trabalha os juros são altos.

Toda tomada de decisão é um risco não existem operações financeiras que não tenha risco, qualquer decisão haverá, principalmente quando você é empresário, proprietário, administrador e funcionário ao mesmo tempo, o que podemos observar que o microempresário não mede esforços para manter sua microempresa aberta e esse esforço tem dado certo, pois nunca investiu na empresa, porem a empresa continua operando, onde o qual já passou de geração, independente de fatores externo e interno que vem afetando a empresa para que ele não consiga investir, há ainda sim muito que se aprender, a lidar com a administração financeira é uma delas, para que haja mais rentabilidade em seu negocio.

Neste cenário, considera-se empreendedor a pessoa que é movida por desafios e tem capacidade de perceber novas possibilidades de negócios. Pode-se afirmar, com base em Lemes Junior e Pisa (2010), que o sucesso de um empreendimento deve-se em especial a dois fatores: à visão do empreendedor e ao conhecimento que o mesmo tem sobre gestão financeira.

Para isso foram apresentadas algumas ferramentas que funcionam para grandes empresas e também podem funcionar na microempresa, dando bons resultados.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES**

Com este estudo entendemos que a administração financeira em uma micropequena empresa é de fundamental importância, em especial na empresa do ramo de refrigeração, assim trazendo a situação atual da área administrativa financeira e indicando a solução adequada para que ela possa se organizar e projetar seu crescimento.

No estudo observamos que autores aconselham algumas ferramentas para as tomadas de decisões financeiras nas microempresas, e assim será feita sugestões da utilização das mesmas, para que a empresa possa ter ou manter o seu crescimento.

Neste trabalho identificaram-se os pontos de controle e a aplicação das ferramentas de controle na gestão, para dinamizar os processos de gestão, trazendo transparência para os recursos ativos que a empresa possui e precisa honrar.

Foi detectado neste trabalho que um dos motivos pelo qual a microempresa não dispõe de um planejamento financeiro é falta de conhecimento do administrador e sendo assim enfatiza que a melhor forma é ainda adquirir o conhecimento, porém a contratação de uma pessoa qualificada na área administrativa financeira também é uma opção.

Primeira etapa sugere-se para o crescimento da empresa é viável ao microempresário utilizar as ferramentas que serão sugeridas para a prática do dia a dia e assim terá uma empresa mais organizada financeiramente, e será possível tomar decisões financeiras e planejarem-se seus investimentos para melhorias na organização.

Na segunda etapa para organização do setor sugere-se:

- ✓ Controle de contas a receber – onde lançará na planilha que se encontra em anexo, todos os recebimentos a vista e a prazo, podendo assim o gestor tomar decisões financeiras;
- ✓ Controle de contas a pagar – com este controle poderá honrar com seus deveres, ou seja, manter seus pagamentos de fornecedores em dia, prestadores de serviço e eventuais contratações;

- ✓ Controle de fluxo de caixa – já com este controle perceberá melhor aonde esta tendo gastos desnecessários e quanto gasta diariamente, mensalmente e também quanto recebe. E assim fazer a comparação se gasta mais do que recebe;
- ✓ Controle diário de vendas – como desenvolvido no longo do trabalho e com respostas do próprio gestor, ele não tem este controle e assim baseia-se somente no capital que entra. Indicamos este controle de vendas diárias ou mensal dependendo do fluxo de vendas, para que assim possa ter uma visão de qual produto é mais vendido e assim poder trabalhar melhor os seus orçamentos;
- ✓ Controle financeiro – sugerimos este controle financeiro que também a planilha encontra-se em anexo, para que sim o gestor consiga manter uma visualização melhor de toda sua movimentação financeira diária;
- ✓ Ficha cadastral – com esta ficha cadastral o gestor conseguirá ter todas as informações necessárias do seu possível cliente e poder analisar qual será o crédito disponível para o mesmo;
- ✓ Controle analítico de clientes – este controle analítico fará toda a diferença na avaliação do cliente, caso ele queira efetuar uma compra acima do seu crédito disponível. Podendo assim ser verificado se o cliente é um pagador em dia, que antecipa seu pagamento ou se ele sempre paga com atraso. Sugerimos este controle como primordial para seu controle de clientes ativos e para os que estejam em inadimplência.
- ✓ Controle de custos – o controle de custos sugerido para o gestor é para que o mesmo consiga averiguar melhor quanto cada componente esta custando, e assim consiga colocar uma margem de lucro aceitável para que possa pagar suas despesas operacionais e administrativas;
- ✓ Controle de estoque – como mesmo dito pelo gestor a empresa não utiliza de estoques de peças grandes, usando sim a compra imediata de componentes de valor alto. Mais também dito pelo o gestor utilizam de estoques de peças pequenas para trocas imediatas, e também confirmadas pelo gestor que não tem controle destes

componentes em estoque. Sugerimos este controle para que não fique com capital parado e peças que possivelmente não venham ser usadas.

Ao findarmos a pesquisa concluímos a importância da problemática levantada neste trabalho, assim abrimos espaços para futuras pesquisas que comprovem a não importância da mesma, mas de fato hoje sabemos que ela é extremamente importante para a empresa estudada.

## REFERENCIAS

ALBERTON, Anete; MARCON, Rosilene; SILVA, Anielson Barbosa da; CANCELLIER, Éverton Luís Perizzaro de Lorenzi. **Seleção de Investimentos: Aspectos e Ferramentas Relevantes na Perspectiva dos Gestores.** Disponível em:

[https://moodle.unipampa.edu.br/pluginfile.php/140749/mod\\_resource/content/3/ENEGETP2004\\_Enegep0304\\_1609.pdf](https://moodle.unipampa.edu.br/pluginfile.php/140749/mod_resource/content/3/ENEGETP2004_Enegep0304_1609.pdf). Acessado em: 12/05/2015.

ANDRADE, Daniela Meirelles; LIMA, Juvêncio Braga de; PIERINI, Virginia Lemos; TAVARES, Tatiane Silva. **Ciclo de Vida, Competição e Estratégias em Pequenas e Microempresas.** REAd – Edição 39 Vol. 10 N. 3 2004. Disponível em: [ftp://200.132.66.85/Sandra\\_Stival/6\\_TRABALHO\\_EM\\_GRUPO.PDF](ftp://200.132.66.85/Sandra_Stival/6_TRABALHO_EM_GRUPO.PDF). Acesso em 10/03/2015.

ASSAF NETO, A Finanças Corporativas e Valor. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010. BATISTELLA, Flavio Donizete; BRITO, Giovani Antônio Silva; CORRAR, Luiz J. **Fatores Determinantes da Estrutura de Capital das Maiores Empresas que Atuam no Brasil.** Disponível em: <file:///D:/Arquivos%20de%20Usuario/Downloads/34211-40157-1-PB.pdf>. Acessado em: 15/03/2015.

CARMONA, Charles Ulises de Montreuil. **Finanças Corporativas e Mercados.** São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Princípios de Administração: O essencial em teoria geral da administração. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=TpTLAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=pai+da+administra%C3%A7%C3%A3o+financeira&ots=NNjqsfEyYA&sig=3jh5xmZj56m5PDFSMISwevqmT1k#v=onepage&q&f=false>. Acesso em 11/06/2015.

CHING, ShongYuh; MARQUES, Fernando; PRADO, Lucilene. Contabilidade e Finanças para não Financeiras Especialistas. 2ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CORREIA NETO, Jocildo Figueiredo. **Excel para profissionais de finanças: manual prático.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DUBOIS, Alexy. Gestão de custos e formação de preços: conceitos, modelos e instrumentos: abordagem do capital de giro e da margem de competitividade. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

EQUIPE SEBRAE, **Administração básica para pequenas empresas**. Curitiba: SEBRAE/PR, 2007.

EQUIPE SEBRAE, Sem distância, 2005, **Como Elaborar Controles Financeiros**, vol 3 – Equipe Técnica Belo Horizonte - MG: Ceolin & Lima Serviços Ltda.

EQUIPE SEBRAE, Sem distância, 2008, **Gestão de Custos**, vol. 2 – Equipe Técnica Santa Catarina: Ceolin & Lima Serviços Ltda.

EQUIPE SEBRAE, Sem distância, 2008, **Gestão de Finanças**, vol. 6 – Equipe Técnica Santa Catarina: Ceolin & Lima Serviços Ltda.

FEITOSA Miguel Martins, SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Hierarquização das Decisões em Administração Financeira**. São Paulo. 1979.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 7.ed. São Paulo: Harbra, 2002.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. Porto Alegre: Bookman, 1978.

GONÇALVES, Armando et AL. **Engenharia econômica e finanças**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 312 p.

GONÇALVES, Armando; NEVES, Cesar das; CALÔBA, Guilherme; NAKAGAWA, Marcelo; MOTTA Regis da Rocha; COSTA, Reinaldo Pacheco da. **Engenharia, Economia e Finanças**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GROPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

GROPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAUDMANN, Raul. **O impacto do TQM em empresas de pequeno porte**. Paraná, 1998. Dissertação (mestrado em administração) – Departamento de Administração, Universidade Federal do Paraná, 1998.

MORANTE, Antônio Salvador. **Analises e Demonstrações Financeiras: aspectos contábeis da demonstração de resultado e do balanço patrimonial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NETO, Alexandre Assaf; Lima, Fabiano Guasti. **Fundamentos de Administração Financeira**. São PAULO: Atlas, 2010.

NORMAS BRASILEIRAS DE CONTABILIDADE NBC T 19.41 – CONTABILIDADE PARA PEQUENAS E MEDIAS EMPRESAS E DRECRETO-LEINº 12.249/2010

PADOVEZE, Clovis Luís. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PEREIRA, Diego Cesar de Paulo; MENDONÇA, Gabriel Angelo Caetano; BARRETO, Gabriel Eduardo Souza; CARDOSO, Maria Izabel Fortes; OLIVEIRA, Murilo Toledo Andrade de. **Renda Fixa versus Renda Variável**: Uma Análise Descritiva Entre a Rentabilidade dos Investimentos em Mercado de Ações, Caderneta de Poupança e Fundos de DI no Período de 2003 a 2007. Disponível em: <http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/Negocios/article/viewFile/875/845>. Acessado em: 13/05/2015.

ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph W. JAFFE, Jeffrey F. **Administração Financeira**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002

SANTOS, Edno dos. **Administração Financeira da Pequena e Média empresa**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SANTOS, Edno O. dos. **Administração Financeira da Pequena e Média Empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SANVICENTE, Antonio Z. **Administração Financeira**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. Últimos dados do Sebrae. Disponível em: <http://franquiaempresa.com/2011/05/ultimos-dados-do-sebrae-microempresas.html>. Acesso em 16 jun. 2012.

SILVA, J.P. da. Análise Financeira das empresas. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2006. Simples – Microempresa (ME) e Empresa de Porte (EPP). Disponível em: Acesso em: 01/10/2012.

Sobre Ações. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/mercados/acoes/perguntas-frequentes.aspx?idioma=pt-br>. Acessado em 20/05/2015.

Sobre Investimentos. Disponível em: <https://www.hsbcinvestimentos.com.br/PORTAL/web/hsbc/aprenda-a-investir/produtos/tesouro-direto/o-que-sao-titulos-publicos/>. Acessado em 20/05/2015

SOUZA, Almir Ferreira de; ALMEIDA, Ricardo José de. **O valor da Empresa e a Influência dos Stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2006.

VIEIRA, Erasmo Lage; CAMPOS, Ricardo Lanna, BITTENCOURT, Wanderson Rocha; FONSECA, Camila Lage. **Empreendedorismo e Práticas Financeiras nas Microempresas de Itabira-MG.** Disponível em: [http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_3122.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3122.pdf). Acessado em: 13/05/2015.

ZDANOWICZ, Jose E. **Fluxo de Caixa:** Uma decisão de planejamento e controle financeiro. 9.ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002.

## ANEXO 1

### Questionário

1- A empresa algum dia pensou em investir? Se caso sim, no que investiu?

O microempresário já pensou em investir, mas como tenho tantas coisas para resolver no dia, como prestando serviços e administrando, mas quando teve vontade de investir o dinheiro já estava “contado”, para outras despesas, por isso não conseguiu este ano, e nos anos anteriores, acabou investindo mesmo, em seus bens particulares, construindo sua casa própria e comprando terrenos.

2- Com o caixa que a empresa possui hoje, conseguiria investir?

O microempresário acha que em meio a crise financeira no país e a alta do dólar, investir em empresa acha arriscado, pelo que tem visto no jornal, não tendo dinheiro para investir, até porque a época da empresa é no verão.

A empresa tende a investir a curto ou a longo prazo?

Se o empresário pudesse escolher em investimento, apostaria em investimento em longo prazo, pois acha que teria mais retorno. Como no terreno que comprou que tende a valorizar futuramente para o crescimento da empresa.

3- A empresa acredita que consegue obter retorno nos seus investimentos, se sim como calcula?

Como nunca investiu em ações, não saberia calcular.

4- Como a empresa acompanharia suas ações para certificar que sua aplicação foi uma boa escolha?

Caso o microempresário investisse em uma empresa “apostaria” em empresas com maior solidez de mercado. Acha que tende a dar menos prejuízo.

5- Como a empresa chegou a conclusão que o investimento era algo viável?

Ele acha que é a melhor forma de investir hoje é no próprio negócio, para continuar de portas abertas.

6- Algum investimento já deu retorno? Caso sim a empresa continuou o investimento?

Sim a empresa mesmo com dificuldades, o investimento em compra de materiais para melhor execução e garantir um bom serviço tem deixado a empresa funcionando.

7- Hoje a empresa acha que poderia dar melhores resultados, caso houvesse investidores externos?

O microempresário acha que seria bom ter investidores na sua empresa mesmo sendo uma microempresa, porém prefere continuar ele e a esposa, para não ter ninguém “palpitando” nas decisões.

8- A empresa faz planejamento dos gastos para cada setor da empresa, para que o investimento não interfira no caixa da empresa?

Não faz planejamento para cada setor, o que ele tem é um dinheiro guardado na poupança, que garante que é pouco, pois sempre utiliza devidos contas e impostos, e também tem sempre disponível crédito disponível para empréstimo no banco em que ele trabalha.

9- Como a empresa se organiza, caso o investimento não de o retorno esperado, esse investimento poderá ser recolocado com um fundo reserva e a empresa achará outra oportunidade?

O retorno investido na empresa, acreditamos que é melhor coisa que podemos fazer, para atender mais cliente, aumentando assim o caixa.

10- Se a empresa tivesse um bom retorno em seus investimentos, e um grande prejuízo nas suas atividades, regataria o valor para ajudar a empresa a alavancar e cumprir com suas obrigações?

Sim o resgate do investimento é importante, pois a empresa mantém o sustento da minha família, pois gosto do que eu faço e ser meu próprio patrão, invisto tudo que eu posso nesta empresa.