

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UFPR
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO MBA EM FINANÇAS

CAROLINA DE OLIVEIRA BRANDT

CONTROLE FINANCEIRO: GESTÃO DE FLUXO DE CAIXA

Implementação do controle em microempresa

CURITIBA

2016

CAROLINA DE OLIVEIRA BRANDT

CONTROLE FINANCEIRO: GESTÃO DE FLUXO DE CAIXA

Implementação do controle em microempresa

Trabalho de conclusão do curso de MBA em Finanças, Departamento de Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para a obtenção do título de Especialista em Finanças

Orientador: Prof^a. Dr^a. Camila Camargo.

CURITIBA

2016

RESUMO

Das novas empresas constituídas anualmente no Brasil, quase metade encerra suas atividades com até dois anos de existência. Entre as principais causas estão a falta de capital de giro e problemas financeiros, causados principalmente pela falta de uma gestão financeira eficaz. Considerando o exposto, o presente estudo de caso discutiu as principais consequências da falta de gestão de fluxo de caixa enfrentadas por duas franquias da marca Mundo Verde do mesmo proprietário, localizadas na mesma cidade, que iniciaram suas atividades entre os anos de 2013 e 2016. Como resultado da pesquisa, uma proposta de controle de fluxo de caixa via *excel* foi apresentada e testada pelos funcionários envolvidos, e ao final do estudo de caso, o *feedback* do proprietário é apresentado, mostrando os impactos positivos que este controle trouxe para os estabelecimentos, principalmente em um momento de crise política, econômica e de confiança enfrentada pelo país entre os anos de 2015 e 2016.

Palavras-chave: Fluxo de caixa. Gestão financeira. Microempresa. Franquia.

ABSTRACT

Almost half of the new companies opened each year in Brazil have the doors closed after two years of activity. Lack of working capital and financial problems are listed as the main causes of closing doors, due to a weak financial management. Because of this, this case study have discussed the main consequences of lack of cash flow management faced by two stores of *Mundo Verde* Franchise, both owned by the same entrepreneur, at the same city, that started its activities between 2013 and 2016. As a result of this research, a proposal of cash flow control via excel was created and tested by the employees and by the end of this study case, the feedback of the owner is presented, showing the main positive impacts that this new cash flow control bring out to both stores. It also shows the materiality of this discussion to the Brazilian micro enterprises, considering the crisis scenario at the political and economic sphere between the years of 2015 and 2016.

Key words: Cash flow. Financial Management. Micro-enterprise. Franchise.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 CONHECENDO A EMPRESA	7
2.1 A HISTÓRIA DA MUNDO VERDE	7
2.2 O OBJETO DE ESTUDO: LOJA MUNDO VERDE	8
2.3 CONTEXTO ATUAL	10
2.4 ESTRUTURA ATUAL.....	11
2.5 A ÁREA FINANCEIRA	12
3 O PROBLEMA.....	13
4 PROPOSTA DE MELHORIA	19
4.1 A CRIAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA	19
4.2 A OPERACIONALIZAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA	21
5 RESULTADO	24
6 CONCLUSÃO	26
6 REFERÊNCIAS	27

1 INTRODUÇÃO

A administração do fluxo de caixa pode ser considerada como o principal instrumento de controle financeiro das empresas. É através dele que se torna possível fazer o planejamento, controle e análise das receitas, despesas e investimentos em cada período. Além disto, o fluxo de caixa possibilita verificar a existência de eventuais excessos ou escassez de recursos em caixa, fato que o torna fundamental como suporte para a tomada de decisões financeiras, tanto para projetos específicos quanto para a empresa como um todo (SILVA, 2008).

O presente trabalho irá tratar do problema de duas lojas da rede de franquias Mundo Verde, localizadas na região Sul do Brasil, as quais após dois anos de existência, não possuem um controle de fluxo de caixa eficiente para realizar sua gestão financeira.

Felizmente, a empresa vem conseguindo dar bons resultados mesmo em um cenário de crise generalizada no país, porém acredita-se que após a implementação deste controle, os resultados sejam ainda melhores, bem como será possível fazer um melhor planejamento das entradas e saídas futuras.

2 CONHECENDO A EMPRESA

2.1 A HISTÓRIA DA MUNDO VERDE

A Mundo Verde é uma rede de lojas de produtos naturais, orgânicos e de bem-estar. Segundo dados da própria empresa, conta com a maior rede de lojas do ramo na América Latina. Fundada em 1987, a empresa tem como Missão “Oferecer qualidade de vida, consumo responsável e sustentabilidade.”

No ano de 1989 a empresa associou-se à ABF – Associação Brasileira de Franchising e em 1993 iniciou seu trabalho com franquias, através de lojas associadas, o que permitiu sua expansão em todo o território brasileiro.

Segundo dados disponíveis no site da Mundo Verde (2015), a empresa conta com 314 lojas espalhadas em 24 estados e no Distrito Federal, que recebem diariamente mais de 150 mil pessoas, que encontram à sua disposição cerca de 10 mil itens oferecidos através de uma rede de aproximadamente 1.200 fornecedores. Além disso, a Mundo Verde conta ainda com 2 unidades no exterior.

No ano de 2004, a empresa foi vencedora do prêmio promovido pela revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios, “Melhor Franquia do Brasil”. E nos anos de 2003, 2004, 2005, 2012, 2014 e 2015 recebeu o Selo de Excelência em Franchising, concedido pela ABF – Associação Brasileira de Franchising.

Conforme dados disponíveis no Portal do Franchising, o faturamento médio mensal de uma Franquia Mundo Verde é de R\$ 120.000, com retorno esperado entre 24 a 36 meses após o investimento inicial.

O investimento inicial total é estimado entre R\$ 285.000 a R\$ 455.000, sendo:

- 1) Capital para Instalação: Entre R\$ 190.000 e R\$ 340.000
- 2) Taxa de Franquia: R\$ 65.000
- 3) Capital de Giro: Entre R\$ 30.000 e R\$ 50.000

A empresa, segundo o Portal do Franchising, oferece alguns diferenciais aos seus franqueados conforme especificado a seguir:

- 1) Marca pioneira, reconhecida e premiada
- 2) Apoio na escolha do ponto, no projeto arquitetônico e na montagem da loja
- 3) Linha Exclusiva de Produtos Mundo Verde Seleção
- 4) Apoio na seleção de funcionários

- 5) Treinamentos do franqueado e funcionários (treinamento inicial e programa contínuo através de Universidade Corporativa Online)
- 6) Software de gestão e intranet
- 7) Suporte na gestão do negócio, com equipe de gestores
- 8) Pesquisa de novos Fornecedores e Produtos
- 9) Central de Negociações
- 10) Central de Distribuição
- 11) Marketing: Comunicação, Promoção e Mídia
- 12) Assessoria de Imprensa
- 13) Equipe de nutricionistas
- 14) Serviços Diferenciados: Alô Nutricionistas (serviço de atendimento ao cliente por telefone 0800).

Estes diferenciais dão maior facilidade ao franqueado, que pode contar com o *know how* da empresa no momento de iniciar seu projeto de microempresa. Além disso, os franqueados participam de reuniões regulares com a finalidade de discutir os resultados, compartilhar suas conquistas, bem como buscar soluções para obstáculos comuns às lojas da rede.

2.2 O OBJETO DE ESTUDO: LOJA MUNDO VERDE

O presente trabalho irá abordar a trajetória de uma loja da Mundo Verde, localizada na região sul do país e terá como objetivo resolver um problema específico da loja em questão.

O estabelecimento foi inaugurado em setembro de 2013 e contava inicialmente com dois sócios que fizeram o aporte inicial de forma igualitária, sendo que um dos sócios acumulava também a atividade de gerente geral da empresa. Doze meses após a inauguração, o sócio-gerente adquiriu a outra parte da sociedade, ficando responsável por 100% do empreendimento.

Durante os primeiros meses de funcionamento, foram contratados seis funcionários, sendo quatro vendedores, um estoquista e uma nutricionista, conforme prevêem os normativos da Mundo Verde. Após dezoito meses de funcionamento, o quadro de funcionários se estabilizou em quatro vendedores e uma nutricionista, além do sócio-gerente.

Esta loja trabalha em média com 700 fornecedores dos aproximadamente 1.200 fornecedores que possuem relação com a marca Mundo Verde, sendo que um

deles é a própria Mundo Verde, que fabrica alguns dos produtos comercializados na loja, conhecidos como produtos “Seleção Mundo Verde”. O pagamento a estes fornecedores é feito de três maneiras distintas:

- 1) À vista
- 2) Pagamento em 2 parcelas mensais com vencimento conforme negociado com fornecedor
- 3) Pagamento em 3 parcelas mensais com vencimento conforme negociado com fornecedor
- 4) Pagamento em até 10 vezes, através de cartão de crédito, conforme negociado previamente com fornecedor. Este tipo de pagamento é o menos comum na loja.

Com relação às contas a receber, a loja aceita 4 formas de pagamento principais, sendo elas:

- 1) Dinheiro
- 2) Cartão de débito
- 3) Cartão de crédito: à vista ou parcelado em duas vezes
- 4) Vale refeição/alimentação de diversas bandeiras.

A fim de facilitar a logística de seus pagamentos e recebimentos, a loja conta com duas contas correntes em bancos diferentes.

Vinte e cinco meses após a inauguração da primeira loja, a segunda loja do mesmo proprietário foi inaugurada na mesma região, porém com um público-alvo diferenciado. A primeira loja está voltada para consumidores das classes C e D, enquanto que a segunda está voltada para consumidores das classes A e B e, portanto, possui um *ticket* médio mais elevado e alguns produtos com maior valor agregado.

Atualmente o quadro de funcionários está organizado da seguinte maneira:

- 1) Loja 1: três vendedores
- 2) Loja 2: três vendedores
- 3) Comum a ambas as lojas: sócio-gerente, nutricionista e assistente administrativo.

Seguindo as diretrizes da marca Mundo Verde, o sócio gerente investe em marketing via mídias sociais como *FACEBOOK* e *INSTAGRAM*, bem como em parcerias com estabelecimentos relacionados, como por exemplo, exposição de produtos em academias, clínicas de nutricionistas parceiros e amostra de produtos

em restaurantes da região, e envio de produtos da marca para personalidades formadoras de opinião.

2.3 CONTEXTO ATUAL

O mercado de produtos naturais, orgânicos e de bem-estar é altamente influenciável pela mídia social. Desta maneira, é de extrema importância a manutenção de um bom relacionamento e fortes parcerias com formadores de opinião, principalmente nutricionistas e personalidades *fitness*. Com este tipo de parceria, as lojas 1 e 2 podem indiretamente, através do uso da marca, aumentarem suas vendas.

Ao realizar uma análise das duas lojas sob a ótica das cinco forças competitivas de Porter (2005), é possível traçar o contexto atual da empresa, conforme apresentado abaixo:

1) Rivalidade entre os concorrentes: Pode-se afirmar que o cenário em que as duas lojas estão inseridas é bastante competitivo e possui ameaça de preço dos concorrentes. Isso se dá pelo fato de grande parte dos produtos comercializados serem bastante similares e facilmente encontrados em outros estabelecimentos. Os produtos menos ameaçados pela concorrência são os da própria marca Seleção Mundo Verde, sendo que só podem ser comercializados por lojas credenciadas, o que diminui a concorrência externa especificamente para estes produtos. Para se proteger da ameaça de novos concorrentes, as lojas investem em parcerias, programas de fidelidade com os clientes, bem como investimento em marketing das próprias lojas, e não apenas da marca Mundo Verde.

2) Poder de barganha dos clientes: As lojas 1 e 2 contam com alguns programas de fidelização e alguns descontos quando o valor da compra é muito acima do *ticket* médio. Porém esta é a única possibilidade de barganha oferecida aos compradores. Além disto, ambos os estabelecimentos estão localizados em centros comerciais que não possuem concorrentes diretos instalados no mesmo ambiente, o que também impacta na diminuição do poder de barganha dos compradores.

3) Poder de barganha dos fornecedores: Como as duas lojas vendem produtos bastante diversificados – cerca de 1.700 tipos de mercadorias em estoque, para a maioria delas existem diversos fornecedores, o que diminui o poder de barganha dos mesmos, pois é possível trocar facilmente de fornecedor. Porém para aquelas mercadorias em que o fornecedor é difícil de ser substituído, o poder de

barganha dele é um pouco maior, sendo que consegue ditar as regras de prazo de pagamento e prazo de entrega, por exemplo.

4) Ameaça de produtos substitutos: Como é um mercado relativamente novo no Brasil e ainda em expansão, é possível que surjam alguns produtos substitutos. Desta maneira, é importante estar ciente do que está acontecendo no mercado de produtos naturais, orgânicos e de bem-estar, para que as lojas 1 e 2 acompanhem rapidamente estas substituições e modifiquem seus estoques de acordo com elas.

5) Ameaça de novos entrantes: Nos últimos anos a população brasileira vem aumentando sua preocupação com alimentação e melhorando seu estilo de vida, adotando um estilo mais saudável, através do consumo de produtos naturais, orgânicos e também através da prática contínua de esportes. Com uma demanda crescente por este tipo de produto, as lojas de produtos naturais com um enfoque para o bem-estar estão se tornando cada vez mais comuns e isso é uma ameaça para as lojas 1 e 2, que a qualquer momento podem ganhar novos concorrentes no mercado. Sendo assim, é preciso um enfoque contínuo na fidelização dos clientes já adquiridos, para que não troquem de estabelecimento após uma eventual entrada de novos concorrentes no mercado.

2.4 ESTRUTURA ATUAL

Por se tratar de microempresa, pode-se dizer que a estrutura da empresa é bastante simples. Conforme apresentado por Mintzberg (1995), uma estrutura simples é caracterizada pela supervisão direta, onde o poder sobre todas as decisões importantes está centralizado nas mãos de uma única pessoa, o principal executivo, o que é observado em ambas as lojas.

A estrutura das lojas é formada basicamente por vendedores. Ambas contam com três vendedores cada. A nutricionista acumula a mesma função para as duas lojas, assim como o sócio-gerente e o assistente administrativo.

As atividades e responsabilidades de cada cargo resumem-se em:

1) Sócio Gerente: Responsável por toda a tomada de decisão de ambas as lojas. É quem define e comunica a estratégia ao time, decide novos investimentos, política de desconto a compradores, política de pagamento a fornecedores e funcionários e precificação de produtos. É responsável pelo relacionamento da loja com a marca Mundo Verde, bem como com o estabelecimento de parcerias.

O sócio gerente também cuida da parte de vendas, financeiro e RH. É sua responsabilidade cuidar das contas a receber e a pagar, controle de fluxo de caixa e saldo das contas bancárias. É responsável pelas ordens de compra efetuadas aos fornecedores.

2) Vendedores: São responsáveis pelo atendimento ao cliente, tirar possíveis dúvidas sobre produtos expostos e efetuar cadastramento do cliente no sistema e cobrança do pedido. Um dos vendedores acumula a função de caixa da loja (um para cada loja), o qual é também responsável pelo fechamento do caixa ao final de cada dia.

3) Nutricionista: É responsável pelo treinamento da equipe de vendas e por tirar eventuais dúvidas técnicas (tanto dos vendedores quanto dos consumidores) dos produtos comercializados. A mesma pessoa executa a atividade de nutricionista em ambas as lojas e possui carga horária um pouco reduzida quando comparada aos vendedores.

4) Assistente Administrativo: São suas responsabilidades auxiliar no recebimento das mercadorias, conferir mercadorias recebidas, efetuar controle de estoque (baixas por consumo, baixas por degustação, perda por validade e perda por avaria), lançar notas fiscais em sistema, atualização de planilha de controle de gastos, bem como fornecer informações de faturamento à administradora do Shopping onde uma das lojas está situada.

5) Contabilidade (terceirizada): Responsável pela preparação dos balanços, declaração de imposto de renda, parte administrativa de admissão e demissão de funcionários, controle da folha de pagamento de pessoal, controle de documentação fiscal.

2.5 A ÁREA FINANCEIRA

A Mundo Verde oferece a seus franqueados um sistema próprio de informação utilizado para gerenciamento de todas as lojas da franquia. Este sistema permite a extração de relatórios rotineiros, com informações sobre vendas, fornecedores, pagamento de notas fiscais, dentre outros.

Além disto, o sócio gerente ainda conta com os relatórios oferecidos pelas bandeiras de cartão de crédito e também faz o controle dos saldos das contas correntes através de extratos bancários retirados rotineiramente.

Atualmente, a pessoa que ocupa o cargo de assistente administrativo é responsável, sob gestão do sócio gerente, por fazer o agendamento dos pagamentos e controlar os recebimentos.

Como esta pessoa acumula a mesma função para ambas as lojas, é comum que os recebimentos e pagamentos da loja 1 se misturem com os recebimentos e pagamentos da loja 2. Isso pode ser altamente prejudicial para a manutenção do controle das contas dos estabelecimentos, principalmente em momentos em que um estabelecimento está com boa saúde financeira e outro está com má saúde financeira.

Os relatórios disponíveis atualmente no sistema oferecido pela Mundo Verde, que são utilizados pela área financeira são:

- 1) Relatório de contas a pagar gerado através do sistema oferecido pela Mundo Verde
- 2) Relatório de recebíveis separado por tipo de cartão utilizado como forma de pagamento
- 3) Relatório de vendas por tipo de pagamento
- 4) Relatório de entrada de notas fiscais
- 5) Extratos bancários, estes fornecido pelos bancos
- 6) Extratos de recebíveis dos cartões, estes fornecidos pelas próprias operadoras de cartão

É somente através destes relatórios que atualmente é feito o controle financeiro de ambas as lojas. Como os relatórios não possuem relação entre um e outro, não é possível visualizar em uma única tela todas os fluxos de entradas e saídas de recursos, o que dificulta a execução de um controle eficiente de fluxo de caixa.

3 O PROBLEMA

Após entrevista realizada com o sócio gerente de ambas as lojas, identificou-se que o maior obstáculo das lojas 1 e 2 para alcançar uma gestão financeira eficiente, é a falta de gestão do fluxo de caixa. Os relatórios fornecidos pelo sistema são bastante úteis, porém no cenário atual não existe uma relação entre eles, a qual permitiria identificar os períodos de maior saída ou entrada de caixa, bem como identificar possíveis sobras ou deficiências. Atualmente não existe forma de analisar e prever quanto será necessário de capital de giro para os próximos períodos nem mesmo estimar o que há de recurso disponível para realizar novos investimentos.

O assistente administrativo é responsável apenas por lançar as notas em sistema e controlar o pagamento das mesmas. Porém o sócio gerente não possui uma ferramenta através da qual consiga fazer um controle preciso das datas de saída de caixa.

Quanto as entradas de caixa, estas são um pouco mais fáceis de controlar, tendo em vista que a empresa aceita apenas dinheiro, cartão de débito e de crédito e cartão refeição e alimentação como forma de pagamento, e na forma parcelada, a única possibilidade é a de parcelar em duas vezes. Por aceitar apenas esses meios de pagamento, a loja está amparada contra possíveis problemas de inadimplência, de forma que consegue prever assertivamente suas entradas de caixa.

A ausência de controle do fluxo de caixa causa um impacto negativo não só no controle de saldo das contas bancárias das lojas, como também diminui o poder de negociação com os fornecedores com os quais as lojas se relacionam. O sócio gerente não consegue ter uma visão clara para fazer o planejamento financeiro dos próximos períodos e o estabelecimento das metas e estratégias futuras torna-se um desafio muito maior sem o controle de fluxo de caixa. Com a implementação de um controle robusto, seria possível saber precisamente quais os dias de maior folga de caixa, o que permitiria por exemplo, uma negociação mais vantajosa para efetuar o pagamento de fornecedores nesta data. E se o fluxo de caixa permitisse, o pagamento poderia ser feito à vista, permitindo desconto ainda maior.

Além disso, mais um ponto negativo proveniente da falta de controle do fluxo de caixa, é a incapacidade do sócio gerente das lojas de prever antecipadamente qualquer necessidade de empréstimo, podendo enfrentar sérios problemas ao precisar solicitar empréstimos de última hora, bem como impossibilita prever qualquer tipo de investimento, o que permitiria aumento na rentabilidade dos estabelecimentos.

É por meio do fluxo de caixa que o administrador procura manter uma liquidez suficiente para pagar suas contas, com a maximização do retorno sobre o investimento dos proprietários, sendo um dos pontos-chave no planejamento financeiro da empresa (CAMARGO, 2007).

Uma das possíveis consequências da falta de um fluxo de caixa adequado diz respeito à possibilidade de a empresa sofrer com cortes de crédito, suspensão de entrega de materiais em decorrência de falta de pagamento a fornecedores e até mesmo pode causar uma séria descontinuidade de operações (NETO E SILVA, 1997).

Conforme estatística apresentada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae, em torno de 49,4% das novas empresas constituídas

anualmente encerram suas atividades com até dois anos de existência, 7% são encerradas no período de 2 a 3 anos e 3,5% de 3 a 4 anos de existência. Os principais problemas são falta de capital de giro (42%), falta de clientes (25%), problema financeiro (21%), inadimplência (16%), recessão econômica do país (14%) e falta de crédito bancário (14%) (SEBRAE, 2004).

As estatísticas acima apresentadas mostram que a maioria dos motivos (falta de capital de giro, problema financeiro, inadimplência e falta de crédito bancário) está ligada à uma possível deficiência na gestão financeira da empresa, motivos os quais poderiam ser mitigados através da implementação de um controle financeiro robusto e eficiente.

Felizmente, o caso em questão não se encaixa nas estatísticas apresentadas acima. Em dois anos de existência, a primeira loja já reverteu o investimento inicial e ainda foi possível inaugurar um novo estabelecimento, em um lugar com boas perspectivas de vendas futuras e boas chances de prospecção de clientes. Porém, mesmo com este cenário favorável à empresa, é preciso criar formas de se prevenir contra possíveis problemas futuros, considerando principalmente a situação do país nos anos de 2015 e 2016, de extrema desconfiança tanto no ambiente político quanto no ambiente econômico tendo em vista que, conforme estatísticas, a recessão econômica do impactou em 14% das empresas que tiveram suas portas fechadas, isto sem contar com a falta de crédito bancário, que afetou outros 14%, e que pode ser visto como uma consequência da crise generalizada. Torna-se então, imprescindível a criação de um controle do fluxo de caixa das lojas.

Segundo Neto e Silva (1997), em um cenário moderno de alta concorrência entre as empresas, torna-se essencial uma gestão financeira eficiente, que dê maior segurança ao tomador de decisão quanto ao destino dos recursos provenientes do negócio em questão. Ainda segundo os autores, uma boa gestão financeira da empresa permite uma redução significativa da necessidade de capital de giro e consequentemente promove maior lucro, através da redução principalmente das despesas financeiras. O ponto chave de uma gestão financeira eficiente é a construção de um fluxo de caixa para a empresa, de forma que o gestor tenha todas as informações consolidadas em um único lugar, o que torna a tomada de decisão mais precisa e segura. É o fluxo de caixa que permite prever possíveis excessos ou escassez de caixa, possibilitando ao gestor tomar medidas de precaução, como empréstimo, financiamento ou investimento.

Ao fazer a gestão de um fluxo de caixa, deve-se levar em consideração a quantidade de recursos disponíveis em caixa ao final de cada período. Caso o gestor opte por saldos de caixa mais reduzidos, isso pode impactar, dentre outros fatores, na falta de poder de negociação com fornecedores, de modo que os descontos são menores pois a empresa não consegue quitar suas dívidas a vista. Caso ele opte pela opção contrária, por deixar muito recurso disponível em caixa, com uma liquidez imediata muito elevada, isso traz maiores custos de oportunidade, porém ao mesmo tempo dá maior segurança financeira à empresa, pois a mesma encontra-se amparada para quitar alguma eventual saída de caixa inesperada. Esta indecisão entre muito recurso em caixa versus pouco recurso em caixa é conhecida como *dilema risco e rentabilidade* e deve ser um dilema conhecido pelo gestor financeiro da empresa, que precisa estimar a quantidade ótima de recursos disponíveis em caixa, de forma que não esteja desamparado para quitar suas dívidas e não tenha altos custos de oportunidade (NETO E SILVA, 1997).

Conforme apresentado pelos autores Neto e Silva (1997), os resultados do fluxo de caixa não devem ser uma preocupação apenas da área financeira. Todas as áreas devem entender seu papel e suas responsabilidades para cooperar com a estratégia de fluxo de caixa adotada pela empresa. Algumas áreas e responsabilidades citadas pelos autores são:

- 1) Decisões de compra: precisam ser tomadas de forma coordenada com a existência de recursos disponíveis em caixa.
- 2) Políticas de cobrança: devem ser mais ágeis e eficientes quanto possível, para que os recursos estejam disponíveis em caixa mais rapidamente.
- 3) Área de vendas: precisa manter um controle efetivo quanto aos prazos concedidos e hábitos de pagamento de clientes.
- 4) Área financeira: precisa analisar cuidadosamente o perfil de endividamento da empresa de forma que as entradas e saídas de caixa aconteçam de forma coordenada.

Traçando um paralelo com as lojas 1 e 2, pode-se concluir que o envolvimento das áreas se dará de forma natural após a efetivação de um controle de fluxo de caixa mais robusto, pois são poucas pessoas envolvidas no processo. As decisões de compra, cobrança e venda são tomadas pelo sócio gerente, que é a mesma pessoa responsável pela área financeira. Para maior eficiência, a estratégia financeira adotada pela empresa deve, até onde possível, ser claramente comunicada a todos

os vendedores, nutricionista e assistente administrativo, para que todos tomem suas pequenas decisões no dia-a-dia de forma alinhada à estratégia proposta.

Um dos pontos positivos das lojas 1 e 2 refere-se à política de cobrança, que ocorre de forma simplificada, pois os únicos tipos de recebimento são a vista ou a prazo, parcelado apenas no cartão de crédito com no máximo 2 prestações. Isso de certa forma deixa a empresa amparada contra possíveis inadimplências e torna a confecção e administração do fluxo de caixa muito mais simples.

A demonstração do fluxo de caixa – DFC mostra as transações que afetam o caixa da empresa, desde a origem dos recursos disponíveis, até informações sobre onde foram aplicados estes recursos e qual o resultado líquido do fluxo financeiro da empresa. Este instrumento tem como objetivo principal averiguar se a empresa tem capacidade de liquidar seus compromissos, tanto de curto quanto de longo prazo, bem como permite o planejamento de necessidade de contratação de empréstimo e financiamento, ou o planejamento de investimento, visando maximização dos rendimentos de aplicações financeiras (CAMARGO, 2007).

Alguns fatores, tanto internos quanto externos podem afetar a precisão do fluxo de caixa, ocasionando diferenças entre previsto e realizado, o que pode tornar ineficiente a administração e também afetar negativamente a liquidez da empresa. Os fatores que se aplicam às lojas 1 e 2, apresentados por Silva (2008), são mencionados abaixo:

1) Fatores internos:

- a. Concessão de aumento no prazo de vendas com intuito de aumentar competitividade perante outros estabelecimentos ou aumentar participação de mercado: este fator já vem sendo estudado pelo sócio gerente para ser implementado nos estabelecimentos, a fim de aumentar a prospecção de clientes
- b. Compras efetuadas em descasamento com as projeções de venda: caso ocorra um aumento na concessão de prazo de vendas, como citado no ponto 1.a), é necessário que seja observado também o prazo de pagamento a fornecedores, que hoje é bastante curto, variando de pagamento à vista e até em 3 vezes, raramente alcançando 10 prestações, apenas em casos muito específicos
- c. Diferenças consideráveis entre prazo médio de pagamento e prazo médio de recebimento

- d. Políticas salariais incompatíveis com as políticas praticadas pelo mercado ou com as receitas e demais despesas operacionais
- e. Custos financeiros altos em decorrência de altos níveis de endividamento: nos casos de necessidade de investimento em mudança de layout, aquisição de gôndolas, equipamentos para exposição de produtos ou até mesmo investimento em reformas, é preciso que haja um estudo prévio sobre as fontes de crédito disponíveis, para evitar futuros altos níveis de endividamento

2) Fatores externos:

- a. Inflação, elevação do nível de preços e taxas de juros
- b. Diminuição de vendas pela retração do mercado de forma geral
- c. Novos concorrentes
- d. Mudança na alíquota de impostos ou criação de novos impostos e taxas
- e. Aumento do nível de inadimplência

Ao analisar as lojas 1 e 2, é possível inferir que os fatores internos, apesar da ausência de um controle de fluxo de caixa, estão bastante controlados, principalmente pelo fato de o sócio gerente ter poder de decisão com relação a todos os fatores internos, sem ser necessário consultar gerentes de outras áreas, o que ocorre em grandes empresas, por exemplo.

O maior problema diz respeito aos fatores externos. Em decorrência do atual cenário político e econômico do país, a ausência de controle do fluxo de caixa pode ser fatal para uma microempresa. No mês de novembro/2015, por exemplo, a inflação oficial (IPCA) acumulada chegou a 10,48% (IBGE), sendo a primeira vez que atingiu uma taxa de dois dígitos desde o ano de 2003. Isso tem impacto direto na diminuição das vendas da loja, pois retrai a demanda de uma forma geral, principalmente pelo fato de os produtos comercializados nas lojas 1 e 2 não se tratarem de produtos de primeira necessidade ao consumidor final. Além disto, ainda existe a perspectiva de retorno de cobrança da CPMF - Contribuição Provisória sobre Movimentações Financeiras, conforme sinalizado pelo Governo em meados de 2015, com perspectiva de alíquota de 0,2% sobre todas as transações bancárias de pessoas físicas e jurídicas. Todos esses fatores em conjunto impactam negativamente a rentabilidade da empresa.

4 PROPOSTA DE MELHORIA

Conforme constatado na seção anterior, o fluxo de caixa é algo imprescindível para que os gestores financeiros tomem decisões assertivas quanto ao destino dos recursos provenientes das atividades da empresa.

Com a finalidade de sanar o principal problema da empresa, propõe-se a criação de uma planilha que permitirá o acompanhamento do fluxo de caixa e terá como principais objetivos (SILVA, 2008):

- 1) Planejar necessidades de captação de recursos com a finalidade de preservar a liquidez
- 2) Fornecer os recursos necessários para que a empresa realize suas transações conforme definido no planejamento financeiro já existente na empresa
- 3) Pagar suas obrigações sem atraso
- 4) Aplicar recursos disponíveis sem comprometer a liquidez
- 5) Buscar maneiras de minimizar o custo de fontes de crédito de terceiros, através da prospecção de credores mais baratos, quando necessário, para um eventual investimento, ou necessidade de capital de giro
- 6) Buscar equilíbrio entre entradas e saídas de recursos
- 7) Prever altos desembolsos de caixa, como por exemplo, necessidade de reformas, aquisição de novas gôndolas, novos equipamentos e materiais para exposição de produtos, e investimentos em geral que podem ser feitos no estabelecimento

4.1 A CRIAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

A demonstração do fluxo de caixa das lojas 1 e 2 será construída utilizando o método direto. Este tipo de fluxo é de fácil visualização e compreensão, tendo em vista que mostra detalhadamente os recebimentos e pagamentos proveniente das atividades realizadas pela empresa (CAMARGO, 2007).

As entradas e saídas, que são a base do fluxo de caixa, são lançadas no controle respeitando a ordem em que ocorrem e são agrupadas por tipo de receita ou gasto. (CAMARGO, 2007).

Camargo (2007) aponta como transações que aumentam o caixa da empresa a integralização do capital social, empréstimos bancários e financiamentos, venda de mercadorias à vista, recebimento de duplicatas a receber, venda de ativo permanente

e recebimento de juros e indenizações. Já para as transações que diminuem o caixa, as principais são o pagamento de dividendos aos acionistas, pagamento de juros e amortização de dívida, compra de mercadorias à vista, pagamento de fornecedores, pagamento de contas e despesas e compra de ativos permanentes.

Para a construção do presente controle de fluxo de caixa, foram consideradas apenas as transações que se aplicam à realidade em que as lojas 1 e 2 estão inseridas. São elas:

- 1) Aumento de caixa: todas as transações citadas acima
- 2) Diminuição de caixa: aplicam-se à realidade das lojas todas as transações citadas acima, com exceção do pagamento de dividendos aos acionistas, tendo em vista que as lojas não se tratam de empresas com capital aberto, e por isso não possuem acionistas, e não pagam dividendos.

A tabela do fluxo de caixa será construída e controlada diariamente via *excel* e contará com as seguintes informações (CAMARGO, 2007):

- 1) Saldo inicial de caixa
- 2) Fluxo Operacional:
 - a. Vendas
 - b. Locação e aluguel do ponto
 - c. Despesas Operacionais
 - d. Estoque
 - e. Salários e encargos
 - f. Pró-labore
 - g. Seguro e Segurança
 - h. Impostos
 - i. Propaganda
- 3) Fluxo de financiamento
 - a. Empréstimos
 - b. Capital Social
- 4) Saldo Final de Caixa

A construção da tabela foi previamente alinhada com o sócio gerente das lojas, levando em consideração os principais componentes dos fluxos operacionais e de financiamento hoje, a fim de facilitar seu preenchimento pós implementação. No futuro, caso ocorra mudanças nos fluxos, é possível incrementar a tabela com eventuais informações adicionais.

4.2 A OPERACIONALIZAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

Espera-se que diariamente a planilha seja alimentada com as informações de entrada e saída de caixa. O responsável pela atualização do controle tomará como base os relatórios já emitidos pelo sistema, pelos bancos e pelas operadoras de cartão para dar entrada na planilha.

Primeiramente, deve preencher as contas a receber, conforme imagem abaixo. O operador deve levar em conta que apenas as colunas em amarelo requerem preenchimento manual, com as informações retiradas do sistema fornecido pela Mundo Verde, o restante é calculado automaticamente.

Controle de Contas a Receber							
Data da venda	Tipo de entrada	Taxa	Valor Venda	Data 1 recebimento	Data 2 recebimento	Valor data 1	Valor data 2
01/01/2016	Mastercard Crédito Parc	2,6%	100,00	31/01/2016	01/03/2016	47,45	50,00
		0,0%					
		0,0%					
		0,0%					
		0,0%					
		0,0%					
		0,0%					
		0,0%					
		0,0%					

Quadro 1: Controle de contas a receber

A primeira linha está preenchida para fins de exemplificação. O operador deve apenas preencher a data da venda, o tipo de entrada e o valor da venda. O restante das informações é calculado automaticamente através de fórmula.

Após o preenchimento das contas a receber, é necessário fazer o preenchimento do controle das contas a pagar. O operador vai tomar como base os relatórios emitidos via sistema, que já mostram os valores devidos a cada fornecedor, bem como data de pagamento do boleto e valor de juros e multa em caso de atraso no pagamento.

Controle de Contas a Pagar				
Data Pagamento	Tipo de Gasto	nº NF	Venct.	Valor
20/05/2016	Fornecedores	1234	25/05/2016	100,00

Quadro 2: Controle de Contas a Pagar

Além das contas a pagar e a receber, é necessário também fazer o controle da movimentação das contas correntes das lojas. Algumas vezes ocorrem transferências financeiras entre uma loja e outra, a fim de cobrir alguma necessidade imediata de caixa. Esta planilha deve ser preenchida nestes casos, nas células amarelas, com informações a respeito da data da operação, qual conta será creditada, qual será debitada, qual o valor transferido, bem como qual será a taxa da operação, para então chegar ao valor líquido recebido na conta creditada.

Transferência entre contas correntes						
Data da operação	Conta Débito	Conta Crédito	Valor Transferido	Taxa de operação	Valor Pago	Valor Recebido
					-	-
					-	-
					-	-
					-	-
					-	-

Quadro 3: Controle de transferências financeiras

Também haverá o controle de pagamento de taxa de manutenção de conta corrente ou rendimentos ocorridos nas contas correntes:

Taxas/Rendimentos de conta corrente e investimentos			
Data da entrada/saída	Tipo de movimentação	Conta corrente/Investimento	Valor

Quadro 4: Controle de Taxas/Rendimentos das contas correntes

Cabe ressaltar que os rendimentos mostrados no quadro 4 dizem respeito apenas aos rendimentos da conta corrente, tendo em vista que as não há, por hora, nenhum recurso das lojas 1 e 2 aplicado em algum investimento com rendimentos.

Ao preencher estas informações, a planilha irá gerar o controle diário de entradas e saídas de caixa, por meio do qual o sócio gerente poderá perceber quais os períodos de maior saída ou entrada de caixa durante o mês e planejar os períodos seguintes de acordo com isso. Este controle diário, conforme apresentado abaixo, consolida automaticamente todas as entradas e saídas operacionais bem como entradas e saídas financeiras, que foram informadas através do preenchimento dos controles mostrados acima nos quadros 1 a 4. Não há necessidade de preenchimento de nenhuma informação nesta planilha, pois a mesma considera todas as informações colocadas nos controles informados anteriormente.

Mês de Competência:	Janeiro				
FLUXO DE CAIXA DIÁRIO	01/01/2016	02/01/2016	03/01/2016	04/01/2016	05/01/2016
Saldo Inicial	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Recebimentos Mercadoteca - Itaú	-	-	-	-	-
Recebimentos Estação - Itaú	-	-	-	-	-
Recebimentos Estação - Bradesco	-	-	-	-	-
Recebimentos Totais Realizados	-	-	-	-	-
Pagamentos Mercadoteca - Itaú	-	-	-	-	-
Pagamentos Estação - Itaú	-	-	-	-	-
Pagamentos Totais Realizados	-	-	-	-	-
Resultado Realizado	-	-	-	-	-
Acumulado Operacional	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Saldo Mercadoteca - Itaú	-	-	-	-	-
Saldo Estação - Itaú					
Saldo Estação - Bradesco					
Saldo total	-	-	-	-	-

Quadro 5: Resumo diário

Com as informações do resumo diário, a planilha cria a visão mensal, a qual inclui também informações a respeito dos estoques, eventuais empréstimos e eventuais aportes de capital social. Para estas linhas em específico, o preenchimento deve ocorrer mensalmente, diretamente na planilha de resumo mensal, conforme abaixo:

FLUXO DE CAIXA ANUAL	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Saldo Inicial	-	-	-	-	-	-
Recebimentos Mercadoteca - Itaú	-	-	-	-	-	-
Recebimentos Estação - Itaú	-	-	-	-	-	-
Recebimentos Estação - Bradesco	-	-	-	-	-	-
Recebimentos Totais Realizados	-	-	-	-	-	-
Pagamentos Mercadoteca - Itaú	-	-	-	-	-	-
Pagamentos Estação - Itaú	-	-	-	-	-	-
Pagamentos Totais Realizados	-	-	-	-	-	-
Resultado Operacional Realizado	-	-	-	-	-	-
Saldo Mercadoteca - Itaú	-	-	-	-	-	-
Saldo Estação - Itaú	-	-	-	-	-	-
Saldo Estação - Bradesco	-	-	-	-	-	-
Estoques						
Empréstimos						
Aporte de Capital Social						
Acumulado	-	-	-	-	-	-

Quadro 6: Resumo mensal

Com a implantação deste controle, espera-se que seja possível visualizar os períodos de excesso e escassez de recursos em caixa, bem como seja possível indicar quando será necessário investir os excessos ou resgatar recursos de aplicações para cobrir eventuais saídas de caixa não planejadas.

Para aumentar a efetividade deste controle, é preciso que o papel de cada funcionário seja definido e comunicado a todos.

5 RESULTADO

O primeiro mês de utilização da planilha de controle de fluxo de caixa foi o mês de março/2016. As informações foram preenchidas pelo assistente administrativo, responsável pelo preenchimento da planilha para ambas as lojas. Após a primeira utilização, constatou-se que havia um defeito no controle de entradas, o qual não previa finais de semana e feriados bancários, ou seja, quando havia uma entrada programada em 30 dias por exemplo, se o dia do recebimento fosse um domingo, a planilha contaria uma entrada neste dia, porém o dinheiro estaria

efetivamente na conta da loja apenas no próximo dia útil, neste caso, na segunda-feira.

Após a constatação deste problema a autora fez as melhorias necessárias na planilha e enviou novamente para a loja, sendo que o preenchimento da mesma foi retomado no mês de maio.

Durante os meses de maio e junho a planilha foi preenchida com as informações de ambas as lojas e após este período o sócio gerente foi convidada a compartilhar sua opinião sobre o resultado do controle do fluxo de caixa em ambas as lojas:

“Com as oscilações da economia todos os segmentos, inclusive o varejo, estão passando por momentos de dificuldades e incertezas, e a estabilidade financeira depende muito de uma boa gestão financeira. Já sentíamos necessidade há muito tempo de uma boa ferramenta de fluxo de caixa, que pudesse identificar a necessidade da empresa em gerar receitas suficientes para pagar os fornecedores e também a necessidade de segurar as despesas nesse tempo de crise econômica.

Começamos a utilizar a ferramenta e já identificamos inúmeras oportunidades na melhor gestão das despesas ao longo do mês, de acordo com as oscilações de vendas e despesas fixas como impostos, salários e alugueis. A planilha apresentada nos possibilitou ter uma visão ampla das finanças das lojas com entradas e saídas e das variações dos saldos das contas.

Atualmente a empresa está tendo que lidar com redução significativa das entradas em função da retração da economia e sem o controle do fluxo de caixa fica quase impossível projetar e planejar-se financeiramente. ”

Com o comentário do sócio gerente, pode-se concluir que a planilha apresentada foi capaz de auxiliar na melhora da efetividade do controle de fluxo de caixa. No futuro, esta planilha pode ser enriquecida, a fim de acompanhar o desenvolvimento das lojas com o passar do tempo.

6 CONCLUSÃO

Conforme depoimento do sócio gerente de ambas as lojas, o controle de fluxo de caixa proposto foi capaz de auxiliar no planejamento financeiro da empresa. Em um cenário econômico hostil e de difícil previsão, uma ferramenta que permita a gestão efetiva de recursos torna-se imprescindível para passar por este momento sem sofrer consequências negativas para a saúde financeira do estabelecimento. Futuramente, este controle pode ser enriquecido também com informações para gerenciar a necessidade de capital de giro da empresa, prazos médios de contas a receber, a pagar e estoques.

Pode-se concluir que o objetivo de criar a gestão de fluxo de caixa de ambas as lojas foi cumprido. A pessoa responsável pelo preenchimento da planilha foi treinada e executará esta tarefa diariamente.

Espera-se que com o passar do tempo a previsibilidade de entradas e saídas seja cada vez mais acurada e evite surpresas negativas no futuro. A utilização correta da ferramenta fornecerá as informações necessárias para que os gestores possam acompanhar a saúde financeira da empresa e permitirá que no futuro, após a maturação dos investimentos, os excessos de caixa possam ser utilizados da maneira mais rentável possível.

6 REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. Administração do Capital de giro. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CAMARGO, CAMILA. Planejamento Financeiro. 2 ed. Curitiba: IBPEX, 2007.

CAVALLINI, M.; LAPORTA, T. Entenda o que é a CPMF e como ela afeta sua vida. Disponível em <http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/09/entenda-o-que-e-cpmf-e-como-ela-afeta-sua-vida.html> Acesso em 11 de dezembro de 2015.

Índices de Preços ao Consumidor – IPCA e INPC. Disponível em http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/precos/inpc_ipca/ipca-inpc_201606_1.shtm Acesso em 12 de dezembro de 2015.

Informações franquia Mundo Verde. Disponível em <http://www.portaldofranchising.com.br/franquia-mundo-verde-produtos-naturais> Acesso em 10 de dezembro de 2015.

MINTZBERG, HENRY. Criando Organizações Eficazes. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1995

PORTER, MICHAEL. Estratégia Competitiva. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SILVA, EDSON C. Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas. 3ª ed. Revisada. São Paulo: ATLAS, 2008.

Site Institucional Mundo Verde. Disponível em <http://www.mundoverde.com.br/> Acesso em 10 de dezembro de 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Fatores Condicionantes e taxas de mortalidade de empresas no Brasil. Brasília, ago., 2004. Relatório de pesquisa.