

PRISCILA CRISTINA DE PAULA POLYDORO

**FERRAMENTAS DE GESTÃO FINANCEIRA PARA EMPRESAS DE  
PEQUENO PORTE**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR, como requisito para a obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios – 2008.

Orient.: Prof. Márcia Bortolucci Espejo

CURITIBA

2009

## Lista de Tabelas

Tabela 1 – Evolução do perfil empresarial .....	7
Tabela 2 - Exemplo de fluxo de caixa .....	16
Tabela 3 - Exemplo de orçamento parte 1 .....	27
Tabela 4 - Exemplo de orçamento parte 2 .....	28
Tabela 5 - Exemplo de orçamento parte 3 .....	29
Tabela 6 - Alavancagem financeira positiva .....	42
Tabela 7 - Alavancagem financeira negativa .....	42
Tabela 8 - Controle de contas a pagar e contas a receber .....	47
Tabela 9 - Conciliação Bancária.....	48
Tabela 10 - Fluxo de caixa .....	49

## Lista de Ilustrações

Ilustração 1 - Fluxograma de fluxo de caixa realizado e projetado.....	20
Ilustração 2 - Fluxograma de orçamento.....	31
Ilustração 3 - Gráfico de análise de ponto de equilíbrio .....	39
Ilustração 4 - Tela de cadastro de débitos .....	51
Ilustração 5 - Tela de cadastro de créditos .....	52
Ilustração 6 - Tela de pesquisa de débitos.....	52
Ilustração 7 - Tela de pesquisa de créditos.....	53
Ilustração 8 - Previsão fluxo de caixa mensal .....	53
Ilustração 9 - Previsão fluxo de caixa semanal .....	54
Ilustração 10 - Previsão fluxo de caixa diário .....	54
Ilustração 11 - Relatório de movimentação financeira por centro de custos ....	55

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE TABELAS .....</b>	<b>II</b>
<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES .....</b>	<b>III</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>VI</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Contextualização do Problema .....	2
1.2 Questão de Pesquisa .....	3
1.3 Objetivos .....	3
1.3.1 Objetivo Geral .....	3
1.3.2 Objetivos Específicos .....	3
1.4 Justificativa.....	3
1.5 Delimitação da Pesquisa .....	4
1.6 Estrutura da Pesquisa.....	4
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>6</b>
2.1 Gestão de Micro e Pequenas Empresas.....	6
2.2 O Perfil do Pequeno Empresário .....	8
2.3 Sustentabilidade Econômico-financeira das Micro e Pequenas Empresas .....	9
2.4 Ferramentas Financeiras .....	13
2.4.1 Fluxo de caixa .....	14
2.4.2 Orçamento.....	20
2.4.3 Indicadores de Liquidez.....	31
2.4.4 Gerenciamento de custos e análise do ponto de equilíbrio .....	36
2.4.5 Alavancagem Financeira.....	39
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>43</b>
<b>4 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>45</b>
4.1 Empresa 1:.....	45
4.2 Empresa 2:.....	50

<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>56</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>58</b>

## RESUMO

POLYDORO, P. C. de P. **FERRAMENTAS DE GESTÃO FINANCEIRA PARA EMPRESAS DE PEQUENO PORTE.** Esta pesquisa faz a análise de algumas ferramentas de gestão financeira aplicadas às micro e pequenas empresas, visando levantar aspectos que ofereçam oportunidades de melhoria no gerenciamento e planejamento financeiro de organizações de pequeno porte. Neste sentido buscou-se através da pesquisa literária a fundamentação teórica que conduziu ao que define as micro e pequenas empresas no Brasil e o perfil do pequeno empresário levantando o despreparo e falta de conhecimento na gestão financeira, mas este perfil vem mudando e o pequeno empresário está buscando qualificar-se e se adequar a um mercado cada vez mais competitivo. Para tanto se buscou pesquisar as principais ferramentas de gestão financeira de modo que se apresentem de maneira fácil para a compreensão do pequeno empresário. Neste estudo levantou-se as características do fluxo de caixa, do orçamento, da apuração de índices de liquidez, do gerenciamento de custos auxiliando na apuração do ponto de equilíbrio e da alavancagem financeira. Após a pesquisa teórica partiu-se para o estudo de caso com a observação e análise de duas empresas de pequeno porte e suas respectivas ferramentas de gestão financeira comparando a gestão de ambas e levantando semelhanças e diferenças.

**Palavras chaves:** gestão financeira, ferramentas financeiras, planejamento estratégico, planejamento financeiro.

# 1 INTRODUÇÃO

A gestão financeira das micro e pequenas empresas no Brasil é um ponto de extrema importância para a sua sobrevivência. Infelizmente este ponto ainda não é visto como essencial para muitos empresários.

Esta pesquisa pretende levantar algumas questões sobre o gerenciamento financeiro de micro e pequenas empresas, destacando sua importância para realização de um planejamento na empresa e também exemplificando algumas ferramentas financeiras que podem ser aplicadas no cotidiano das empresas que auxiliará no processo de tomada de decisão.

Pretende-se a partir desta pesquisa demonstrar que o uso de algumas ferramentas financeiras são de simples compreensão até mesmo para o empresário que não tem grandes conhecimentos na área financeira e que estas ferramentas são instrumentos capazes de auxiliá-los no planejamento de curto e longo prazo.

A partir da visão de diversos autores buscou-se demonstrar a necessidade de aplicação de tais ferramentas nas micro e pequenas empresas. Infelizmente o que é levantado por alguns autores é o desinteresse na aplicação destas ferramentas como auxiliares no gerenciamento da empresa para a realização de planejamentos estratégicos e na tomada de decisão. Tais ferramentas são utilizadas apenas como amparo legal e por necessidade fiscal nos controles contábeis.

Esta pesquisa pretende identificar as melhores técnicas de análise financeira em empresas de pequeno porte, tentando desta forma tornar o planejamento mais viável para empresas que não possuem a mesma estrutura ou recursos humanos de uma grande corporação e demonstrar que mesmo sem os recursos de uma grande empresa é viável praticar uma administração eficaz, deixando a empresa preparada para enfrentar a concorrência, acompanhar as tendências e atender a exigências do mercado.

A partir de dois estudos de caso a pesquisa pretende demonstrar o cotidiano financeiro de duas empresas de pequeno porte e apontar falhas na gestão e sugerir soluções com a utilização de ferramentas simples que poderão auxiliar no planejamento financeiro e estratégico destas empresas.

Através do uso de um fluxo de caixa elaborado em uma planilha eletrônica pretende-se demonstrar que é possível aumentar significativamente o nível de controle e projeção financeira em uma pequena empresa e com tais informações fazer um levantamento dos índices de liquidez da empresa, entre outras informações, que podem ser apuradas e que possibilitarão o planejamento estratégico da empresa.

### **1.1 Contextualização do Problema**

Quando se refere à gestão financeira de pequenas empresas identifica-se a necessidade de apontar as estratégias que melhor se aplicam à realidade destas empresas garantindo a sua sustentabilidade econômico-financeira.

Levantando, através da bibliografia, o melhor uso de ferramentas financeiras e sua real aplicação no cotidiano das pequenas empresas visando favorecer a administração destas empresas através do equilíbrio financeiro.

Em primeiro lugar, o que se pretende é identificar as melhores técnicas de análise financeira em empresas de pequeno porte, tentando desta forma tornar o planejamento mais viável para empresas que não possuem a mesma estrutura ou recursos humanos de uma grande corporação.

Este trabalho pretende apontar ferramentas de simples compreensão que facilitem a gestão financeira no dia a dia das micro e pequenas empresas, sem a necessidade de softwares sofisticados e com custos elevados, o que na maior parte das vezes torna-se um impedimento ao pequeno empresário para

melhorar o planejamento financeiro da empresa potencializando o sucesso na tomada de decisão.

## **1.2 Questão de Pesquisa**

Quais são as estratégias financeiras aplicadas com vistas à sustentabilidade econômico-financeira de micro e pequenas empresas?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

O objetivo deste trabalho é indicar as ferramentas financeiras aplicadas com vistas à sustentabilidade econômico-financeira de micro e pequenas empresas.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Descrever ferramentas financeiras;
- Descrever sustentabilidade econômico-financeira de pequenas empresas;
- Identificar estratégias financeiras aplicáveis a pequenas empresas.

## **1.4 Justificativa**

É notório que as micro e pequenas empresas no país ainda sofrem com a falta de conhecimento em gestão financeira e que para muitos empresários questões como planejamento de curto e longo prazo tornam-se inviáveis devido a falta de conhecimento de ferramentas básicas de controle financeiro. Portanto, este trabalho propõe apresentar estratégias financeiras aplicáveis ao

dia-a-dia de pequenas empresas, possibilitando o melhor gerenciamento financeiro e garantido sua sustentabilidade econômico-financeira no mercado.

### **1.5 Delimitação da Pesquisa**

Este trabalho pretende apontar quais são as características de uma pequena empresa no Brasil e demonstrar que com ferramentas de gestão financeira de uso simples é possível suprir uma grande deficiência existente na sustentabilidade econômico-financeira destas empresas.

O principal objetivo será demonstrar algumas ferramentas de gestão financeira para as empresas de pequeno porte, que possibilitem a melhor compreensão do cenário econômico-financeiro do negócio e desta forma facilite o planejamento a longo prazo, aproveitamento de oportunidades de mercado e a otimização de resultados com redução de custos.

Serão apontadas algumas ferramentas de gestão financeira a partir de pesquisa bibliográfica, tais como:

- A administração das contas a receber e contas a pagar a partir da análise do fluxo de caixa, possibilitando a projeção de cenários futuros para a empresa;
- O uso do orçamento com a definição de metas a serem atingidas;
- Análise de índices de liquidez que permitem prever a capacidade de solvência da empresa e manter o capital de giro necessário;
- Análise de custos e do Ponto de Equilíbrio; e
- A alavancagem financeira através de capital de terceiros.

### **1.6 Estrutura da Pesquisa**

A pesquisa irá dividir-se em:

- Gestão de micro e pequenas empresas;

- O perfil do pequeno empresário;
- Sustentabilidade econômico-financeira das micro e pequenas empresas;
- Ferramentas financeiras;
  - Fluxo de Caixa;
  - Orçamento;
  - Indicadores de liquidez;
  - Gerenciamento de custos e análise do ponto de equilíbrio;
  - Alavancagem Financeira;
- Metodologia;
- Estudo de caso.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Gestão de Micro e Pequenas Empresas**

As micro e pequenas empresas são de extrema importância no cenário atual do país, porém estão passando por desafios ainda maiores com a globalização da economia, aumento da concorrência, a necessidade de acompanhar as tendências do mercado e atender as exigências dos clientes é o que pode ser observado a partir de pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2007).

Segundo Matias e Lopes Junior (2002) alguns dos critérios mais utilizados para classificar empresas de pequeno porte são: o número de empregados, faturamento, investimento (ativo permanente), capital registrado e quantidade produzida, porém atualmente são utilizadas duas classificações principais: por faturamento e por número de empregados.

Segundo o SEBRAE (2007) são consideradas micro empresas os estabelecimentos industriais que possuem até 19 empregados, enquanto estabelecimentos comerciais e de serviços até 9 empregados. E, são consideradas pequenas empresas estabelecimentos industriais que possuem de 20 a 99 empregados e estabelecimentos comerciais e de serviços que possuem de 10 a 49 empregados.

Quanto ao faturamento o SEBRE (2007) classifica as micro empresas estabelecimentos que faturam até R\$120.000,00 por ano e pequenas empresas estabelecimentos que faturam acima de R\$120.000,00, porém não ultrapassando R\$720.000,00 por ano.

A partir de pesquisa realizada pelo SEBRAE (2007) com base no período de 2003 a 2005 observa-se uma melhora na taxa de sobrevivência das pequenas empresas brasileiras. Através desta pesquisa foi possível observar que o

pequeno empresário brasileiro está mais preocupado com o planejamento da sua empresa e por isso está se preparando melhor para enfrentar os desafios de abrir a própria empresa.

Segundo o SEBRAE (2007) o percentual de pequenas empresas que sobrevivem pelo menos dois anos pulou de 51% no ano de 2002 para 78% no ano de 2005.

A pesquisa do SEBRAE (2007) explica que o que favoreceu este período de desenvolvimento dos pequenos negócios no Brasil são fatores no ambiente econômico como a redução e controle da inflação a diminuição das taxas de juros, o aumento do crédito para pessoas físicas e como consequência o aumento do consumo principalmente das classes C, D e E.

Outro fator que favoreceu este crescimento é a melhora da qualidade empresarial. Os pequenos empresários abordados na pesquisa que tem curso superior completo ou incompleto são 79% do total, aqueles com experiência anterior em empresas privadas são 51%, portanto, temos pequenos empresários mais qualificados e capacitados para enfrentar os desafios do mercado.

O pequeno empresário mudou o seu perfil, passando a ser mais qualificado para administrar sua empresa, com isso observa-se que a dedicação dos empresários aos negócios subiu expressivamente:

	<b>2002</b>	<i>2005</i>
Planejamento nas empresas	24%	71%
Organização Empresarial	17%	54%
Marketing e Vendas	7%	47%
<b>Análise Financeira</b>	7%	36%

Fonte: SEBRAE (2007)

Tabela 1 – Evolução do perfil empresarial

A pesquisa realizada pelo SEBRAE (2007) aponta para as micro e pequenas empresas as políticas de apoio mais importantes são: crédito preferencial (juros e prazos) e tratamento tributário diferenciado. Enquanto isso, as áreas financeira e de organização empresarial e o conhecimento da área em que atua são as consideradas pelos pequenos empresários como as mais úteis para enfrentar dificuldades.

Observa-se que a origem de recursos investidos nas micro e pequenas empresas, em sua maioria, são recursos próprios. Igualmente acontece na média do capital de giro. No período de 2003 a 2005 as empresas pesquisadas tiveram um faturamento anual entre R\$60 mil e R\$360 mil.

A pesquisa revelou que mais de 60% das empresas (ativas ou extintas) são gerenciadas por homens. Das empresas ativas apenas 1/3 é gerenciada por mulheres. Observou-se ainda que o pequeno empresário está mais bem preparado para enfrentar os desafios do mercado, pois 79% tem curso superior completo ou incompleto, 51% tem experiência anterior em empresas privadas e 60% com algum conhecimento no ramo de negócio.

Para 60% dos empresários das empresas extintas abordados pela pesquisa os fatores não observados que contribuíram para o desempenho falho de suas empresas foi a escolha de um bom administrador e o uso de capital próprio. Além disso, ainda se ressalta como fatores determinantes para a boa condução do negócio, deter conhecimento das áreas de planejamento, organização empresarial, vendas e recursos humanos.

## **2.2 O Perfil do Pequeno Empresário**

Segundo Matias e Lopes Jr. (2002) o pequeno empresário é o proprietário das pequenas empresas, onde toda a decisão geralmente é centralizada e de onde são formuladas e implementadas quase todas as estratégias do negócio. O pequeno empresário é geralmente um empreendedor.

Para Dolabela (2008) o empreendedor é um agente de mudanças, o motor da economia. O autor propõe um conceito: “O empreendedor é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade”.

Segundo Dolabela (2008) o termo empreendedorismo é uma livre tradução da palavra *entrepreneurship*, que expressa idéias de iniciativa e inovação. Para o autor o empreendedor é um insatisfeito que transforma sua descontentamento em descobertas e propostas positivas para si mesmo e para os outros. O empreendedor é alguém que segue caminhos desconhecidos e acredita que seus atos podem alterar o mundo.

Dolabela (2008) ainda define o empreendedor empresarial como o indivíduo que cria uma empresa; qualquer que seja seu ramo ou a pessoa que compra uma empresa e introduz inovações, assumindo riscos, seja na forma de administrar, seja na forma de vender, fabricar, distribuir ou fazer propaganda de seus produtos ou serviços; ou ainda, um empregado que introduz inovações em uma organização, gerando o surgimento de valores adicionais na empresa.

### **2.3 Sustentabilidade Econômico-financeira das Micro e Pequenas Empresas**

Para Matias e Lopes Jr. (2002) a má administração causa grande parte dos fracassos nas pequenas empresas. A administração financeira é a área a qual ocorre o insucesso das pequenas empresas. Isso pode ser afirmado porque todas as áreas da empresa, como marketing, produção e recursos humanos estão intimamente ligadas com finanças, pois, sem capital que atenda às necessidades da empresa, seja para financiar seu crescimento, seja para atender às operações do dia-a-dia, não podemos desenvolver e testar novos produtos, criar ações de marketing, comprar matéria-prima, manter a estrutura atual ou crescer.

Segundo Matias e Lopes Jr. (2002) o desempenho das funções do administrador financeiro das empresas de pequeno porte, assim como das demais empresas, deve agregar uma variedade de tarefas, tais como: orçamentos, previsões financeiras, administração do caixa, administração do crédito e do estoque, análise de investimento e captação de recursos, tanto a curto como a longo prazo. Estas tarefas tornam-se complexas devido ao ambiente no qual estamos inseridos, de globalização e alta concorrência.

Segundo Sousa (2006) ao se manter em constante observação os recursos da empresa, se sabe antecipadamente a necessidade de dinheiro extra para solver compromissos (liquidez) ou se terá que recorrer ao crédito para reforço do capital de giro. Este conhecimento permite que a captação de recursos possa ser feita sem correrias e com antecedência suficiente para ser negociada com bancos ou, até, prorrogação de prazos de pagamentos com fornecedores. Dessa forma, é possível prever antecipadamente as necessidades futuras de dinheiro.

Para Sousa (2006), para manter uma boa sustentabilidade econômico-financeira é preciso acompanhar, organizar e controlar os serviços financeiros o que implica em disciplina organizacional. A receita sempre deve superar a despesa. Quando isso não acontece surge o desequilíbrio, o caminho mais curto para a insolvência. A melhor forma de assegurar o equilíbrio é manter sob controle todos os setores.

A lucratividade deve ser acompanhada permanentemente. O lucro é o valor que sobra depois de pagas todas as despesas variáveis e fixas. O ideal é criar mecanismos simples de observação que nos permitam saber, mensalmente, qual foi o lucro do período.

Sousa (2006) indica a importância de prever o fluxo monetário e as necessidades futuras de recursos e define isso como uma tarefa relativamente fácil, se tiver o mínimo de organização.

Destaca-se ainda que planejar é estimar o que acontecerá no futuro, baseando-se naquilo que historicamente aconteceu na empresa no passado, introduzindo as alterações que levem à correção de rumo naquilo que for necessário. No início de cada ano, um orçamento realista deve ser adotado como meta a ser cumprida. Posteriormente, comparar com o planejamento e tentar corrigir onde for possível. O ideal é considerar mês a mês as receitas do ano anterior e se houver boas perspectivas de aumentar o faturamento, planejar o orçamento aumentando esses valores.

Atender às necessidades de caixa e aplicar sobras pode parecer uma tarefa muito simples, mas não é bem assim. Ao considerar que, não possuindo a empresa um fluxo de caixa bem montado, certamente vai deixar dinheiro parado no banco ou tomará recursos sem necessidade. No primeiro caso podemos negociar com fornecedores o pagamento antecipado com redução de preços. No segundo caso, vale definir entre a tomada de recursos de terceiros ou a antecipação de créditos.

Saber avaliar a necessidade de capital de giro através da análise de liquidez é muito importante para a sustentabilidade econômico-financeira da empresa e significa comparar índices com o padrão do mercado com os índices anteriores da própria empresa e verificando a tendência. A rentabilidade deve ser acompanhada e analisada de perto, para se ter certeza de que a situação não está se deteriorando, para tal é preciso comparar as porcentagens em relação às vendas e confrontá-las como as do mercado e com as anteriores da empresa.

A sustentabilidade econômico-financeira também se baseia na otimização dos recursos que influi na melhoria da lucratividade através de um melhor aproveitamento do dinheiro disponível. Otimizar recursos e saber gerir o dinheiro de forma a extrair o maior lucro possível.

Para Matias e Lopes Jr. (2002) é fundamental analisar alguns ambientes externos que são de importância vital para o presente e o futuro das empresas de pequeno porte no Brasil. Para estas empresas será possível tornarem-se

competitivas no mercado se souberem acompanhar e monitorar as mudanças nos ambientes externos, pois deverão se adaptar às mudanças do mercado e dos ambientes que as cercam. Para que isso seja feito de modo eficiente, é preciso uma administração profissional nas empresas de pequeno porte, que deverá estar atenta às mudanças e aos cenários futuros para implementar modificações internas nesse tipo de empresa.

Segundo material apostilado do Ciclo de Capacitação Profissional – FGV a função financeira nas empresas é composta por um conjunto de atividades destinadas a gerir de forma otimizada os recursos financeiros, também chamados de fundos.

A partir no mesmo material do Ciclo de Capacitação Profissional - FGV entende-se que em termos de amplitude a função financeira é responsável por captar recursos financeiros, designar aplicações em consonância com as estratégias determinadas, controlar o desenvolvimento das operações de entrada e saída de recursos e estabelecer continuamente as provisões e redimensionamentos dos recursos financeiros. Ainda observa-se que a meta da administração financeira é maximizar a riqueza, ou o valor do negócio frente ao cenário atuante, mercado e suas expectativas.

Nas pequenas organizações, empresas com estrutura hierárquica reduzida, a função financeira fica centralizada em uma pessoa de confiança ou sócio, proprietário. A função financeira é a base do planejamento e controle através do exercício do fluxo de caixa, contas a pagar e a receber.

Segundo Matias e Lopes Jr. (2002) a administração financeira em empresas de pequeno porte, assim como as demais empresas, devem apresentar uma variedade de indicadores e ferramentas, tais como: orçamentos, previsões financeiras, administração de crédito e estoque, análise de investimentos e captação de recursos de curto e longo prazo. Porém, o que se observa no cenário das pequenas empresas no país é que a administração financeira fica sob o comando do proprietário da empresa que muitas vezes está sobrecarregado com outras atividades ou não tem o conhecimento necessário

para desempenhar esta função e acaba não atendendo todos os seus aspectos de forma eficiente.

Para os autores as dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas com a falta de caixa e o pouco acesso ao mercado de capital, passando freqüentemente pela escassez de recursos devem ser encaradas com cautela e assim identificando a necessidade de uma boa administração de caixa que é decisiva para a sobrevivência e sucesso da pequena empresa.

Outro fator importante levantado pelos autores é que o administrador da pequena empresa acaba evitando o planejamento e prende-se mais a administração de ações imediatas deixando de lado o planejamento a longo prazo. Um dos fatores que pode favorecer este aspecto é a falta de conhecimento de técnicas matemáticas para o controle gerencial, impedindo que o administrador use este recurso para a tomada de decisão.

## **2.4 Ferramentas Financeiras**

Para Matias e Lopes Jr. (2002) o perfil financeiro da pequena empresa mostra grandes problemas da administração financeira, sendo fundamental utilizar algumas ferramentas que possam evitar ou reverter esta situação.

Para os autores o tempo dedicado pelos pequenos empresários ao planejamento é praticamente nulo. Isto se deve ao fato do pequeno empresário estar mais preocupados com problemas imediatos da empresa e, muitas vezes, ocupam-se com reclamações de clientes e fornecedores e dificuldades do momento. Se há planejamento, ele costuma ser informal e geralmente fica na mente do empresário e nunca é colocado no papel. Além disso, ainda há a insegurança que sente para fazer um planejamento de longo prazo devido às variações do mercado.

Segundo Matias e Lopes Jr. (2002) um dos principais motivos da ausência do planejamento é a falta do conhecimento de técnicas matemáticas e a tendência

do pequeno empresário de confiar mais no seu feeling do que em números. O que o pequeno empresário deve enxergar é que os números podem ser um forte aliado para a tomada de decisões. O que é necessário ao pequeno empresário é conhecer e saber utilizar as principais ferramentas de controle gerencial.

#### 2.4.1 Fluxo de caixa

Segundo Sousa (2006) o fluxo de caixa é importantíssimo em qualquer empresa, seja qual for seu tamanho e a partir dele é possível prever se será necessário captar recursos para solver os compromissos do período.

Sousa (2006) define o fluxo de caixa como uma ferramenta importantíssima para quem administra recursos, pois com ela há a reunião de informações que permitem o equilíbrio entre entradas e saídas de recursos, gerenciando as contas a pagar e as contas a receber e a posição das disponibilidades. Além disso, ainda é possível projetar os pagamentos para os dias que não estejam comprometidos, negociando com fornecedores as melhores datas de pagamento e futuros faturamentos podem ser programados para datas mais propícias.

Segundo Sousa (2006) a montagem do fluxo de caixa mantém em constante observação os recursos da empresa, sendo possível prever necessidades de falta de liquidez e ter tempo para desenvolver estratégias para obter crédito ou captar recursos através de negociações com clientes e fornecedores.

Ainda é ressaltada a importância vital do fluxo de caixa como ferramenta financeira nas empresas, pois através dele é possível estimar, planejar, prever e aplicar recursos.

De acordo com Santos (2001, p.57), o fluxo de caixa pode ser entendido como:

[...] um instrumento de planejamento financeiro que tem por objetivo fornecer estimativas da situação de caixa da empresa em determinado período de tempo à frente... é o instrumento capaz de traduzir em valores e datas os diversos dados gerados pelos demais sistemas de informação da empresa.

Para Santos (2001) a principal finalidade das projeções de caixa é informar a capacidade que a empresa tem para liquidar seus compromissos financeiros de curto e longo prazo. Além disso, destacam-se outras finalidades:

- Planejar a contratação de empréstimos e financiamentos. Quanto e quando contratar de financiamentos são informações que podem ser obtidas com o fluxo de caixa;
- Maximizar o rendimento das aplicações das sobras de caixa. As projeções de caixa permitirão ao administrador financeiro observar a possibilidade de fazer aplicações de sobras de caixa por períodos que proporcionem maior rendimento;
- Avaliar o impacto financeiro de variações de custo. Com as informações fornecidas pelo fluxo de caixa será possível observar o impacto na situação financeira da empresa com a redução de lucros ou operações com prejuízos em determinados períodos;
- Avaliar o impacto financeiro de aumento de vendas. O fluxo de caixa permite a melhor tomada de decisão com o excesso de caixa do período.

Para Matias e Lopes Jr. (2002) a planilha de fluxo de caixa é uma das mais importantes ferramentas para controlar a empresa. O fluxo deverá conter o controle do extrato bancário, discriminando todos os gastos e recebimentos diariamente. Observe a seguir um modelo de fluxo de caixa:

### FLUXO DE CAIXA

	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	TOTAL
	04/05	05/05	06/05	07/05	08/05	
Saldo Anterior						
Entradas / Clientes						
Total de Entradas						
DESPESAS						
Salários / Pró-labore						
Telefones						
Material de Escritório						
Seguros pessoais						
Informática						
Aluguel/ Água/ Luz/ Alarme/Seguro						
Despesas Bancárias						
Publicidade						
Cursos						
Correio						
Impostos contábeis/ Contador						
Manutenção de veículo						
Hotel						
Refeição						
Gasolina/ Óleo/ Lubrificantes						
Pagto. Fornecedor de produtos						
Outros						
Total de Saídas						
Resultado operacional						
Outras entradas						
Empréstimos financeiros						
Ajuda de custo						
Receitas financeiras – Juros						
Outras saídas						
Pagamento de empréstimos						
Pagamento de juros						
Saldo OF						
Saldo bancário						
Banco 1						
Banco 2						
Saldo final						

Fonte: Administração financeira nas empresas de pequeno porte

Tabela 2 - Exemplo de fluxo de caixa

A partir da visão de Matias e Lopes Jr. (2002, p.56) ressalta-se que:

o fluxo de caixa é muito importante não só para registrar o passado financeiro da empresa de forma ordenada, mas principalmente para fazer previsões do quanto se pretende gastar e receber nos próximos períodos.

Segundo Matias e Lopes Jr. (2002) um dos principais objetivos do fluxo de caixa é o de apurar o resultado final do período (mês), que mostrará o quanto a empresa gerou de recursos financeiros. Sendo assim o fluxo de caixa nada mais que um orçamento muito mais detalhado, de onde é possível tirar informações sobre quando haverá folga financeira ou se haverá dinheiro suficiente para honrar os compromissos assumidos com os fornecedores.

Enfim, para Matias e Lopes Jr. (2002) o fluxo de caixa é um guia para a tomada de decisão que auxiliará a empresa a ter uma vida financeira saudável e sem transtornos.

A partir de material apostilado do Ciclo de Capacitação Profissional – FGV define-se fluxo de caixa como uma relação organizada das contar a receber e a pagar e seus valores ao longo do período, para observação das obrigações e quantificação dos recursos financeiros em uma operação no decorrer de um prazo.

De acordo com Rosa e Silva (2002, p.85) a importância do fluxo de caixa na gestão financeira pode ser entendida como:

A gestão financeira, para ser eficaz precisa estar sustentada e orientada por um planejamento de suas disponibilidades. Para isso o gestor precisa de instrumentos confiáveis que o auxiliem a otimizar os rendimentos dos excessos de caixa ou a estimar as necessidades futuras de financiamentos para que possa tomar decisões certas e oportunas... Neste contexto, o fluxo de caixa tem-se apresentado como uma das ferramentas mais eficazes na gestão financeira das empresas... de forma que a empresa possa operar de acordo com os objetivos e as metas determinadas, a curto e a longo prazos. A curto prazo para

gerenciar o capital de giro e a longo prazo para fins de investimentos.

Segundo artigo de Rosa e Silva (2002) o fluxo de caixa é um retrato fiel da composição da situação financeira da empresa, ele evidencia tanto o passado como o futuro, o que permite projetar a evolução do disponível, permitindo tomar as devidas decisões para enfrentar a escassez ou excesso de recursos.

Para Cavalcante (2004, p.2) apud Dias e Peixe (2007) o fluxo de caixa pode ser entendido como:

um instrumento de controle que tem por objetivo auxiliar o empresário a tomar decisões sobre a situação financeira da empresa. Consiste em um relatório gerencial que informa toda a movimentação de dinheiro (entradas e saídas), sempre considerando um período determinado, que pode ser uma semana, um mês etc.

Segundo Barreto (2007) o fluxo de caixa é um instrumento de controle ideal para demonstrar o que foi orçado e o que efetivamente teve ocorrência.

Para Barreto (2007) o fluxo de caixa merece destaque dentre as ferramentas de gestão financeira, pois reflete as demais atividades de uma empresa, como compras, produção, vendas, etc.

Barreto (2007) levanta algumas vantagens na gestão utilizando o fluxo de caixa no cotidiano das empresas:

- Redução do custo financeiro pela redução da necessidade do Capital de giro;
- Relação entre os ingressos financeiros e respectivas saídas em um determinado intervalo e tempo;
- Permite pelo dimensionamento antecipado para aquisições à vista, com significativa redução de custos;

- Facilita a identificação de créditos (normalmente de fornecedores), viáveis ou não, em função de seus custos;
- Permite a justaposição entre níveis elevados de caixa e compatibilização de volumes de investimento geradores de rentabilidade interessante;
- Análise detalhada dos ciclos operacionais;
- Dá a escolha da empresa liquidar seus compromissos de modo a dispor permanentemente de uma boa política de crédito;
- Por fim, por tudo que acima foi destacado, é fácil a percepção de que este instrumento de gestão aplica-se praticamente a toda modalidade de empreendimento, tornando-se mais interessante quanto mais complexa for a atividade ou mais delicada seja a situação financeira da empresa.

Segundo ASSAF NETO & SILVA (2002, p.35) apud Dias e Peixe (2007),

o fluxo de caixa é de fundamental importância para as empresas, constituindo-se numa indispensável sinalização dos rumos financeiros dos negócios. Para se manterem em operação, as empresas devem liquidar corretamente seus vários compromissos, devendo como condição básica apresentar o respectivo saldo em seu caixa nos momentos dos vencimentos. A insuficiência de caixa pode determinar cortes nos créditos, suspensão de entregas de materiais e mercadorias, e ser causa de uma séria descontinuidade em suas operações.

Para ZDANOWICS (2000, p.127) apud Silva (2005) com o planejamento do fluxo de caixa é possível o administrador verificar se será possível realizar aplicações a curto prazo com base na liquidez, na rentabilidade e nos prazos com base na liquidez, na rentabilidade e nos prazos de resgate, o fluxo de caixa é vital importância para a eficácia econômico-financeiro e gerencial das empresas, sejam elas micro, pequenas, médias ou grandes. Isto fica evidente quando instituições de crédito exigem a apresentação do fluxo de caixa antes de concederem empréstimos a seus clientes.

Segundo SÁ (1998, p.03) apud Silva (2005) o fluxo de caixa apresenta-se como uma ferramenta de comparação e interpretação das variações dos saldos do disponível da empresa. É o produto final da integração do Contas a Receber com o Contas a Pagar, de tal forma que, quando se comparam as contas

recebidas com as contas pagas tem-se o fluxo de caixa realizado, e quando se comparam as contas a receber com o contas a pagar, tem-se o fluxo de caixa projetado.

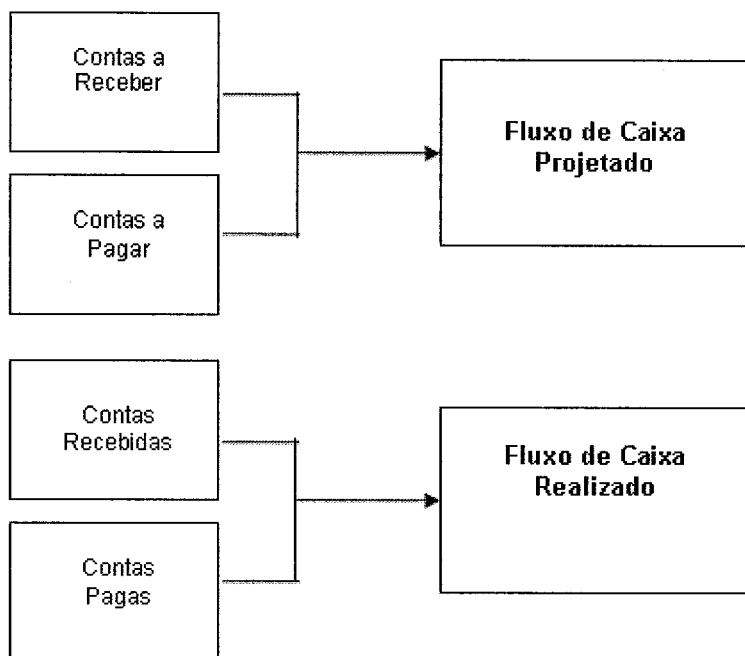


Ilustração 1 - Fluxograma de fluxo de caixa realizado e projetado

#### 2.4.2 Orçamento

De acordo com Zdanowicz (2001) aprimoramento no conhecimento dos resultados, apud Pires (s/d) "a técnica orçamentária fundamenta-se em prévia formulação de um plano geral de ação à empresa, de acordo com os objetivos, as metas e as políticas a curto e longos prazos, tendo como princípio a otimização no emprego dos recursos físicos, materiais e monetários disponíveis no período projetado."

Para Pires (s/d) o orçamento é um instrumento que pode ser utilizado para elaborar, de forma eficaz e eficiente, o planejamento e os controles financeiros das atividades operacionais e de capital dentro da empresa, auxiliando na tomada de decisão. Além disso, o orçamento deve ser flexível na sua aplicação, permitindo corrigir quaisquer desvios surgidos, bem como utilizá-lo no processo de retro-alimentação do sistema de planejamento da empresa.

Pires (s/d) ainda lembra que o orçamento é um mecanismo eficiente de planejamento e controle financeiros, pois analisa as situações econômico-financeiras e patrimoniais passadas, projetando as perspectivas operacionais e de capital da empresa.

Para Grodiski (2008) o planejamento se faz necessário na área financeira, pois uma gestão financeira eficaz tornou-se um dos fatores críticos para o sucesso da empresa. Para atingir o sucesso devem ser utilizadas algumas ferramentas gerenciais que facilitarão o processo de tomada de decisão, uma delas é o orçamento que é uma ferramenta de gestão que explicita as intenções da empresa em termos financeiros.

O orçamento é uma ferramenta adotada para o controle de suas finanças, sendo assim Grodiski (2008) cita TAYLOR, lembrando que o orçamento apresenta duas das funções básicas: o planejamento e o controle.

Teixeira e Pereira (2001) tentam delinear seu artigo “Planejamento financeiro de curto prazo como ferramenta de gestão na PME”, a objetividade do orçamento como um instrumento possível ao acesso de pequenas e médias empresas. Para os autores é possível adaptar um planejamento financeiro de fácil assimilação e implantação para as pequenas e médias empresas com uma proposta de simplicidade e objetividade que auxilie na gestão financeira. Desta forma os autores procuraram elementos comuns, como o orçamento.

Segundo Teixeira e Pereira (2001) o planejamento exige orçamentos nas áreas de vendas, custos e despesas, pois servem para análises mais detalhadas, assim como são necessários para projeções das demonstrações contábeis. Este planejamento permite que a tomada de decisões seja feita após transformar todas as medidas necessárias em medidas monetárias e estas medidas são encontradas a partir dos orçamentos.

O orçamento de vendas é elaborado incluindo os componentes de receitas e suas deduções relativas a impostos incidentes sobre elas. Tem como objetivo expressar a expectativa futura da administração de empresa em relação às

receitas futuras de vendas. Baseia-se também no preço que se pretende praticar, além das expectativas de vendas da empresa, partindo do princípio que o preço praticado interfere no nível de vendas.

De acordo com Tiffany e Peterson (1998, p.211) apud Teixeira e Pereira (2001) a importância do orçamento de vendas é crucial para o sucesso empresarial:

Sua projeção de vendas provavelmente será a mais importante. Se estiver errada, este erro pode gerar pilhas de estoque encalhadas ou um mar de clientes infelizes e insatisfeitos – o caminho certo para o desastre financeiro.

No orçamento de custos é necessário orçar previamente compras utilizando informações do orçamento de vendas. Para empresas comerciais e de serviços esta fase orçamentária restringe-se ao orçamento de custos de mercadorias vendidas ou de serviços prestados.

O orçamento de despesas operacionais para pequenas e médias empresas é em quase sua totalidade, o que mais compromete os recursos financeiros da empresa. As despesas operacionais são compostas de despesas administrativas, de vendas, tributárias e financeiras, e além disso, outras despesas comerciais, como por exemplo, as inadimplências ocasionais de clientes.

Para Schaeppi (2008) o orçamento é uma ferramenta muito importante para o sucesso de qualquer organização. O autor relata os passos para organizar o orçamento que tem seu início nos objetivos que a empresa pretende alcançar, passando pela análise dos pontos fortes e fracos da empresa e a partir desta avaliação deverá buscar alocar da maneira mais eficiente os recursos para aproveitar oportunidades identificadas no mercado.

Segundo Schaeppi (2008) o orçamento deverá ser iniciado com pelo menos três meses de antecedência da sua implementação partindo de um levantamento das hipóteses e em seguida pela escolha das melhores opções, implementação das hipóteses e acompanhamento dos resultados para

controle. Para o autor é função do administrador financeiro verificar as diferenças entre o orçado e o planejado e enquadrar os resultados conforme for necessário.

De acordo com Schaeppi (2008) os orçamentos dividem-se em:

- Orçamento de vendas;
- Orçamento de produção;
- Orçamento de custos da produção;
- Orçamento de custos administrativos e com vendas;
- Orçamento de outros itens – demonstrativo de resultados;
- Orçamento de capital; e
- Orçamento de caixa.

Para Schaeppi (2008) deve existir uma linguagem comum nos métodos de controle de todos os orçamentos, visando facilitar o fluxo dos dados e sua integração e possibilitar o bom entendimento, acompanhamento e auxiliar na tomada de decisões por parte dos gestores.

Schaeppi (2008) levanta uma das vantagens do orçamento é o envolvimento de todos os níveis hierárquicos da empresa, gerando maior integração e comprometimento dos colaboradores. Enquanto uma das desvantagens é a geração de custos em todas as suas etapas.

De acordo com Schaeppi (2008), o controle é uma peça fundamental para a retro alimentação do sistema, gerando a oportunidade do administrador financeiro tomar decisões alinhadas ao planejamento estratégico, porém isso só será possível se houver entendimento e comprometimento de todos os colaboradores da organização.

Para Hansen & Mowen (1996: 698-699) apud Frezatti (2004) há o reconhecimento que o orçamento exerce um forte impacto no desenvolvimento da carreira dos executivos, nos bônus e nas promoções, desta forma haverá um impacto no comportamento dos participantes e que só pode ser

considerado positivo quando estes estiverem em consonância com os da empresa. Entretanto quando estes objetivos são administrados de forma inadequada o comportamento do indivíduo conflita com o da empresa. Os problemas mais críticos levantados pelo autor são:

1. Definições de objetivos muito altos ou muito baixos. O desejo de se alcançar objetivos desafiantes e factíveis, é um constante desafio para os gerentes;
2. Superestimar os custos ou subestimar as receitas, criar reservas de orçamento, o que faz com que as demandas de performance sejam menos objetivas; e
3. Pseudo participação provocada pela participação superficial dos subordinados pelo simples propósito de se aceitar formalmente o objetivo.

O que é sugerido por FREZATTI (2004) apud Hansen & Mowen (1996: 698-699) são ações que reduzam ou minimizem as situações citadas acima, como: feedback do desempenho, incentivos monetários e não monetários, participação, padrões realista, medidas de controle de custo e de múltiplos desempenhos.

São levantadas críticas por Hope (2000) apud Frezatti (2004) sobre o orçamento, tais como a centralização através do sistema orçamentário, foco na redução de custos e não na criação de valor, instrumento que sufoca iniciativas, distância o planejamento e a execução, alocação de custos (não negociável) e gerenciamentos controladores.

Outras causas para os problemas do orçamento levantadas por Hope e Fraser (2003) apud Frezatti (2004) são:

- O uso/elaboração do orçamento é muito difícil e muito caro.

O processo é muito longo e requer muito tempo de vários executivos de diferentes áreas da companhia. Algumas companhias tentam determinar o custo da elaboração do orçamento e os números são absurdos.

- O orçamento está defasado com relação ao ambiente competitivo e não mais atende às necessidades dos executivos e dos gerentes operacionais.

No passado, os participantes do processo focaram os processos gerenciais baseados nos objetivos de retorno de capital e nos planos que foram implementados para o alcance destes objetivos. Assim, controles rígidos alcançaram desempenho de acordo com os planos, com planejamento, coordenação e controle com base no centro corporativo, o qual adaptou o orçamento a este objetivo. Algumas entidades respondem a esta demanda colocando maior ênfase no planejamento, usando orçamentos rotativos e orçamentos elaborados para cada período ou prazo, criando custos e processo orçamentário adicional.

O uso do Balanced Scorecard também é outra alternativa que foi encontrada a fim de se manter a estratégia, ao invés de foco no orçamento. Entretanto, os indicadores são encontrados principalmente no orçamento, com uma orientação de curto prazo. A maioria dos índices tem uma conotação financeira e os autores constatam que o método do Balanced Scorecard é semelhante a aquele do orçamento tradicional, na determinação das variações.

- A magnitude dos números atingiu níveis inaceitáveis

Na década de 1960, foi introduzida a visão de contratos fixos, isto é, objetivos válidos para o período orçado. Na década de 1970, o crescente domínio da contabilidade foi percebido no sentido de controle da renda, acompanhado pela falta de atenção à produção, tecnologia e outras atividades que determinam a competitividade do mercado. Além disto, a educação executiva também enfatiza o gerenciamento através de números contábeis. Todos estes fatores levam ao crescente uso de contratos fixos com base no compromisso entre os chefes e subordinados.

De acordo com Bangs Jr. (1999, p.42) os orçamentos são ferramentas essenciais de administração, ele ressalta:

Empresas que operam sem orçamentos sofrem de falta crônica de caixa, problemas com fornecedores, não prosperam e, mais cedo ou mais tarde desaparecem. A idéia por trás de um negócio pode ser excelente, a energia e a dedicação totais, os clientes cooperadores, mas a disciplina e o controle de estabelecer, e depois seguir, um orçamento é necessária para manter todas as partes juntas.

Para o autor o segredo é estabelecer um orçamento que reflita a empresa, incluindo recursos, oportunidades, problemas e planos. Para ele a essência do orçamento são as projeções de resultados e de fluxo de caixa, informações que para as pequenas empresas já fornecem números suficientes em detalhamento para administrar bem o negócio.

Matias e Lopes Jr. (2002) ressaltam que o orçamento é muito importante para que se estabeleçam metas a serem atingidas na empresa, e isto inclui metas de vendas como de despesas. Os autores indicam que o orçamento seja feito por um período mínimo de um ano, sendo que o período ideal é de cinco anos e sempre com o objetivo de aumentar as vendas e minimizar as despesas de modo que a saúde financeira da empresa melhore constantemente.

## ORÇAMENTO

	Janeiro	%	Fevereiro	%	Março	%	Abril	%	Maio	%
RECEITAS										
Clientes										
TOTAIS DE RECEITAS										
DESPESAS										
Despesas Operacionais										
Salários / Pró-labore										
Telefones										
Material de Escritório										
Seguros pessoais										
Informática										
Aluguel/ Água/ Luz/ Alarme/Seguro										
Despesas Bancárias										
Publicidade										
Cursos										
Correio										
Impostos contábeis/ Contador										
Manutenção de veículo										
Hotel										
Refeição										
Gasolina/ Óleo/ Lubrificantes										
Pagto. Fornecedor de produtos										
Outros										
TOTAL GERAL DE DESPESAS										
RESULTADO OPERACIONAL										
OUTRAS ENTRADAS										
Empréstimos										
Diversos										
OUTRAS SAÍDAS										
Pagamento										
Diversos										
RESULTADO FINAL										

Tabela 3 - Exemplo de orçamento parte 1

## ORÇAMENTO

	Junho	%	Julho	%	Agosto	%	Setembro	%	Outubro	%
<b>RECEITAS</b>										
Cientes										
<b>TOTAIS DE RECEITAS</b>										
<b>DESPESAS</b>										
Despesas Operacionais										
Salários / Pró-labore										
Telefones										
Material de Escritório										
Seguros pessoais										
Informática										
Aluguel/ Água/ Luz/ Alarme/Seguro										
Despesas Bancárias										
Publicidade										
Cursos										
Correio										
Impostos contábeis/ Contador										
Manutenção de veículo										
Hotel										
Refeição										
Gasolina/ Óleo/ Lubrificantes										
Pagto. Fornecedor de produtos										
Outros										
<b>TOTAL GERAL DE DESPESAS</b>										
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>										
<b>OUTRAS ENTRADAS</b>										
Empréstimos										
Diversos										
<b>OUTRAS SAIDAS</b>										
Pagamento										
Diversos										
<b>RESULTADO FINAL</b>										

Tabela 4 - Exemplo de orçamento parte 2

## ORÇAMENTO

	Novembro	%	Dezembro	%	TOTAL	MÉDIA	%
RECEITAS							
Clientes							
TOTAIS DE RECEITAS							
DESPESAS							
Despesas Operacionais							
Salários / Pró-labore							
Telefones							
Material de Escritório							
Seguros pessoais							
Informática							
Aluguel/ Água/ Luz/ Alarme/Seguro							
Despesas Bancárias							
Publicidade							
Cursos							
Correio							
Impostos contábeis/ Contador							
Manutenção de veículo							
Hotel							
Refeição							
Gasolina/ Óleo/ Lubrificantes							
Pagto. Fornecedor de produtos							
Outros							
TOTAL GERAL DE DESPESAS							
RESULTADO OPERACIONAL							
OUTRAS ENTRADAS							
Empréstimos							
Diversos							
OUTRAS SAÍDAS							
Pagamento							
Diversos							
RESULTADO FINAL							

Fonte: Administração financeira nas empresas de pequeno porte

Tabela 5 - Exemplo de orçamento parte 3

Para Santos (2001) o orçamento deve ser utilizado como uma ferramenta de projeção de resultados, e para isso devem ser consideradas diversas variáveis internas e externas.

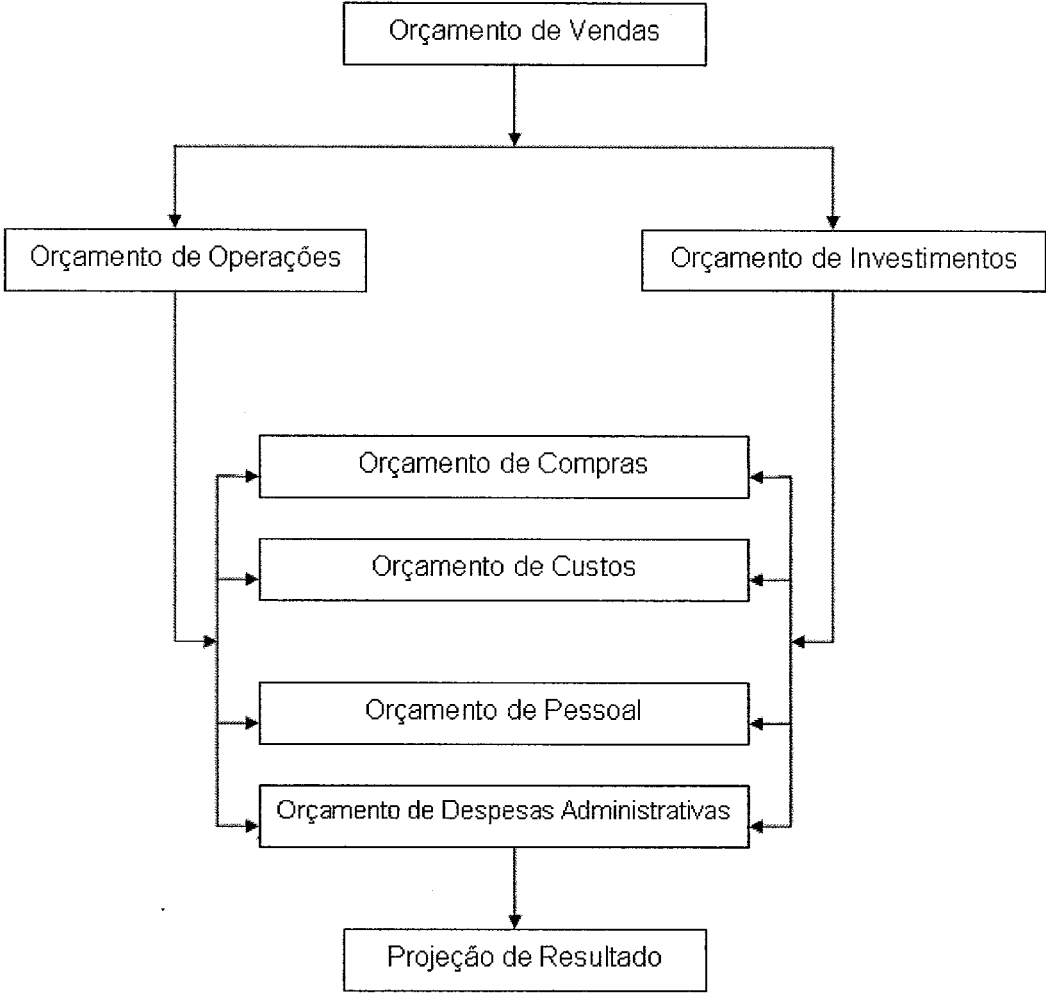
De acordo com Santos (2001) as variáveis externas devem se analisadas primeiro, pois servem de parâmetro de quantificação das variáveis internas. As principais variáveis externas são: taxa de crescimento da economia e do setor onde atua a empresa, taxa de inflação, taxa de juros e taxa cambial. Enquanto isso, as variáveis internas mais utilizadas são: vendas, impostos sobre vendas, custos operacionais, despesas com vendas, despesas administrativas, despesas de pessoal, receitas e despesas financeiras, receitas e despesas extraordinárias, impostos e outros encargos com faturamento e a renda da empresa.

Segundo Santos (2001) há outros orçamentos que funcionam como auxiliares do orçamento de resultado:

- Orçamento de Vendas – Estimativas de quantidades a vender e seus respectivos preços;
- Orçamento de Investimentos – Programação de investimentos em ativos permanentes, modernização e substituição de equipamentos;
- Orçamentos de Operações – Estimativas do volume de produção ou operação da empresa, incluindo a movimentação da produção e a formação e utilização de estoque;
- Orçamento de Compras – Estimativas de volumes e preços;
- Orçamento de Custos Operacionais – Volume de gastos programados com pessoal, administração e operações;
- Orçamento de Pessoal – Composto por gastos com folha de pagamento, encargos sociais, treinamento e desenvolvimento da força de trabalho;
- Orçamento de Despesas Administrativas – Composto pelos custos fixos da empresa.

Segundo Santos (2001) o orçamento de resultados é montado com base nos orçamentos auxiliares citados acima. O formato este orçamento pode ser o de

uma demonstração contábil de resultados ou de um relatório de lucro sem formação contábil. Em seguida é demonstrada uma representação gráfica da elaboração de estimativa de resultado com base no orçamento da empresa:



Fonte: Administração Financeira da Pequena e Média Empresa

Ilustração 2 - Fluxograma de orçamento

### 2.4.3 Indicadores de Liquidez

Para Lucentini (2007) os indicadores de liquidez demonstram a capacidade financeira de uma empresa em relação aos compromissos assumidos, ou seja,

a capacidade em dinheiro ou itens que podemos transformar em dinheiro e que serão utilizados para pagar os compromissos a curto e a longo prazo da empresa. O autor define que para cada R\$1 em dinheiro que a empresa possui em dívidas, é necessário ter no mínimo R\$1 em dinheiro ou itens que possam ser transformados em dinheiro para quitar esses compromissos.

Ribeiro (2007) afirma que para obter um diagnóstico mais correto sobre a liquidez da empresa é fundamental que:

...a organização utilize os quatro índices com o propósito de reduzir equívocos na análise. Se a empresa analisar apenas o índice de liquidez geral poderá concluir que tem problemas de liquidez e o índice de liquidez corrente pode mostrar justamente o contrário, um índice satisfatório. Pode ocorrer também que os índices de liquidez corrente e geral não sejam satisfatórios, mas a análise da liquidez imediata pode ser adequada para o momento. Percebe-se, portanto, que a análise individual não pode ser parâmetro para um relatório, o analista deve aplicar os quatro índices de liquidez para chegar a uma conclusão sobre a capacidade da empresa cumprir com os compromissos assumidos.

Segundo Santos (2001) os índices de liquidez permitem prever a capacidade financeira da empresa para liquidar seus compromissos financeiros no vencimento, fornecendo uma indicação de sua capacidade de manter o capital de giro no volume necessário à realização de suas operações, sendo assim utilizado como referência para consultas externas, por parte de clientes e de fornecedores e como referência de monitoramento do capital de giro.

De acordo com Matarazzo (1998) apud Alves e Aranha índices são dados extraídos da relação entre contas ou grupo de contas do balanço patrimonial, sobre os quais são aplicadas técnicas de análise, a fim de fornecer uma visão ampla da situação econômica e financeira das empresas.

Para Matarazzo (1998) apud Alves e Aranha um índice por si só não fornece base suficiente para uma análise satisfatória, mas serve de medida para diversos aspectos econômico e financeiro das empresas, tornando-se necessário que mais informações sejam acrescentadas, o importante não é o

cálculo de um grande número de índices, isso vai depender da profundidade de análise que se queira realizar, os índices extraídos dos balanços patrimoniais devem ser comparados a um índice padrão adotado para cada ramo da atividade específica, desta forma permite ao analista comparar o desempenho da empresa em relação ao mesmo segmento.

Hermann JR (1980) apud Alves e Aranha ressaltam que a análise do capital pode ser destinada a verificar tanto sua potencialidade financeira quanto econômica, sendo que a financeira devido ao estudo da liquidez financeira é mais utilizada quando for necessário a análise para fornecimento de créditos. Enquanto a econômica é utilizada principalmente para informações da própria administração que avalia a rentabilidade de seu capital, porém análise financeira e econômica se completam e para fornecerem dados mais amplo devem ser examinadas em conjunto.

Segundo Matarazzo (1998) apud Alves e Aranha o índice de liquidez é o termômetro que mede o quanto é sólida a base financeira da empresa, conseqüentemente a empresa com uma base sólida dispõe de condições muito favoráveis para honrar seus compromissos, porém não dá uma garantia de que o pagamento das dívidas ocorra no prazo acertado. Observa-se que através do estudo analítico dos índices, pode-se avaliar a tendência patrimonial e financeira da organização, muito embora exista o risco do imprevisto, pode-se afirmar, com certa margem de segurança, qual a tendência que está sendo evidenciada.

Para Vasconcelos (2005) o estudo de liquidez consiste numa análise muito importante para credores, pois através dela é possível se proteger com relação aos financiamentos concedidos.

Segundo Assaf Neto (2000) apud Alves e Aranha há quatro indicadores de liquidez que evidenciam a situação financeira de uma empresa diante dos seus vários compromissos financeiros: índices de liquidez imediata, índice de liquidez seca, índice de liquidez corrente e índice de liquidez geral

O índice de liquidez imediata revela a porcentagem das dívidas a curto prazo que tem possibilidade de serem liquidadas imediatamente com os recursos provenientes das disponibilidades. O cálculo é feito com as seguintes informações:

$$\frac{\text{Ativo Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Vasconcelos (2005) avalia o índice de liquidez imediata como quanto maior o índice, melhor para a empresa. No entanto, é necessário considerar aspectos da realidade de investimentos da empresa, observando o excesso de liquidez que pode inviabilizar investimentos com retornos maiores ou mais estáveis.

Quanto ao índice de liquidez seca mostra a porcentagem de dívidas de curto prazo em condições de serem saldadas utilizando todo o disponível, com exceção do estoque e das despesas antecipadas, ou seja, considera a disponibilidade em caixa e banco e valores a receber, dividida pelo passivo circulante. A liquidez seca é representada com as seguintes informações:

$$\frac{\text{Ativo Circulante - Estoque}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Para Vasconcelos (2005) a liquidez seca é uma extensão do índice da liquidez corrente, onde este indicador testa a capacidade de pagamento de um negócio caso não se possa contar com seus estoques.

Segundo Santos (2001), o valor ideal do índice de liquidez seca depende do setor da empresa e de suas características operacionais. Para empresas com sazonalidade em vendas, o índice de liquidez seca será baixo no período em que a empresa precisa ter altos volumes de estoque, sem que isto represente uma ameaça para seu quadro financeiro.

A liquidez corrente, para Vasconcelos (2005) é o indicador mais utilizado para conferir a capacidade de pagamento de uma empresa, pois representa a relação entre ativo e passivo circulantes.

O índice de liquidez corrente compreende a divisão entre os valores alocados no ativo circulante pelos valores do passivo circulante, quanto maior este índice maior é a capacidade da empresa financiar suas necessidades de capital de giro. Seu cálculo é feito da seguinte forma:

$$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Vasconcelos (2005) interpreta inicialmente este índice como quanto maior o indicador, melhor para a empresa e seus credores, porém, há limites nesta leitura associados à gestão dos ativos do negócio, podendo um índice de liquidez corrente elevado sinalizar a existência de caixa inativo, estoque encalhado, ou ainda uma alta concentração de recebíveis, indicando problemas na política de cobrança.

De acordo com Santos (2001) o índice liquidez corrente estabelece a relação entre ativo circulante e passivo circulante. O índice não faz diferenciação sobre a qualidade dos componentes do ativo circulante, assim considera que se necessário, transformaria o estoque em dinheiro.

Para Vasconcelos (2005) o índice de liquidez geral demonstra a capacidade da empresa a longo prazo, identificando o grau de cobertura do ativo para as obrigações que vencem a curto e a longo prazo.

No índice de liquidez geral é demonstrada a liquidez tanto a curto como a longo prazo, este índice revela de forma geral quanto a empresa possui de direitos e haveres para cada \$ 1,00 real de dívida.

$$\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}$$

Entende-se a partir da explicação de Alves e Aranha apud Matarazzo (1998) que nem sempre um índice de liquidez corrente mais alto aponta para uma situação financeira melhor, por isso deve se associar o grau de confiabilidade atribuída a cada índice. O peso indica a importância de cada índice, quanto maior o peso maior a importância.

#### 2.4.4 Gerenciamento de custos e análise do ponto de equilíbrio

Segundo Santos (2001) a tomada de decisão com relação a precificação, definição da carteira de produtos e serviços e a avaliação econômica de novos projetos, só é possível através da apuração, análise e controle dos custos da empresa.

Para Santos (2001), o uso das informações fornecidas pela análise de custos podem ser inadequadas e gerarem informações equivocadas, e, para o autor isso ocorre, pois estas informações ainda são coletadas apenas para fins legais e fiscais deixando de lado a abordagem gerencial para custos.

De acordo com Santos (2001, p. 163) a definição de custos é a seguinte:

São considerados como custos os dispêndios efetuados para possibilitar a produção ou operação, como matéria-prima, embalagens, máquinas e pessoal da linha de produção. Os dispêndios referentes à administração, vendas e financiamentos.

Segundo Sousa (2006) os custos podem ser classificados em: fixos, variáveis, diretos, indiretos e rateados.

Para Sousa (2006) os custos fixos são aqueles que se mantêm sem variações, sem depender do volume de vendas, e vão existir independente das vendas ocorridas no período. Enquanto os custos variáveis, como o próprio nome sugere, são variáveis de acordo com o volume das vendas.

Para Leone e Leone (2007) a gestão de custos usa informações provenientes da contabilidade para atender a uma gestão estratégica e atender uma necessidade operacional de curto prazo. Estas informações podem ser coletadas para atender necessidades de planejamento e tomada de decisões estratégicas. Para os autores o gestor de custos há um leque de informações para tomar decisões que afetarão o longo prazo, tais como:

- Administrar os custos da cadeia de valor;
- Conhecer custos relacionados a alternativas de investimentos de longo prazo;
- Gerenciar informações de custos relevantes ou não, irreversíveis ou não, de custos imputados e de custos de oportunidade.

Um dos fatores importantes na análise dos custos é conhecer exatamente os valores dos custos fixos e variáveis, pois conhecendo estes valores é possível estabelecer o ponto de equilíbrio que segundo Santos (2001) é o volume de vendas que toda empresa precisa para cobrir seus custos fixos, já que estes são desvinculados do volume de produção.

Santos (2001) afirma que a análise do ponto de equilíbrio permite determinar volume de vendas capaz de proporcionar lucro zero, onde a receita se iguala ao custo total e a empresa poderá traçar uma estratégia para aumentar o volume de vendas e estabelecer uma linha acima do ponto de equilíbrio, atingindo o lucro.

De acordo com Santos (2001) para avaliar o ponto de equilíbrio é necessário compará-lo com a capacidade de produção ou de operação. Quanto menor o ponto de equilíbrio, mais fácil será para a empresa gerar lucro.

Santos (2001) sugere que para controlar o ponto de equilíbrio e reduzi-lo desta forma reduzindo o risco da empresa há algumas alternativas:

- Reduzir os custos fixos;

- Aumentar a margem de contribuição (preço menos custo variável unitário dos produtos vendidos);
- Manter a margem de contribuição de cada produto, mas aumentar a venda de produtos com maior margem de contribuição.

Analisando as alternativas, Santos (2001) aponta que a opção mais fácil é a redução de custos fixos para a redução do ponto de equilíbrio e sugere duas opções para que isto ocorra:

- Redução do volume de gastos fixos totais, como racionalização econômica para a estrutura organizacional e redução de custos contratuais;
- Redução do volume de gastos fixos conseguindo assim a economia em escala com a realização de investimentos no aumento da capacidade de produção ou operação.

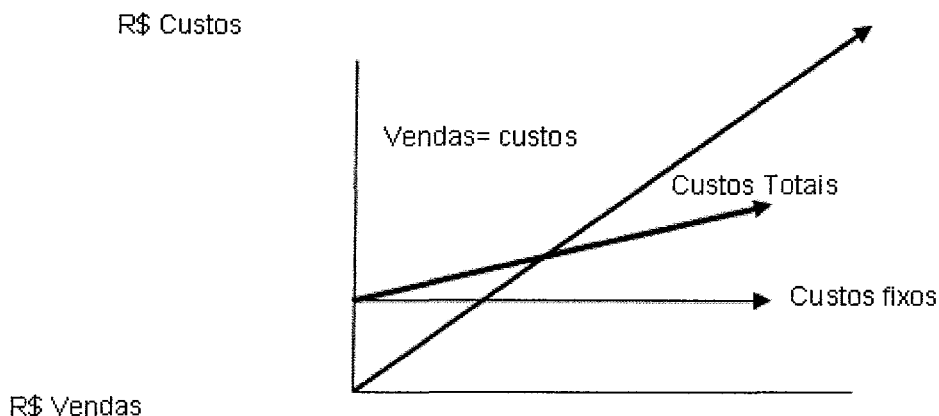
Na última alternativa deve-se observar que será necessário que haja demanda no mercado para absorver o aumento da escala de produção e também é necessário compreender que o custo fixo unitário irá reduzir, porém o total dos custos fixos irá aumentar.

Segundo Sousa (2001) o Ponto de Equilíbrio de uma empresa é o menor valor de faturamento necessário para cobrir todas as despesas fixas e os custos variáveis, sendo o lucro igual a zero, ou seja, o valor das vendas deve ser suficiente para cobrir custos de aquisição das matérias-primas e ainda pagar despesas fixas.

Segundo Bangs Jr. (1999) a análise do ponto de equilíbrio pode ser feita em dois formatos: Resultados ou Fluxo de Caixa. As duas formas são úteis em diversas decisões do cotidiano da empresa, mas infelizmente é um recurso bem pouco utilizado pelos pequenos empresários.

Bangs Jr. (1999) explica que a idéia básica sobre a qual se apóia a análise do ponto de equilíbrio é a cobertura dos gastos fixos mensais que devem ser

cobertos independentemente do seu nível de vendas, junto com as despesas variáveis, o que estabelece um nível básico de vendas, no qual a empresa nem ganha ou perde dinheiro, conforme observamos no esquema abaixo:



Fonte: Guia Prático de Administração Financeira

Ilustração 3 - Gráfico de análise de ponto de equilíbrio

#### 2.4.5 Alavancagem Financeira

De acordo com Santos (2001) a justificativa para o uso do capital de terceiros baseia-se no conceito da alavancagem financeira, que é o parâmetro que indica a relação entre a variação da rentabilidade do capital próprio e a variação da rentabilidade do total do investimento.

Segundo Bonavita e Seheninii (2004) a alavancagem financeira existe sempre que há despesas fixas, uma vez que elas não variam com o LAJIR da empresa e são devidas independentemente do nível do LAJIR. O autor afirma que a alavancagem financeira é a capacidade de a empresa utilizar encargos financeiros para obter efeitos mais que proporcionais sobre o lucro líquido em decorrência de variações do LAJIR.

Para Lucentini (2007) a alavancagem financeira pode ser definida como os recursos financeiros tomados dos bancos com um custo inferior ao da rentabilidade que a empresa obteria por si mesma, o que significa valor agregado ao empreendimento.

De acordo com Brealey e Myers (1998, p.447) apud Di Luca e Rambalducci (2008) o entendimento da alavancagem financeira é o seguinte:

O recurso básico de qualquer empresa é a corrente de fluxo de tesouraria produzida pelos ativos. Quando a empresa é inteiramente financiada por capitais próprios, todos esses fluxos da tesouraria pertencem aos acionistas. Quando emite dívidas e ações, a empresa compromete-se a dividir os fluxos de tesouraria em duas partes: uma relativamente segura, que se destina aos detentores da dívida, e uma outra, com maior risco, que se destina aos detentores de ações.

Segundo Di Luca e Rambalducci (2008) a empresa contrai dívidas com a captação de dinheiro de terceiros sendo capaz de gerar lucros superiores às taxas emprestadas, portanto o excedente pode ser considerado o resultado da alavancagem. Porém, os autores lembram que no investimento o aumento do retorno deve ser proporcional ao aumento do risco.

De acordo com Gitman (1984, p. 117) apud Dantas (2005),

Há dois tipos gerais de medidas de endividamento: medidas dos graus de endividamento e medidas para honrar as dívidas. O grau de endividamento mede o montante de dívida em relação a outras grandezas significativas do balanço patrimonial. Duas das medidas mais comumente usadas são (1) o índice de endividamento e (2) o índice exigível – patrimônio líquido. O segundo tipo de medida é a capacidade para honrar as dívidas, medida pelos índices de cobertura que é a capacidade da empresa pagar determinadas obrigações fixas.

Para Ross (1995, p. 289) apud Dantas (2005) a alavancagem financeira, também, se caracteriza com a utilização de encargos financeiros fixos pelo pagamento de dividendos preferenciais:

Os dividendos pagos aos acionistas representam um retorno ao capital direta ou indiretamente fornecido à empresa pelos acionistas, ele prossegue discorrendo que uma das suas características é que o (seu) pagamento pela sociedade anônima não é uma despesa da empresa. Não são dedutíveis para fins de imposto de renda.

Desta forma Dantas (2005) conclui que existe uma influencia direta dos pagamentos de dividendos na alavancagem financeira, maximizando e valorizando os rendimentos das ações junto aos acionistas.

Segundo Souza (2005) a alavancagem tem a capacidade de contribuir para aumentar o resultado operacional e líquido da organização. Ela pode ser operacional, financeira ou total. A alavancagem operacional é efetivada pela presença de custos e despesas fixas na estrutura de resultados da organização. Basicamente, a alavancagem operacional demonstra como uma alteração no volume de atividade influi sobre o lucro operacional da organização, a alavancagem financeira é o índice que mede o grau de participação de recursos de terceiros na estrutura de capital da empresa, portanto é a capacidade que os recursos de terceiros apresentam de elevar os resultados líquidos dos proprietários, enquanto a Alavancagem Total é o efeito conjunto das alavancagens operacional e financeira. Este índice permite ao administrador financeiro avaliar simultaneamente a repercussão que uma alteração no volume de vendas faz no resultado líquido e operacional.

Segundo Santos (2001) quando a utilização de capital de terceiros produz uma rentabilidade do investimento, ela é positiva. E a alavancagem é negativa quando a rentabilidade do capital próprio for menor do que a rentabilidade do investimento, conforme os quadros demonstrativos abaixo:

### Alavancagem financeira positiva

<b>Item</b>	<b>Sem Financiamento</b>	<b>Com Financiamento</b>
Capital próprio	300.000	150.000
Capital de terceiros	0	150.000
Investimento total	300.000	300.000
Resultado operacional (antes dos juros)	60.000	60.000
Juros – 10% sobre capital de terceiros	0	15.000
Resultado após os juros	60.000	45.000
Rentabilidade sobre o capital próprio	20%	30%

Tabela 6 - Alavancagem financeira positiva

### Alavancagem financeira negativa

<b>Item</b>	<b>Sem Financiamento</b>	<b>Com Financiamento</b>
Capital próprio	300.000	150.000
Capital de terceiros	0	150.000
Investimento total	300.000	300.000
Resultado operacional (antes dos juros)	24.000	24.000
Juros – 10% sobre capital de terceiros	0	15.000
Resultado após os juros	24.000	9.000
Rentabilidade sobre o capital próprio	8%	6%

Tabela 7 - Alavancagem financeira negativa

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa caracterizou-se como de abordagem qualitativa, pois se baseia em um esquema indutivo.

Segundo Oliveira (2002) a abordagem qualitativa implica em diversas leituras sobre o assunto escolhido para a pesquisa e, é preciso descrever detalhadamente o que os diferentes autores ou especialistas escrevem sobre o assunto e assim estabelecer uma série de correlações para finalmente construir seu ponto de vista conclusivo.

Segundo Marconi e Lakatos (2007) indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de informações particulares se introduz uma verdade geral, ou seja, os argumentos indutivos têm por objetivo levar a conclusões de algo que o conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se baseiam. Assim, seguindo este conceito, foram estabelecidas relações entre diversas técnicas de análise financeira confrontando diversos autores através da pesquisa bibliográfica e analisando as rotinas financeiras de duas micro empresas através de estudo de caso.

Desta forma os objetivos da pesquisa são de estudo descritivo e com procedimentos de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

De acordo com Oliveira (2002),

O estudo descritivo possibilita o desenvolvimento de um nível de análise em que é possível identificar as diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação. Dá margem também à explicação das relações de causa e efeito dos fenômenos, proporcionando ao pesquisador a obtenção de melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinado fenômeno.

Para Marconi e Lakatos (2007) a pesquisa bibliográfica abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo desde publicações

avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, entre outros. Tem como finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto. Assim as autoras afirmam que a pesquisa bibliográfica não é apenas a repetição do que já foi dito ou escrito sobre determinado assunto, mas possibilita o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, propiciando conclusões inovadoras.

De acordo com Grubits e Noriega (2004) o estudo de caso é o estudo de um único e específico caso e sua finalidade é realizar um retrato de uma unidade em ação. Os autores deixam clara a importância de delimitar e descrever o caso para que mesmo que similar a outro, que ele seja distinto apresentando um interesse próprio e singular.

Para Grubits e Noriega (2004) o estudo de caso também, procura retratar os diferentes pontos de vista conflitantes sobre uma mesma situação, possibilitando assim colocar a própria visão do pesquisador sobre o assunto. A forma de linguagem utilizada é mais acessível em comparação a outros métodos de pesquisa.

## **4 ESTUDO DE CASO**

Este estudo pretende demonstrar a partir a observação de duas empresas de pequeno porte a importância do uso de ferramentas de gestão financeira.

As empresas pesquisadas caracterizam-se conforme informações abaixo:

### **4.1 Empresa 1:**

A primeira empresa observada é uma empresa familiar que existe há 9 anos e atua na área de serviços com o desenvolvimento de sites e de tecnologias para web.

A empresa presta serviços para todo o país, porém com maior demanda na região sul e sudeste. Atualmente tem 8 funcionários, mais a participação dos 3 sócios nas atividades diárias da empresa e mais 2 prestadores de serviços.

O faturamento anual da empresa é de aproximadamente R\$320.000,00.

A empresa não utilizava qualquer tipo de ferramenta financeira até o início de 2008, apenas os controles contábeis exigidos pela legislação, desta forma não existia qualquer forma de controle gerencial ou possibilidade de planejamento a longo prazo na empresa.

No início de 2008 os sócios decidiram contratar um gestor administrativo-financeiro para iniciar um planejamento para o crescimento da empresa no mercado.

Com a contratação do gestor administrativo-financeiro iniciou-se um processo de levantamento de todo o fluxo financeiro envolvendo os processos da empresa.

A partir desta análise foi possível fazer uma projeção de demanda, custos e faturamento para o decorrer do ano.

Estabeleceu-se a utilização do fluxo de caixa diário a partir da conciliação bancária o que permitiu uma projeção das contas a pagar e dos recebíveis a curto prazo.

O gestor financeiro apresentou uma proposta de elaboração de orçamento o que poderia favorecer o estabelecimento de metas na empresa, porém, os sócios não demonstraram interesse no uso da ferramenta e consideraram que seria desnecessário fazer uma programação para todo o ano.

Observou-se que a falta de conhecimento e compreensão dos resultados na utilização das ferramentas financeiras pelos sócios da empresa dificulta a implantação de tais ferramentas, ou se estas são implantadas, seus resultados acabam sendo ignorados pelos sócios, tal como ocorreu com o uso das técnicas de análise de liquidez.

A partir dos indicadores de liquidez o gestor administrativo-financeiro analisou a capacidade financeira da empresa com relação aos compromissos assumidos a curto prazo e constatou que mantendo a demanda observada nos meses anteriores e com a programação de pagamentos já estabelecida a empresa possuía pouco mais de R\$1,00 em dinheiro para cada R\$1,00 em dívidas assumidas no período da análise. Lembrando que a empresa não possui estoques que possam ser transformados rapidamente em dinheiro, pois é uma prestadora de serviços.

Apesar da demanda ter mantido o fluxo previsto e as contas a pagar não terem volume ampliado, a previsão de liquidez não se concluiu, devido a retiradas excessivas e não programadas por parte dos sócios (além do pró-labore), o que resultou no término do período negativo.

Esta situação vem se repetindo nos últimos meses o que vem agravando a situação financeira da empresa, apesar de várias tentativas do gestor financeiro para tentar controlar estas retiradas extras.

O cenário piora ainda mais com o uso de capital de terceiros (bancos) para suprir a necessidade de honrar os compromissos da empresa, assim são realizados empréstimos que não são utilizados como investimento para alavancagem financeira, o que favoreceria o crescimento da empresa no mercado e sim para cobrir a falta de caixa da empresa.

A empresa estabeleceu um controle simples de contas a receber e contas a pagar através de planilha eletrônica que é atualizada diariamente.

NOME DA EMPRESA		
Contas recebidas		
Período: 01/01/2000 - 31/01/2000		
Cliente	Data	Total
		R\$ -
		R\$ -
		R\$ -
		R\$ -
	Total Geral:	R\$ -

NOME DA EMPRESA		
Contas Pagas		
Período: 01/01/2000 - 31/01/2000		
	Data	Total
		R\$ -
		R\$ -
		R\$ -
		R\$ -
	Total Geral:	R\$ -

Tabela 8 - Controle de contas a pagar e contas a receber

A conciliação bancária utilizada lança dados de descrição de movimentações, datas de crédito e débito no extrato e seus respectivos valores.

### CONCILIAÇÃO BANCÁRIA (R\$)

<b>Nº do Processo:</b>	<b>Período a que se refere a Prestação de Contas</b>		
	<b>de:</b>	01/01/00	<b>a</b> 31/01/00

DISCRIMINAÇÃO		VALOR
<b>1. SALDO CONFORME EXTRATOS BANCÁRIOS NA DATA FINAL DO PERÍODO ANTERIOR</b>		
Saldo de Conta Corrente		0,00
<b>TOTAL</b>		<b>0,00</b>
<b>2. CRÉDITO</b>		
Descrição	Data do Crédito no Extrato	VALOR
<b>TOTAL</b>		<b>0,00</b>
<b>3. DÉBITO ( DESPESAS BANCÁRIAS, DOCs E CHEQUES EMITIDOS )</b>		
Descrição / Nº do Cheque	Data do Débito no Extrato	VALOR
<b>TOTAL</b>		<b>0,00</b>
<b>4. SALDO DISPONÍVEL PARA O PERÍODO SEGUINTE</b>		
Saldo Disponível ( 4: = 1. + 2. - 3. )		0,00

**Importante:** Anexar os extratos bancários da conta corrente do período abrangido pela prestação de contas.

<b>Local / Data</b>
---------------------

Tabela 9 - Conciliação Bancária

O fluxo de caixa apresenta lançamentos diários e o total geral de cada conta, com o saldo operacional e o saldo acumulado no decorrer do mês.

Saldo Inicial:		R\$	FLUXO DE CAIXA - MÊS / ANO						
E/S	Conta	Sub conta	1/1/00	2/1/00	3/1/00	4/1/00	5/1/00	Total Global	
Entrada	Recebido de Clientes	Depósitos						R\$ -	
		Boletos Bancário						R\$ -	
	Recebido de Clientes Total		R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
	Outros Recebimentos	Diversos						R\$ -	
	Outros Recebimentos Total		R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
	<b>Entrada Total</b>			R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Saída	Saídas Administrativas	Telefonia						R\$ -	
		Manutenção de Servidores						R\$ -	
		Compra de Equipamentos						R\$ -	
		Correio						R\$ -	
		Despesas de cartório						R\$ -	
		Aluguel						R\$ -	
		Limpeza						R\$ -	
	Saídas Administrativas Total			R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
	Saídas de Pessoal	Folha de pagamento funcionários							R\$ -
		Vale-Transporte							R\$ -
		Vale-Refeição							R\$ -
		Prestação de Serviços							R\$ -
		Fundo de Reserva Férias / 13º Salário							R\$ -
		Encargos Sociais							R\$ -
		Pró-Labore							R\$ -
	Saídas de Pessoal Total			R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
	Saídas Financeiras	Juros pagos							R\$ -
		Despesas bancárias							R\$ -
		Diversos							R\$ -
	Saídas Financeiras Total			R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
		Diversos							R\$ -
	Impostos e Taxas Total			R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
	<b>Saída Total</b>			R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Saldo Operacional</b>			R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
<b>Saldo Acumulado</b>			R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	

Tabela 10 - Fluxo de caixa

## 4.2 Empresa 2:

A segunda empresa observada é uma empresa familiar também, que existe há 11 anos e atua na área de tecnologia desenvolvendo softwares médicos, principalmente para captura de imagens em exames.

A empresa atende todo o país e já vendeu softwares para outros países como Portugal e Argentina. A maior demanda da empresa concentra-se no Paraná e em São Paulo.

Atualmente a empresa tem 3 funcionários e mais dois sócios desenvolvendo as seguintes funções: Atendimento ao cliente e elaboração de pedidos (funcionário), suporte técnico telefônico (funcionário), desenvolvimento e programação (funcionário), desenvolvimento, programação e demonstração do software (sócio) e gestão administrativa e financeira (sócio).

Além dos sócios e funcionários a empresa conta com a atuação de 18 representantes comerciais em diversas regiões do Brasil, os quais são comissionados conforme o nível de vendas realizadas. Estes representantes são devidamente treinados para efetuar a venda o software também estarem qualificados para instalação e treinamento dos usuários.

O faturamento anual da empresa é de aproximadamente R\$470.000,00.

A empresa utiliza um software de gestão financeira, desenvolvido pela própria empresa, o qual gerencia entradas e saídas financeiras através de controles de contas a pagar, contas a receber e a projeção de entradas e saídas pelo fluxo de caixa.

Através deste software todos os clientes e fornecedores são cadastrados e atrelados às respectivas entradas e saídas no fluxo de caixa, sendo que toda movimentação fica registrada no histórico do cadastro.

Os sócios da empresa acham desnecessário o uso de um orçamento anual, pois o consideram muito extenso e que demanda muito tempo para sua elaboração, se tornando complicado demais para uma empresa de pequeno porte.

Observou-se que os sócios procuram especializações na área administrativa-financeira, buscando cursos de aprimoramento na área, para buscar melhorias na gestão da empresa. Os sócios também já buscaram consultoria empresarial fornecida pelo SEBRAE.

A empresa apresenta uma demanda crescente na venda de softwares médicos e também está planejando expandir o desenvolvimento para softwares de administração hospitalar e de gerenciamento hoteleiro.

Apesar da demanda crescente a empresa tem grande parte das entradas comprometidas com o pagamento de dívidas de longo prazo, as quais foram contraídas a partir de empréstimos realizados no início das atividades da empresa. Este endividamento compromete o crescimento da empresa, pois limita diversas ações até que as dívidas sejam quitadas.

O software de gerenciamento financeiro desenvolvido pela empresa apresenta telas de cadastro de débitos e créditos. Existem várias opções de relatórios de débito e crédito conforme demonstrado nas ilustrações 6 e 7.

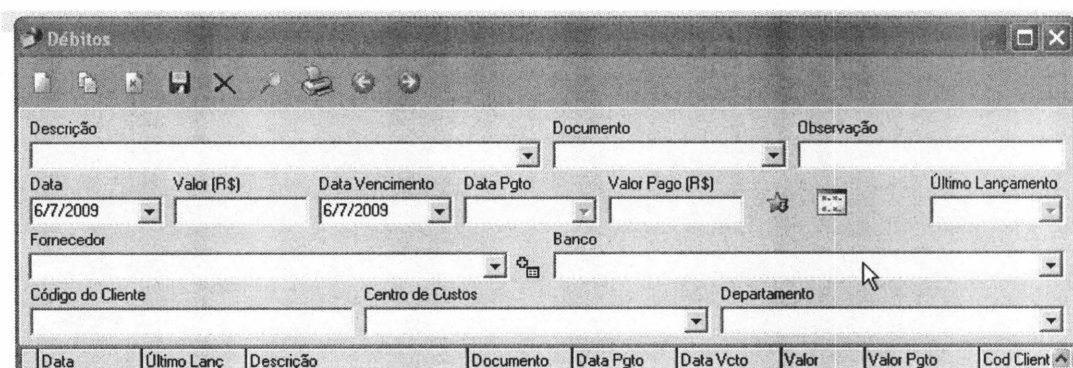


Ilustração 4 - Tela de cadastro de débitos

Ilustração 5 - Tela de cadastro de créditos

Ilustração 6 - Tela de pesquisa de débitos

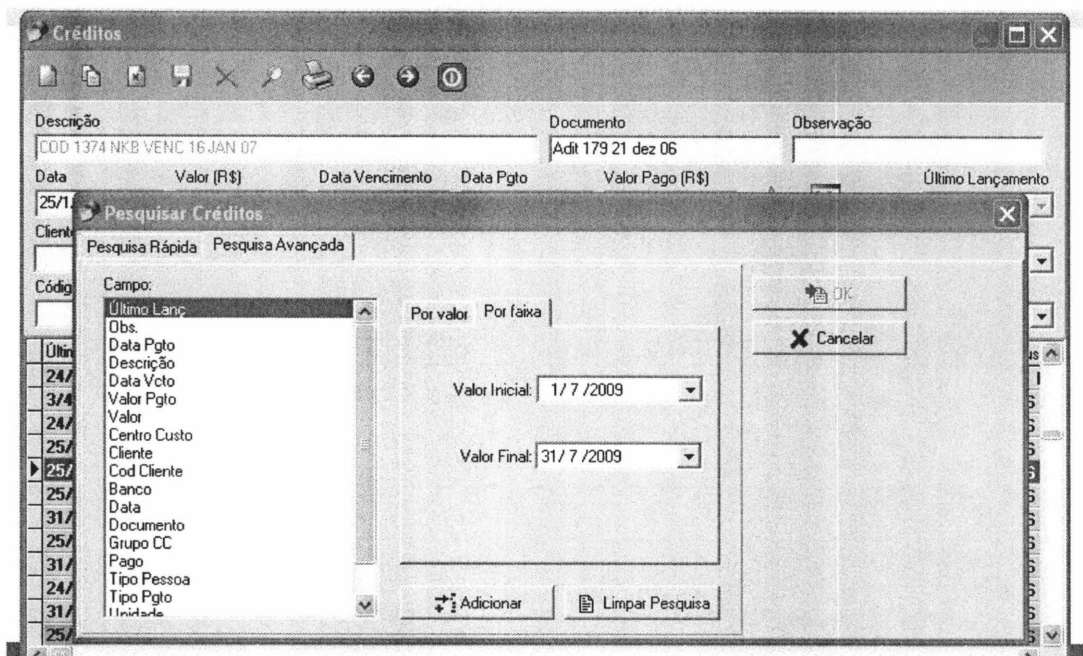


Ilustração 7 - Tela de pesquisa de créditos

O fluxo de caixa pode ser exibido na versão mensal, semanal ou diária, com opções de exibição de todos os bancos ou apenas um específico, ou por centro de custo, departamento entre outras opções de pesquisa.

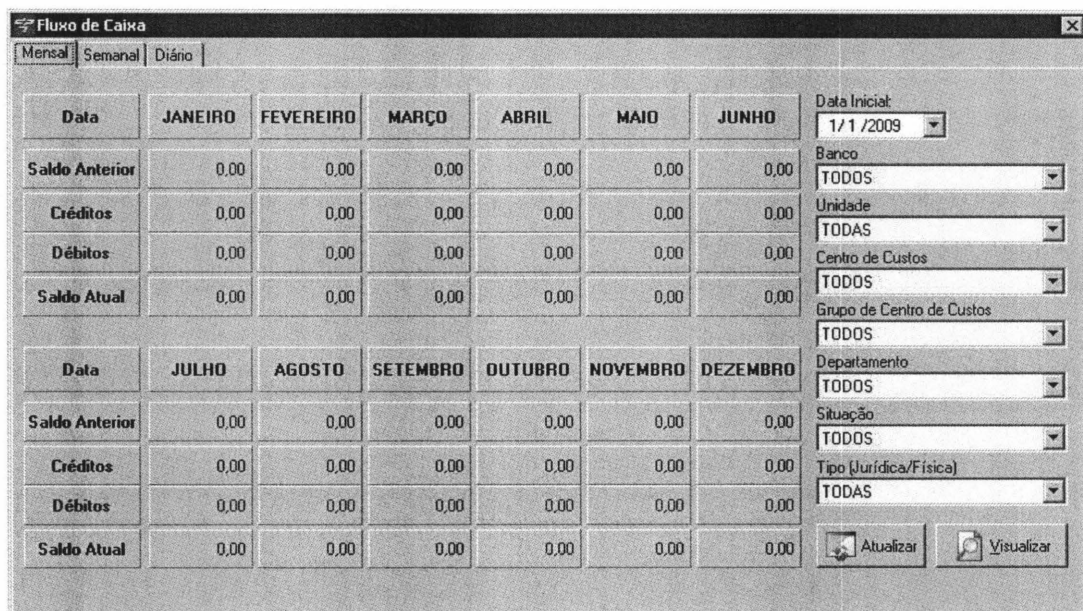


Ilustração 8 - Previsão fluxo de caixa mensal

**Fluxo de Caixa**

Mensal | **Semanal** | Diário

Data Inicial: 1/7/2009 Situação: TODOS Centro de Custos: TODOS

Banco: TODOS Grupo de Centro de Custos: TODOS

Unidade: TODAS Departamento: TODOS

Tipo (Jurídica/Física): TODAS

Atualizar Visualizar

Período	1/7/2009 - 7/7/2009	8/7/2009 - 14/7/2009	15/7/2009 - 21/7/2009	22/7/2009 - 28/7/2009
Saldo Anterior	0,00	0,00	0,00	0,00
Créditos	0,00	0,00	0,00	0,00
Débitos	0,00	0,00	0,00	0,00
Saldo Atual	0,00	0,00	0,00	0,00

Ilustração 9 - Previsão fluxo de caixa semanal

**Fluxo de Caixa**

Mensal | Semanal | **Diário**

Data Inicial: 8/7/2009 Situação: TODOS Centro de Custos: TODOS

Banco: TODOS Grupo de Centro de Custos: TODOS

Unidade: TODAS Departamento: TODOS

Tipo (Jurídica/Física): TODAS

Atualizar Visualizar

Data	8/7/2009	9/7/2009	10/7/2009	11/7/2009	12/7/2009	13/7/2009	14/7/2009
Saldo Anterior	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Créditos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Débitos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Saldo Atual	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Ilustração 10 - Previsão fluxo de caixa diário

O sistema ainda fornece um relatório por centro de custo que demonstra a movimentação financeira.

**Resumo Completo**  
**Grupo de Centro de Custo - LIQUIDADOS**  
**Ano: 2003**

		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
APORTE	C	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	D	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	S	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DESP ADM E FNC	C	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	D	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	S	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DESPESAS FIXAS OPERACIONAIS	C	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	D	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	S	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
EMPRESIMOS E FINANCIAMENTO	C	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	D	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	S	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GASTO COM PESSOAL	C	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	D	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	S	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GASTO PESSOAL TERCERIZADO	C	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	D	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	S	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
HONOR N. SÓCIOS	C	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	D	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	S	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impostos e taxas	C	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Ilustração 11 - Relatório de movimentação financeira por centro de custos

## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho buscou através de uma breve pesquisa levantar pontos que favoreçam o gerenciamento da micro e pequena empresa no Brasil.

O gerenciamento financeiro é vital para execução de um planejamento estratégico que mantenha a empresa competitiva no mercado atual.

Considerando a fundamentação teórica apresentada neste trabalho destaca-se a importância das ferramentas de gestão financeira para realização de um planejamento na empresa e como é possível, de forma bem simples e eficaz, aplicá-las no cotidiano de empresas de pequeno porte, como se observou no estudo de caso da Empresa 1, onde através de planilhas eletrônicas foi possível estabelecer controle do fluxo financeiro da empresa, o que favoreceu na tomada de decisão.

Observou-se também como o pequeno empresário está se qualificando e se adequando às necessidades de mercado, buscando ampliar seus conhecimentos financeiros, como no caso da Empresa 2 onde os sócios aplicaram seus conhecimentos financeiros e desenvolveram uma ferramenta própria.

Durante a realização desta pesquisa pode-se observar uma mudança no comportamento do pequeno empresário (Empresas 1 e 2), ainda que os proprietários da empresa 1 não tenham conhecimentos em gestão financeira eles demonstraram-se preocupados em adequar a empresa ao mercado buscando um profissional da área financeira, enquanto a empresa 2 preferiu preparar um dos sócios para atuar na administração financeira da empresa.

Considerando o contexto abordado pela pesquisa conclui-se que há ferramentas de fácil acesso e compreensão para os pequenos empresários. Estas ferramentas são o fluxo de caixa, o gerenciamento de custos para análise do ponto de equilíbrio e a análise de índices de liquidez. Porém, ainda

há pouco interesse por parte do pequeno empresário em estabelecer um orçamento anual que o auxilie a determinar um planejamento mais detalhado e a longo prazo. Isto porque o orçamento é uma ferramenta que requer maior dedicação por parte dos gestores e muitas vezes isso o torna inviável já que o proprietário envolve-se em mais de uma função na pequena empresa.

Assim, diante de um mercado dinâmico e extremamente competitivo as micro e pequenas empresa buscam ferramentas financeiras que as auxiliem com rapidez na tomada de decisão.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Zenilda. ARANHA, José A. Moura. **Análise financeira: Um estudo comparativo da análise dos indicadores de liquidez com a análise dinâmica do capital de giro (Modelo Fleuriet)**. Disponível em: <<http://www.fes.br/revistas/agora/ojs/include/getdoc.php?id=150&article=52&mode=pdf>>. Acesso em: 23/04/2009.

BANGS JR, David H., **Guia prático: Administração financeira**. São Paulo: Editora Nobel, 1999.

BARRETO, Augusto Paes. **O fluxo de caixa e sua importância na gestão**. 2007. Disponível em: <<http://www.financialweb.com.br/noticias/index.asp?cod=44049>>. Acesso em: 20/04/2009.

BONAVITA, J. R. SEHENINI, Paulo Henrique. **Finanças para não-financeiros**. Rio de Janeiro: Senac, 2004.

DANTAS, Jorge Aliomar Barreiros. **Alavancagem financeira e do capital próprio e competitividade industrial: um estudo das médias e grandes empresas do setor alimentício da Bahia**. *Sitientibus*, n.32, p.43-71, Janeiro/Junho. 2005. Disponível em: <[http://www.uefs.br/sitientibus/pdf/32/alavancagem\\_financeira.pdf](http://www.uefs.br/sitientibus/pdf/32/alavancagem_financeira.pdf)>. Acesso em: 24/04/2009.

DIAS, Thais Santos. PEIXE, Maycon Leandro Cardoso. **A importância da gestão e análise do fluxo de caixa para a micro e pequena empresa (uma análise em uma empresa do segmento de nutrição animal)**. Paranavaí, 2007. (Trabalho de conclusão do curso de Administração da Faculdade Estadual de Educação, Ciências e Letras de Paranavaí). Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/producao\\_academica/a\\_importancia\\_da\\_analise\\_e\\_gestao\\_do\\_fluxo\\_de\\_caixa\\_em\\_micro\\_e\\_pequena\\_empresa/468/download/](http://www.administradores.com.br/producao_academica/a_importancia_da_analise_e_gestao_do_fluxo_de_caixa_em_micro_e_pequena_empresa/468/download/)>. Acesso em: 20/04/2009.

DOLABELA, Fenando. **O segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

FREZATTI, Fábio. **Além do Orçamento: existiria alguma chance de melhoria do gerenciamento?** Brazilian Business Review, v.1, n.2, 2004, p.122-140. Disponível em <<http://www.bbronline.com.br/artigos.asp?sess=det&id=14>>. Acesso em: 20/04/2009.

GRODISKI, Henrique Ronne. **Importância do planejamento e controle financeiro para o desempenho empresarial**. 2008. Disponível em: <<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/planejamento-estrategico/importancia-do-planejamento-e-controle-financeiro-para-o-desempenho-empresarial-3265/artigo/>>. Acesso em: 21/04/2009.

GRUBITS, Sonia. NORIEGA, José Angel Vera. **Método Qualitativo: Epistemologia, complementariedades e campos de aplicação**. São Paulo: VectorPro, 2004.

LUCA, Juliano Di. RAMBALDUCCI, Marcos Jerônimo Goroski. **Estrutura de capital e o processo de alavancagem financeira: Uma discussão sobre a relação entre níveis de endividamento e lucratividade**. Terra e Cultura, Ano XIX, n37, p147 – 156. Janeiro 2008. Disponível em: [http://web.unifil.br/docs/revista\\_eletronica/terra\\_cultura/37/Terra%20e%20Cultura\\_37-13.pdf](http://web.unifil.br/docs/revista_eletronica/terra_cultura/37/Terra%20e%20Cultura_37-13.pdf). Acesso em: 24/04/2009.

LUCENTINI, José Carlos. **ABC das finanças – Aprendizagem rápida e fácil em finanças**. São Paulo: Novatec, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2007.

MATIAS, Alberto Borges. LOPES JR, Fábio. **Administração Financeira nas Empresas de Pequeno Porte**. São Paulo: Editora Manole, 2002.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Metodologia científica aplicada ao direito**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PIRES, Pablo Leonardo Ferreira. **Ferramenta de Gestão de Custos: aprimoramento no conhecimento dos resultados**. Disponível em: <<http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/abrirPDF/289>>. Acesso em: 21/04/2009.

RIBEIRO, Silvio Paula. **Uma abordagem prática sobre os indicadores econômico-financeiros**. VI SIAR & IV SIACC, Auriflora, São Paulo, Outubro 2007. Disponível em: <<http://www.ficms.com.br/web/proffic/arquivos/Material3.doc>>. Acesso em: 22/04/2009.

ROSA, Paulo Moreira da. SILVA, Almir Teles da. **Fluxo de caixa – Instrumento de planejamento e controle financeiro e base de apoio ao progresso decisório**. Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília, v.1, p.83-95, 2002.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração da Pequena e Média Empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SCHAEPPPI, João Paulo S. **Orçamento Empresarial**. 2008. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/artigos/orcamento\\_empresarial/21484/](http://www.administradores.com.br/artigos/orcamento_empresarial/21484/)>. Acesso em: 22/04/2009.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil (2003 – 2005)**. Brasília: 2007.

SILVA, Fernanda Gimenes Ferreira. **A importância do planejamento de fluxo de caixa nas tomadas de decisões na empresa do ramo metalúrgico**. Americana, 2005. (Relatório de estágio na área de finanças para conclusão do

curso de Administração – Comércio Exterior das Faculdades Americanas). Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/producao\\_academica/a\\_importancia\\_do\\_fluxo\\_de\\_caixa/791/download/](http://www.administradores.com.br/producao_academica/a_importancia_do_fluxo_de_caixa/791/download/)>. Acesso em: 21/04/2009.

SOUSA, Antonio de. **Gerência Financeira para Micro e Pequenas Empresas – Um Manual Simplificado**. São Paulo: Campus, 2006.

SOUZA, Alexandre Amorim de. **Principais ferramentas de medição de desempenho econômico-financeiro das organizações**. Julho 2005. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/artigos/principais\\_ferramentas\\_de\\_medicao\\_de\\_desempenho\\_economico\\_financeiro\\_das\\_organizacoes/11066/](http://www.administradores.com.br/artigos/principais_ferramentas_de_medicao_de_desempenho_economico_financeiro_das_organizacoes/11066/)>. Acesso em: 24/04/2009.

TEIXEIRA, Sílvio A. PEREIRA, Anísio Candido. **Planejamento financeiro de curto prazo como ferramenta de gestão na PME**. UNOPAR Científica, Ciências Jurídicas e Empresariais, Londrina, v. 2, n.2, p31-49, Setembro 2001. Disponível em: <[http://bdjur.stj.gov.br/jspui/bitstream/2011/18515/2/Planejamento\\_financeiro\\_de\\_curto\\_prazo.pdf](http://bdjur.stj.gov.br/jspui/bitstream/2011/18515/2/Planejamento_financeiro_de_curto_prazo.pdf)>. Acesso em: 21/04/2009.

VASCONCELOS, Yumara Lúcia. **Compreenda as finanças de sua empresa – Introdução a análise das demonstrações contábeis**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2005.