



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA – LTDA  
FACULDADE DE ITAITUBA - FAI  
CURSO DE BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**A DEMONSTRAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA COMO  
FERRAMENTA DE AUXILIO AO PLANEJAMENTO  
FINANCEIRO NA EMPRESA DE PEQUENO PORTE:  
Um Estudo de Caso na Empresa Alves e Gama  
Comércio e Serviços Ltda- EPP, em Itaituba-PA.**

KATIANE RABELO DOS SANTOS

ITAITUBA – PA  
2016

KATIANE RABELO DOS SANTOS

**A DEMONSTRAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA COMO  
FERRAMENTA DE AUXÍLIO AO PLANEJAMENTO  
FINANCEIRO NA EMPRESA DE PEQUENO PORTE:  
Um Estudo de Caso na Empresa Alves e Gama  
Comércio e Serviços Ltda- EPP, em Itaituba-PA.**

Monografia de Graduação apresentada para  
obtenção de título de Bacharela em Ciências  
Contábeis da Faculdade de Itaituba – FAI.  
Orientador: Prof. Augusto César Amorim do  
Nascimento, Esp.

SANTOS, Katiane Rabelo dos.

**A Demonstração de Fluxo De Caixa como ferramenta de auxílio ao Planejamento Financeiro Na Empresa de Pequeno Porte: Um Estudo De Caso Na Empresa Alves e Gama Comercio e Serviços Ltda-EPP. Em Itaituba-PA / Katiane Rabelo dos Santos – Itaituba: CGCC da FAI, 2016.**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) – Faculdade de Itaituba – FAI.  
Curso de Graduação em Ciências Contábeis, Itaituba, BR – PA, 2015.

Orientador: Prof. Augusto César Amorim do Nascimento, Esp.

1. A Demonstração de Fluxo De Caixa como ferramenta de auxílio ao Planejamento Financeiro Na Empresa de Pequeno Porte: Um Estudo De Caso



Centro de Estudos Superiores de Itaituba – LTDA  
Faculdade de Itaituba - FAI  
Autorizada e Regulamentada pela Portaria do MEC Nº 133 De 14/03/2007  
Av. Gov. Fernando Guilhon (Rua 4ª) 395  
Jardim Das Araras – Itaituba – PA  
Fones: (93) 3518-4320 / Fax: (93) 3518-3419  
Site: www.unifaitb.com.br

Acadêmica: KATIANE RABELO DOS SANTOS

**A DEMONSTRAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA COMO  
FERRAMENTA DE AUXILIO AO PLANEJAMENTO  
FINANCEIRO NA EMPRESA DE PEQUENO PORTE:  
Um Estudo de Caso na Empresa Alves e Gama  
Comércio e Serviços Ltda- EPP, em Itaituba-PA.**

**BANCA EXAMINADORA**

**Presidente:** \_\_\_\_\_ **Nota:** \_\_\_\_\_

Prof. Ms. Vitor Hugo Jara Leite

**Orientador:** \_\_\_\_\_ **Nota:** \_\_\_\_\_

Prof. Esp. Augusto César Amorim do Nascimento

**Avaliadora:** \_\_\_\_\_ **Nota:** \_\_\_\_\_

Prof.ª Esp. Karla Santos da Silva

**Resultado:** \_\_\_\_\_ **Média:** \_\_\_\_\_

Itaituba – PA, 18 de março de 2016.

Agradeço a Deus primeiramente, por me conceder o dom da vida e estar sempre guiando os meus passos, a minha família, aos amigos e todas as pessoas que acreditaram em meu potencial, e sempre estiveram ao meu lado incentivando e apoiando para a realização deste sonho. Portanto dedico-lhes essa conquista como forma de gratidão e amor.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus primeiramente, por me conceder o dom da vida e estar sempre guiando os meus passos, permitindo a realização deste sonho;

À Faculdade de Itaituba por proporcionar esta oportunidade de realizar esse curso;

A todo o corpo docente pelo auxílio ao transpassar seus conhecimentos, desta forma tornando-lhes peças de fundamental importância para a minha formação acadêmica.

Ao professor Augusto César Amorim do Nascimento, pela orientação e incentivo na realização deste trabalho.

A toda minha família pelo amor, incentivo e apoio em todas as ocasiões, mesmo aquelas nas quais não me orgulho, pois sempre estiveram ao meu lado e sempre acreditaram que seria capaz de chegar a mais essa conquista na minha vida.

*“Nada é mais libertador do que ser autor de seu próprio destino”.*

*Hamel e Prahalad.*

# SUMÁRIO

RESUMO	
ABSTRACT	
LISTA DE QUADROS	
LISTA DE FIGURAS	
LISTA DE SIGLAS	
INTRODUÇÃO.....	15
<b>1 A CONTABILIDADE E SUA HISTORIA.....</b>	<b>17</b>
1.1 BREVE HISTÓRICO DA CONTABILIDADE.....	17
1.2 CONCEITO DE CONTABILIDADE.....	18
1.3 OBJETIVO DA CONTABILIDADE.....	19
1.4 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS.....	19
1.5 BALANÇO PATRIMONIAL.....	20
<b>1.5.1 Ativo.....</b>	<b>20</b>
1.5.1.1 Ativo Circulante.....	21
1.5.1.2 Ativo Não Circulante.....	21
<b>1.5.2 Passivo.....</b>	<b>22</b>
1.5.2.1 Passivo Circulante.....	22
1.5.2.2 Passivo Não Circulante.....	22
1.6 DRE- DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO.....	23
1.7 GESTÃO FINANCEIRA.....	25
<b>1.7.1 Etapas do processo de gestão estratégica.....</b>	<b>26</b>
<b>1.7.2 Planejamento Financeiro.....</b>	<b>26</b>
<b>1.7.3 Planejamento Estratégico.....</b>	<b>27</b>
<b>1.7.4 Planejamento Tático.....</b>	<b>30</b>
<b>1.7.5 Planejamento Operacional.....</b>	<b>30</b>
<b>2. A DEMONSTRAÇÕES DE FLUXO DE CAIXA E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FINANCEIRO.....</b>	<b>32</b>
2.1 DEFINIÇÕES CONTABIL DO FLUXO DE CAIXA.....	32
2.2 VANTAGENS PARA ELABORAR UM FLUXO DE CAIXA.....	34
2.3 ORÇAMENTO DE CAIXA.....	35
2.4 MÉTODOS DE DEMONSTRAÇÕES DE FLUXO DE CAIXA.....	37
<b>2.4.1 Demonstrações de Fluxo de Caixa pelo Método Direto.....</b>	<b>37</b>



2.4.2 Demonstrações de Fluxo de Caixa pelo Método Indireto.....	38
2.4.3 Fluxo de Caixa como Instrumento de Planejamento Estratégico Financeiro.....	40
2.4.3.1 Técnicas de Gestão de Tesouraria.....	41
2.4.3.2 Fluxo de Caixa Realizado.....	42
2.4.3.3 Fluxo de Caixa Projetado.....	43
<b>3 A DEMONSTRAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA DE AUXILIO AO PLANEJAMENTO FINANCEIRO NA EMPRESA DE PEQUENO PORTE- EPP: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ALVES E GAMA COMERCIO E SERVIÇOS LTDA, ITAITUBA-PA.....</b>	<b>45</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	45
3.1.1 Dados de identificação.....	46
3.1.2 Missão.....	46
3.1.3 Visão.....	47
3.1.4 Princípios e Valores.....	47
3.1.5 Ramo de Atividade.....	48
3.1.6 Clientes.....	48
3.1.7 Organograma.....	48
3.2 METODOLOGIA.....	49
3.3 QUESTIONÁRIO, RESPOSTAS E ANÁLISE DO QUESTIONARIO.....	52
3.4 SUGESTÃO DE IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA.....	55
3.5 SUGESTÃO DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	56
3.5.1 Sugestão para análise dos fatores que influenciam no planejamento financeiro.....	56
3.5.2 Sugestão de análise SWOT.....	59
3.6 SUGESTÃO DE MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FINANCEIRO.....	61
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>64</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>65</b>
<b>APÊNDICE</b>	

SANTOS, Katiane Rabelo dos. A Demonstração de Fluxo de Caixa como ferramenta de auxílio ao Planejamento Financeiro na Empresa de Pequeno Porte: um estudo de caso na empresa Alves e Gama Comercio e Serviços LTDA- EPP, Itaituba-Pa. Monografia de Bacharelado em Ciências Contábeis da Faculdade de Itaituba – FAI, Itaituba-PA, 2015.

## RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso tem por finalidade demonstrar como o fluxo de caixa é um importante instrumento de auxílio para o planejamento financeiro de uma empresa, sendo que se tem como objetivo, demonstrar sua importância para a sobrevivência no negócio, estimulando a formação de senso crítico, por meio de bases concretas e subsídios teóricos, para que se possa obter uma análise realista que auxilie o planejamento financeiro futuro. Portanto, entende-se que a contabilidade serve de base para o planejamento financeiro, pois é a partir dela e de seus recursos e relatórios contábeis, que se pode fazer a análise de fluxo de caixa e assim elaborar, planejamentos a curto e longo prazo, onde o gestor da empresa possa ter uma real amplitude de seus recursos para uma melhor tomada de decisão, para que a empresa se destaque no mercado econômico-financeiro. Assim, pode-se afirmar que o fluxo de caixa é um importante instrumento de gestão financeira dentro da empresa, pois através de sua análise o gestor poderá avaliar e mensurar as necessidades ou não de captação de recursos financeiros, para a melhor tomada de decisão em relação a prática do planejamento financeiro que foi elaborado para a empresa em determinado período.

SANTOS, Katiane Rabelo dos. The Cash Flow Statement as an aid tool to Financial Planning in Small Businesses: a case study in business Alves and Gama Trade and Services LTDA- EPP, Itaituba-Pa. Monograph Bachelor of Accounting, School of Itaituba - FAI, Itaituba-PA, 2015.

## **ABSTRACT**

This course conclusion work aims to demonstrate how the cash flow is an important aid instrument for financial planning of a company, and it aims to demonstrate its importance to survival in the business, stimulating the sense of training critical, through concrete foundations and theoretical basis, so that you can get a realistic analysis that helps the future financial planning. Therefore, it is understood that accounting is the basis for financial planning, it is from it and its resources and accounting reports, which can make the cash flow analysis and thus develop in the short and long-term planning, where the company manager can have a real breadth of its resources for better decision-making for the company to highlight the economic and financial market. Thus, it can be said that the cash flow is an important financial management tool within the company, because through his analysis the manager can evaluate and measure the needs or not raising funds for the best decision making relation to the practice of financial planning that was developed for the company in a given period.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Balanço Patrimonial _____	23
Quadro 2 Modelo da Demonstração do Resultado Do Exercício _____	25
Quadro 3 Etapas do Processo de Gestão Estratégica. _____	26
Quadro 4 Atividades Básicas do Planejamento Estratégico. _____	28
Quadro 5 Etapas do Planejamento Estratégico _____	28
Quadro 6 Principais Objetivos Empresariais _____	29
Quadro 7 Fatores Que Influenciam Em Uma Dfc _____	33
Quadro 8 Vantagens de elaborar um Fluxo De Caixa _____	34
Quadro 9 Atividades que podem gerar Fluxos De Caixa. _____	36
Quadro 10 Modelo de Fluxo de Caixa Diário (Método Direto) _____	38
Quadro 11 Modelo De Fluxo De Caixa Método Indireto _____	39
Quadro 12 Funções e atividades da Tesouraria _____	41
Quadro 13 Relatório do Fluxo de Caixa Realizado _____	42
Quadro 14 Modelo de Fluxo de Caixa Projetado _____	44
Quadro 15 Sugestão de Implantação do Fluxo de caixa Projetado _____	56
Quadro 16 Sugestão De Análise Dos Fatores Externos _____	58
Quadro 17 Sugestão de análise fatores internos _____	59
Quadro 18 Sugestão de Analise Swot _____	60

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Logomarca da Empresa _____	45
Figura 2 Organograma da Empresa _____	49
Figura 3 Fatores Externos que influenciam na Gestão Financeira _____	57
Figura 4 Fatores Internos que influenciam na Gestão Financeira _____	58

## **LISTA DE SIGLAS**

BP- BALANÇO PATRIMONIAL

DRE- DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

DLPA- DEMONSTRAÇÃO DE LUCROS OU PREJUÍZOS ACUMULADOS (OU MUTAÇÃO DO PATRIMÔNIO LIQUIDO IN-CVM Nº 59/86, PARA COMPANHIA ABERTA)

DOAR- DEMONSTRAÇÃO DE ORIGENS E APLICAÇÕES DE RECURSOS (SUBSTITUÍDO PELO DFC)

NE- NOTAS EXPLICATIVAS

DFC- DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

DVA- DEMONSTRATIVO DO VALOR ADICIONADO (PARA COMPANHIA ABERTA)

## INTRODUÇÃO

Este Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo evidenciar a demonstração do Fluxo de Caixa como ferramenta de auxílio ao Planejamento Financeiro na Empresa de Pequeno Porte, assim como as demonstrações contábeis auxiliam na gestão financeira gerando as informações úteis para a realização das atividades exercidas pela entidade.

A Contabilidade é um instrumento de extrema importância para a gestão empresarial, sendo definida como um sistema de informações com a finalidade de controlar o patrimônio de uma organização, através do uso de várias técnicas e procedimentos com o intuito de obter as informações necessárias para tomada de decisão. Partiu-se da hipótese que a Contabilidade é a principal ferramenta de auxílio à gestão empresarial, devido proporcionar ferramentas indispensáveis para efetivar uma boa gestão como o uso das demonstrações contábeis.

Diante disso, o objetivo geral deste trabalho é demonstrar a importância do Fluxo de Caixa, como sendo uma das principais ferramentas de auxílio ao Planejamento Estratégico Financeiro. E o objetivo específico é apresentar a ferramentas da Contábil do Fluxo de Caixa, como instrumento na elaboração do Planejamento estratégico e financeiro da empresa.

Entende-se que o planejamento financeiro é o ato de estabelecer o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Nos dias atuais não tem como existir, uma boa gestão, se não houver um bom planejamento financeiro, aliado a um sistema de informação contábil, capaz de produzir de forma eficaz, informações que sejam confiáveis, para que assim a empresa não perca tempo e nem dinheiro, mantendo a empresa competitiva no segmento de mercado em que atua.

Diante deste aspecto, justifica-se este trabalho com a importância de como a contabilidade serve de base para o planejamento financeiro, pois é a partir dela e de seus recursos e relatórios contábeis, que se pode fazer a análise de fluxo de caixa e assim elaborar, planejamentos a curto e longo prazo, onde o gestor da empresa possa ter uma real amplitude de seus recursos para uma melhor tomada de decisão, para que a empresa se destaque no mercado econômico-financeiro.

A metodologia utilizada na confecção deste trabalho é por meio de pesquisa bibliográfica, revisão de literatura, livros, artigos acadêmicos, documentos

contábeis, etc., no qual foram correlacionados diversos autores para fundamentar as respostas dos questionamentos propostos.

O trabalho é apresentado em três capítulos. No primeiro capítulo será abordado sobre a Contabilidade e suas principais demonstrações. No segundo capítulo será apresentado sobre os diversos tipos de Planejamento Financeiro e as modalidades de Fluxo de Caixa. E no terceiro e último capítulo, será apresentado um estudo de caso, enfatizando as ferramentas de gestão contábil que podem ser utilizadas para a elaboração de Fluxo de caixa e um Planejamento estratégico financeiro, onde se evidencia as necessidades da empresa para uma melhor organização e gerenciamento de suas atividades.



# 1 A CONTABILIDADE E SUA HISTORIA

## 1.1 BREVE HISTÓRICO DA CONTABILIDADE

A história da contabilidade em si, é tão antiga quanto a própria história da civilização. Desde a antiguidade, há registros do uso de sistema contábil, onde o homem primitivo evidenciava seu patrimônio em inscrições nas paredes de grutas, através de riscos ou desenhos, sobre objetos e animais. Tais inscrições, representaram a qualidade através do desenho e quantidade através de riscos. Desta forma rudimentar, surgia então, os registros de escrituração contábil, que evidenciavam o patrimônio individual ou familiar (SÁ, 2010).

Com a evolução do homem, houve também a necessidade de administrar seus bens, de forma mais organizada, onde a troca de bens e serviços, já se caracterizava como comércio, havendo a necessidade então, de registrar todas as transações para maior controle. De acordo com SÁ (2010), “o registro contábil, era realizado em peças de argila, onde gravava-se a cara do animal e o número correspondente as cabeças existentes”. Já se notava então, o desejo do homem em apurar os custos relacionados com a produção de alimentos e criação de rebanhos, para a subsistência.

O sistema de registro contábil desenvolveu-se ainda mais, com o surgimento da escrita. No Egito, a milhares de anos A.C, o “papiro”, deu origem aos livros contábeis, pois os registros eram realizados, de forma bem sofisticada para a época, mais já se inscrevia todos os bens, móveis e imóveis. Deste modo, já se estabelecia, controles administrativos e financeiros ainda que rudimentar. Ao que tudo indica, os egípcios foram os primeiros a utilizarem valores monetários, pois cunhavam moedas em ouro e prata. Contudo, foram os gregos que em meados de 2000 a.C, aperfeiçoaram o modelo egípcio, escriturando as contas de custos e de receitas, confrontando-as para apuração de resultado. Além de estender essa forma contábil, as várias atividades existentes na época

A grande virada na história da contabilidade, aconteceu em 1494, na Itália, com a publicação de *Tractatus de Computi set Scripturis*, escrita por frei Luca Pacioli, “considerado como o pai e fundador da contabilidade moderna, por introduzir

o *método das partidas dobradas*, nas escriturações contábeis”. A partir daí surgiu a figura de Patrimônio Líquido, dando origem ao período moderno da contabilidade.

O período Científico, se deu a partir do surgimento das escolas de pensamento contábil, já no século XX. “As duas principais escolas, eram a italiana, que tratava a contabilidade como ciência do controle patrimonial e a escola norte americana, que focava na ideia de transmissão de informação econômica”, (PADOVEZE, 2014).

## 1.2 CONCEITO DE CONTABILIDADE

A contabilidade é ciência que visa estudar e interpretar, as informações relativas ao patrimônio de uma entidade e a sua evolução durante um determinado período, produzindo assim informações úteis para a tomada de decisões, tanto para usuários internos, como para usuários externos da entidade, através de relatórios e demonstrações contábeis.

De acordo com SÁ (2010:46), “contabilidade é a ciência que estuda os fenômenos patrimoniais, preocupando-se com realidades, e comportamentos dos mesmos, em relação a eficácia funcional das células sócias”. Já PEREZ e BEGALLI, (2009:1), define a contabilidade como, “um sistema de informações, cujo método de trabalho consiste, em coletar, processar e transmitir dados sobre a situação socioeconômica de uma entidade em determinado momento e a evolução em determinado período”.

Segundo MARION (2012:147), a contabilidade é uma ciência social, pois estuda o comportamento das riquezas que se integram no patrimônio, em face das ações humanas.

A contabilidade é um instrumento que fornece diversas informações úteis para tomada de decisão, dentro e fora das empresas. Por meio da contabilidade é possível conhecer toda a estrutura econômica e financeira das entidades. Utilizando de registros a contabilidade acumula e resume dados relacionados com o patrimônio das empresas, tornando mais fácil sua interpretação. (PORTAL EXATA GESTÃO CONTÁBIL. 2010)

De acordo com autores acima citado a contabilidade tem por objetivo estudar as variações ocorridas no patrimônio, analisando diversos documentos que comprovem todas as movimentações ocorrida dentro das operacionalidades da

empresa e assim os gestores poderão usar de informações uteis para as tomadas de decisões, tanto dentro quanto fora da empresa, estudando, registrando e controlando o patrimônio da organização.

### 1.3 OBJETIVO DA CONTABILIDADE

O principal objetivo de estudo da contabilidade é o patrimônio. Assim, nada melhor do que defini-lo. Segundo RIBEIRO (2013:11), “Patrimônio é um conjunto de bens, direitos e obrigações de uma pessoa, avaliado em moeda”, desta forma, deve ser estudado para que haja o controle e apuração de resultado. Para tanto, é necessário da utilização de algumas técnicas contábeis, tais como: escrituração, demonstrações contábeis, auditoria, análise de balanço e consolidação de balanço.

### 1.4 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

É toda demonstração de um conjunto de informações, ou seja, são todos os relatórios contábeis que demonstrem a real situação patrimonial, econômica e financeira da empresa em determinado período, para os administradores, sócios, acionistas, fornecedores, funcionários e governo.

Segundo ASSAF NETO & LIMA (2014), demonstrações contábeis são todas as informações apuradas e divulgadas pelas empresas, afim de, revelar os resultados de seu desempenho. Através das demonstrações, é possível obter conclusões sobre a efetiva situação da empresa.

Para SILVA (2010:13), existem dois tipos de relatórios, os obrigatórios e os não obrigatórios. Os relatórios contábeis, cuja divulgação é obrigatória são aqueles confeccionados direcionados ao público externo e ao fisco, que são chamados de relatórios econômico-financeiros. Já, os relatórios gerenciais, não são obrigatórios, portanto não necessitam de divulgação, pois são somente direcionados a atender as necessidades do corpo gerencial da empresa.

De acordo com os autores acima, as demonstrações contábeis, são relatórios necessários para que os gestores, possam elaborar um bom gerenciamento das atividades financeira da empresa, pois é a partir da análise das demonstrações

que os gestores poderão tomar as decisões cabíveis, para cada situação que ocorra na empresa sem que haja prejuízos.

## 1.5 BALANÇO PATRIMONIAL

É uma demonstração contábil que evidencia de forma quantitativa e qualitativa o patrimônio da empresa, ou seja, é a definição de forma resumida das contas patrimoniais classificadas no Ativo, Passivo e Patrimônio Líquido.

Portanto FRANCO (2010) define Balanço Patrimonial (BP) como uma representação sintética dos elementos que compõem o patrimônio. É através dele que percebemos todos os elementos que compõe a riqueza patrimonial, e também suas origens e aplicações. Já IUDÍCIBUS e MARION (2010) definem o balanço patrimonial como um reflexo da situação financeira em um momento determinado.

Os componentes patrimoniais e suas variações são representados no balanço patrimonial através de contas com finalidades distintas, que pode ser apresentado no ativo (parte positiva) ou passivo (parte negativa). O ativo é o conjunto de bens e direitos do patrimônio e o passivo é composto pelas obrigações, que podem ser aos sócios ou a terceiros, (FRANCO, 2010).

### 1.5.1 Ativo

Ativo são todos os bens, direitos e aplicações, capazes de trazer benefícios financeiros para a empresa. O Ativo, está classificado em: Ativo Circulante e Ativo não Circulante, (RIBEIRO, 2012).

Contudo, pode ser considerado como recurso controlado pela entidade, resultando de eventos passados e do qual se espera que resultem, no futuro, benefícios econômicos para a entidade. Ou seja, deve ser compreendido como o conjunto de recursos financeiros e econômicos que são administrados de forma a gerarem mais recursos financeiros e econômicos. A finalidade de uma empresa é o lucro, e o Ativo é a aplicação de bens e direitos de modo a produzir lucro.

Portanto, para que algo possa ser considerado como um ativo, é necessário que possa se enquadrar dentro dos seguintes requisitos: constituir bem ou direito para

a empresa, ser de propriedade, posse ou controle da empresa, ser mensurável monetariamente e trazer benefícios para a empresa. O dinheiro é o ativo por excelência, pois é o meio de troca da economia e sua liquidez é completamente plena mediante aos outros ativos (ASSAF NETO e LIMA, 2014).

#### 1.5.1.1 Ativo Circulante

O ativo circulante compreende nos recursos que estão em constante movimentação. Neste grupo, estão classificadas as contas que representam as disponibilidades, estoques e direitos a receber em curto prazo. O ativo circulante agrupa dinheiro e tudo o que será transformado em dinheiro rapidamente. São contas que estão constantemente em giro, movimento e circulação. Assim estão subdivididas em: disponibilidades, aplicações financeiras, valores a receber, estoques e despesas antecipadas.

As disponibilidades, englobam todos os saldos disponíveis para a empresa, desta forma compreendem nos valores existentes em Caixa e Bancos, assim como as aplicações de curtíssimo prazo e liquidez absoluta, podendo ser utilizado a qualquer momento e para qualquer fim. As contas deste grupo estão a todo instante sendo movimentadas, ou seja, a todo momento há a movimentação de entrada e saída de dinheiro (ASSAF NETO e LIMA, 2014).

#### 1.5.1.2 Ativo Não Circulante

São considerados como ativos não circulantes todos os valores ativos cujo prazo de realização, ultrapassar o final do exercício seguinte, assim pode-se afirmar que são todos os direitos que serão realizados a longo prazo, assim como os bens de uso e de renda da empresa. Ou seja, no ativo não circulante são incluídos todos os bens de natureza duradoura destinados ao funcionamento normal da sociedade e do seu empreendimento, assim como os direitos exercidos com essa finalidade (ASSAF NETO e LIMA, 2014).

De acordo com o autor acima citado o mesmo afirma que, o ativo não circulante compreende nos recursos cujo prazo de realização é superior a um ano. Neste grupo, estão classificadas as contas que representam o Realizável a Longo

Prazo, Investimentos, Imobilizados e Intangível, ou seja, são os direitos realizável a longo prazo, os bens matérias de uso da empresa e os bens imateriais.

## 1.5.2 Passivo

Passivo são todas as obrigações para com terceiros, oriundas das origens dos recursos da entidade. No passivo estão classificadas as contas: Passivo Circulante, Passivo não Circulante e Patrimônio Líquido, (RIBEIRO, 2013).

### 1.5.2.1 Passivo Circulante

Passivo Circulante compreende em todas as obrigações a terceiros pagáveis a curto prazo, isto é, são aquelas que vencem até o final do exercício, ou até o fim do ciclo operacional, tais como: fornecedores, empréstimos e financiamentos, impostos a recolher, provisões e outras dívidas, (HOJI, 2014).

### 1.5.2.2 Passivo Não Circulante

Passivo não circulante compreende, nas obrigações vencíveis com prazo superior ao fim do exercício, ou até o fim do ciclo operacional seguinte. Normalmente, são classificadas contas de longo prazos como: empréstimos e financiamentos, debêntures a pagar, provisão para imposto de renda diferido e provisão para riscos fiscais (HOJI, 2014).

São todos, os recursos próprios da entidade, (PADOVEZE, 2014:325) diz:

“O elemento fundamental do Patrimônio Líquido é o Capital Social. Os valores dos investimentos iniciais para a formação do negócio, que são entregues à empresa pelos próprios sócios ou acionistas fundadores, são contabilizados como Capital Social. O intuito dos investimentos na empresa a título de Capital Social é o desejo de seus detentores de alcançarem, com a criação da empresa, lucros maiores do que eles conseguiram como investidores individuais”.

O patrimônio líquido é calculado através da diferença entre os valores do ativo menos os valores do passivo de uma entidade em determinado momento. Tendo

como composição: Capital Social, Reserva de Capital, Ajuste de avaliação Patrimonial, Reserva de Lucros, Ações em Tesouraria e Prejuízos Acumulados.

Sendo Capital Social, a aplicação inicial de recursos dos proprietários para o início do empreendimento. E o rendimento resultante das atividades operacionais da entidade, denominado de Lucro, que é o principal objetivo dos sócios, (MARION, 2012).

As reservas de capitais são os valores recebidos diretamente dos sócios ou de terceiros e jogados diretos no patrimônio líquido. Já as reservas de lucros nada mais é do que os lucros gerados pela empresa e retidos por diversas razões. Mas, a atual legislação societária prevê que, somente as contas de prejuízos acumulados, poderão fazer parte do patrimônio líquido, pois representam as perdas acumuladas de exercícios passados da empresa, (ASSAF NETO e LIMA, 2014).

Ativo	Passivo
<p><b>Circulante</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidades</li> <li>• Títulos e Valores Mobiliários</li> <li>• Contas a Receber de Clientes</li> <li>• Estoques</li> </ul> <p><b>Não Circulante</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizável a Longo Prazo</li> <li>• Investimentos</li> <li>• Imobilizado</li> <li>• Intangível</li> </ul>	<p><b>Circulante</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecedores</li> <li>• Tributos (a Pagar e a Recolher)</li> <li>• Empréstimos a Pagar</li> <li>• Contas a Pagar</li> </ul> <p><b>Não Circulante</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigível a Longo Prazo</li> </ul> <p><b>Patrimônio Líquido</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital</li> <li>• Reserva de Capital</li> <li>• Reserva de Lucro</li> <li>• (-) Ações em Tesouraria</li> </ul>

**Quadro 1** :Balanço Patrimonial  
**Fonte:** IUDICIBUS E (MARION, 2010)

## 1.6 DRE- DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO

A DRE tem como objetivo evidenciar os ganhos ou perdas e realiza-se a partir do confronto entre as receitas e despesas do exercício. Tendo extrema

importância, pois é a partir da DRE que se avalia o desenvolvimento da empresa e a capacidade dos administradores em gerir o negócio de forma eficiente, para a obtenção do lucro.

Por isso que ASSAF NETO e LIMA (2014:95) diz que:

A DRE tem como finalidade exclusiva apurar o lucro ou prejuízo de exercício, ou seja, quanto a empresa ganhou ou perdeu com seus negócios, demonstrando todas as suas despesas, as receitas, os ganhos e as perdas do exercício, apurados por regimes de competência independentemente, de seus pagamentos ou recebimentos.

Segundo MARION (2003:127) “A DRE é extremamente relevante para avaliar desempenho da empresa e a eficiência dos gestores em obter resultado positivo. O lucro é o objetivo principal das empresas”.

<p><b>RECEITA de VENDAS BRUTA</b> (vendas de Mercadorias e Prestação de Serviços)</p> <p>(-) Impostos e Contribuições Incidentes sobre Mercadorias e Serviços (ISS, <u>ICMS</u>, PIS/COFINS)</p> <p>(-) Devoluções de Vendas, Descontos Comerciais e Abatimentos</p> <p><b>= RECEITA DE VENDAS LÍQUIDA</b></p> <p>(-) Custo dos Produtos Vendidos</p> <p>(-) Custo dos Serviços Prestados (CSP)</p> <p><b>= RESULTADO OPERACIONAL BRUTO</b></p> <p>(-) Despesas Comerciais</p> <p>(-) Despesas Gerais e Administrativas</p> <p>(-) Outras <b>Despesas</b> Operacionais</p> <p>(+) Outras <b>Receitas</b> Operacionais</p> <p>(-) <b>Despesas</b> Financeiras</p> <p><b>(=) RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL SOBRE O LUCRO LÍQUIDO</b></p> <p>(-) Despesa com Provisão de Imposto de Renda</p> <p>(-) Despesa com Provisão de Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido</p> <p><b>(=) RESULTADO LÍQUIDO ANTES DAS PARTICIPAÇÕES IMPORTANTE:</b></p> <p>(-) Debêntures (dedutível do <u>Imposto de Renda</u>)</p> <p>(-) Empregados (dedutível do <u>Imposto de Renda</u>)</p>
--



(-) Administradores (-) Partes Beneficiárias (-) Fundos de Assistência e Previdência para Empregados <b>(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>
---

**Quadro 2:** Modelo da Demonstração do Resultado Do Exercício  
**Fonte:** (PEREZ E BEGALLI, 2009).

De acordo com GONÇALVES (1996:315) “A Demonstração do Resultado do Exercício apresenta, de forma resumida, as operações realizadas pela empresa, durante o exercício social, demonstrada de forma a destacar o resultado líquido do período”.

A Demonstração do Resultado do Exercício é um resumo ordenado das receitas e despesas da empresa em determinado período. É apresentada de forma dedutiva (vertical), ou seja, das receitas subtraem-se as despesas e em seguida, indica-se o resultado (lucro ou prejuízo), (IUDÍCIBUS, 2004:194)

## 1.7 GESTÃO FINANCEIRA

Gestão significa gerenciamento, administração, onde existe uma instituição, uma empresa, uma entidade social de pessoas, a ser gerida ou administrada. Onde o objetivo é de crescimento. As formas de gestões surgiram logo após a revolução industrial, quando os profissionais decidiram procurar por soluções para os problemas que não existiam antes, usando vários métodos de ciências, para administrar os negócios da época o que deu início a ciência da administração, pois era necessário o conhecimento e aplicação de modelos e técnicas administrativas.

Gestão financeira consiste em um conjunto de ações e procedimentos, que envolvem o planejamento, a análise e o controle das atividades financeiras da empresa, buscando sempre os melhores resultados, para que assim, o principal objetivo da empresa possa ser alcançado, que é o aumento do patrimônio através da geração de lucro da organização. (LIZ, 2009).

Gestão financeira consiste em uma equação onde a soma dos fatores produtos, serviços, lucratividade, inovações tecnológicas e a relação entre sócios e empregados, determinados através da equação de planejamentos estratégicos formaram uma boa gestão empresarial. (CHIAVENATO, 2007).

Segundo ASSAF NETO e LIMA (2014) a gestão financeira é um campo de estudo que objetiva essencialmente, assegurar o melhor e mais eficiente processo de captação e alocação de recursos de capital.

Gestão estratégica é a compreensão de que não se planeja para depois procurar com que as situações se ajustem aos planos. Ao contrário, procura-se gerir a organização de acordo com as circunstâncias, para que a organização deixe de ser reativa e passe a ser proativa, buscando a antecipação dos fatos. (TAVARES, 2010:56).

### 1.7.1 Etapas do processo de gestão estratégica

Segundo TAVARES (2010), cada organização possui uma forma diferente de gerir seus negócios, pois possuem natureza, porte e estilos de gestão diferentes, contudo, na elaboração dos processos, seguem com pequenas variações.

1º	Delimitação do negócio, formulação da visão, missão e do inventario das competências distintas
2º	Análise macroambiental
3º	Elaboração de valores e políticas
4º	Formulação e implantação de estratégias
5º	Definição de objetivos
6º	Definição de parâmetros de avaliação e controle
7º	Formulação de sistemas de gerenciamento de responsabilidades
8º	Implantação

**Quadro 3:** Etapas do Processo de Gestão Estratégica.

**Fonte:** elaborado pela autora do TCC, segundo (TAVARES, 2010)

### 1.7.2 Planejamento Financeiro

Planejar consiste em estabelecer metas e objetivos com antecedências as ações a serem executadas, estimando os recursos a serem utilizados e atribuindo responsabilidades, (HOJI, 2014).

“O planejamento financeiro estabelece orientações para a mudança e crescimento de uma empresa. Isso significa que ele se preocupa com os principais elementos das políticas de investimentos e financiamentos de uma empresa, sem examinar detalhadamente seus componentes individuais”. (ROSS, WESTERFIELD e JORDAN, 2013:93)

O planejamento é um processo contínuo e dinâmico que consiste em um conjunto de ações intencionais, integradas, coordenadas e orientadas para tornar realidade um objetivo futuro, de forma a possibilitar a tomada de decisões antecipadamente. Portanto, o planejamento financeiro está ligado aos métodos de administração dos recursos financeiros da empresa, a distribuição e aplicação desses recursos, seja ele um salário de específica pessoa ou faturamento de uma organização. Por isso, entende-se que o planejamento financeiro é o ato de estabelecer o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados.

Por isso que (HOJI, 2014: 407) diz que, nos dias atuais não tem como existir, uma boa gestão, se não houver um bom planejamento financeiro e um ótimo sistema de informações gerenciais, capaz de produzir de forma ágil, informações que sejam confiáveis, para que assim a empresa não perca a competitividade no mercado.

De acordo com os autores acima citados, o planejamento financeiro é de extrema importância, pois é a partir dele que os gestores terão a orientação necessária para conduzir a empresa de forma segura e lucrativa.

### **1.7.3 Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico representa como a estratégia será construída, formulada, implementada, aplicada e avaliada. Ou seja, ele constitui a sequência de atividade dentro da empresa que conduzirá a gestão estratégica do negócio. (CHIAVENATO, 2007:120)

Segundo HOJI (2014), o planejamento estratégico é aquele de longo prazo, cuja responsabilidade cabe aos níveis mais altos da administração, procurando sempre, antecipar-se sobre fatores externos e internos que possam influenciar no resultado esperado. Implica em decisões estratégicas de difícil reversão, ou seja, representa grande risco as finanças da empresa.

Pode-se entender por planejamento estratégico, aquele que consiste em um conjunto de decisões acerca de empreendimentos que afetem ou pelo menos devam afetar a empresa em longos períodos de tempo, por isso, ele é mais abrangente e discutido, nos mais elevados níveis hierárquicos da empresa. Pois é necessário cogitar todas as possibilidades e implicações das decisões tomadas, para que assim, possam ser realizadas as atividades necessárias para que se alcance os objetivos esperados pela organização.

1º	<b>Análise ambiental:</b> análise das condições ambientais a partir das perspectivas atuais e futuras, desafios e oportunidades percebidas no contexto ambiental.
2	<b>Análise organizacional:</b> análise dos recursos disponíveis e recursos necessários, potencialidade, forças e fraquezas (análise Swot), além da análise de sua estrutura organizacional, caracterizada pela capacidade e competência de sua equipe.
3º	<b>Formação de estratégias:</b> a tomada de decisão que produzirá efeitos para a empresa dentro de um determinado período.

**Quadro 4:** Atividades Básicas do Planejamento Estratégico.

**Fonte:** elaborado pela autora do TCC, de acordo com (CHIAVENATO, 2007).

A estratégia é definida no nível institucional da empresa, pois é neste nível que será definido os objetivos da e as metas, traçadas estrategicamente da forma mais adequada levando em consideração as análises ambiental e organizacional, (CHIAVENATO, 2007).

Em se tratar de gestão estratégica deve-se estabelecer um elo entre o presente e o futuro, entre o ambiente externo e a empresa, garantindo assim, que a sobrevivência e o crescimento da organização possam ser considerados adequadamente. Assim, o gestor deve responder a seguinte questão: o que deve ser feito no presente, para que se alcance o futuro almejado? (TAVARES, 2010).

1	Determinação dos objetivos
2	Análise ambiental externa
3	Análise organizacional interna
4	Formulação de alternativas
5	Elaboração do planejamento
6	Implementação e execução
7	Avaliação dos resultados.

**Quadro 5:** Etapas do Planejamento Estratégico

**Fonte:** elaborado pela autora do TCC, segundo (CHIAVENATO, 2007).

A estratégia empresarial está voltada para o alcance dos objetivos empresariais que são as pretensões ou propósitos da empresa, os quais definem sua razão de existir. Contudo, os objetivos estão na maioria das vezes em desacordo com a realidade do cotidiano da empresa, por isso eles precisam ser desdobrados em objetivos departamentais, para que possam ser detalhados em termos operacionais.

1º	<b>Lucro:</b> considerado como retorno dos proprietários e da economia da empresa.
2º	<b>Expansão da empresa:</b> seja em relação a ela mesma, seja em relação ao mercado que participa.
3º	<b>Segurança:</b> corresponde ao desejo da empresa de assegurar o seu futuro e continuidade.
4º	<b>Autonomia ou independência:</b> objetivo pelo qual a empresa pretende livremente decidir o seu destino.

**Quadro 6:** Principais Objetivos Empresariais

**Fonte:** (CHIAVENATO, 2007:144).

Dentre os objetivos estratégicos estão, lucratividade, participação no mercado, imagem e retorno do investimento, podendo também ser chamado de objetivo de longo prazo, pois é geralmente o mais importante e de maior abrangência na organização. Sua operacionalidade é de longo prazo, variando de setor para setor e de empresa para empresa, sendo de competência da alta administração, uma vez que se vincula ao destino da organização como um todo, (TAVARES, 2010)

### **1.7.4 Planejamento Tático**

O planejamento tático é aquele elaborado em cada departamento no nível intermediário da organização, mais sempre subordinado ao planejamento estratégico da organização. Contudo, não significa ser menos importante, pois é no planejamento tático, que ocorre o desdobramento dos objetivos estratégicos de forma que possam ser moldados e traduzidos em planos capazes de serem entendidos e, por sua vez possam ser detalhados em planos operacionais, para serem executados de forma eficiente pelo nível operacional da empresa, (CHIAVENATO, 2007).

Os objetivos táticos, são aqueles de médio prazo, estabelecidos através do parcelamento dos objetivos de longo prazo em objetivos de menor abrangência, especificando as atribuições de cada área do projeto da empresa. Assim, os objetivos de nível tático, corresponde ao aquele a ser alcançado em busca da visão e cumprimento da missão da organização, (TAVARES, 2010).

Segundo CHIAVENATO (2007), o planejamento tático é o conjunto de tomada de decisões sobre empreendimentos mais limitados, prazos mais curtos, áreas menos amplas e níveis mais baixos na hierarquia da empresa. Portanto pode-se dizer que as principais diferenças do planejamento tático são suas amplitudes de efeitos, sua dimensão temporal e o nível de decisão.

O Planejamento Tático tem por objetivo, alcançar em curto espaço de tempo parte do que foi planejado estrategicamente, ou seja, o planejamento tático visa atingir de forma específica determinado setor da empresa. (HOJI, 2014)

### **1.7.5 Planejamento Operacional**

O planejamento operacional tem por finalidade, maximizar os recursos da empresa aplicados em operações de determinado período. Esses planos quase previsões de vendas e diversas espécies de dados operacionais e financeiros, (HOJI, 2014). Segundo CHIAVENATO (2007), o planejamento operacional é o planejamento que se refere a cada tarefa em particular, sendo suas principais características.

É projetado a curto prazo; envolve cada tarefa ou atividade isoladamente; é voltado para a eficiência.

O planejamento operacional de maneira resumida é a formalização dos objetivos e procedimentos, implementando as ações previamente determinadas pelos níveis de gerencia, ou seja, é “o que fazer” e com o “como fazer” no nível em que as tarefas são executadas. Focando a otimização e a maximização dos resultados, ao passo que o planejamento tático está voltado para resultados apenas satisfatórios. Desta maneira, o planejamento operacional se torna uma infinidade de planos operacionais que se proliferam em diversas áreas de atividades e funções dentro da empresa, (CHIAVENATO, 2007).

Portanto, pode-se afirmar que o planejamento operacional funciona como um sistema, onde começa com os objetivos estabelecidos pelo planejamento tático, desenvolve planos e procedimentos detalhados, proporcionando informações e condições, para que se alcance resultados excelentes.

Embora os planos operacionais sejam bem diversificados, eles se resumem e podem ser classificados em quatro tipos: procedimentos, orçamentos, programações e regulamentos. Contudo, cada plano pode consistir em muitos subplanos com diferentes graus de detalhamentos, abrangendo diversas áreas da empresa.

Os procedimentos formam a sequência de passo a passo, ou as etapas que devem ser rigorosamente seguidas para a execução dos planos. Desta maneira os procedimentos são subplanos de planos maiores, sendo sempre escritos e colocados a disposição das pessoas que devem utilizá-los dentro da organização. Em conjunto com outras formas de planejamento, os procedimentos procuram evitar confusões por parte da direção, da coordenação e da articulação dentro da empresa, transformando-se em rotinas e expressa em diversas formas de fluxogramas, (CHIAVENATO, 2007).

## 2. A DEMONSTRAÇÕES DE FLUXO DE CAIXA E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FINANCEIRO

### 2.1 DEFINIÇÕES CONTABIL DO FLUXO DE CAIXA

A Lei nº 11.638/07 introduz a Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC) em substituição à Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos. Esta mudança ocorreu pelo fato da DFC ser de fácil entendimento pelos usuários de contabilidade, e ser mais utilizada na prática internacional, (MARION e IUDICIBUS, 2010).

É o principal instrumento da gestão financeira que planeja, controla e analisa as receitas, as despesas e os investimentos, considerando determinado período projetado. Assim, pode-se dizer que as Demonstrações de Fluxo de Caixas são representações gráficas e cronologias de todas as entradas e saídas de recursos monetários, os quais permite que as empresas possam realizar projeções financeiras e operacionais para o futuro, (SILVA, 2010).

“As informações dos fluxos de caixas de uma entidade são uteis para proporcionar aos usuários das demonstrações contábeis, uma base para avaliar a capacidade da entidade de gerar caixa e equivalente de caixa, bem como suas necessidades de liquidez, para que assim, as decisões econômicas sejam tomadas de forma segura para a empresa”. (IUDÍCIBUS e MARION, 2010:261)

Já SÁ (2012), diz que fluxo de caixa é, todo método de captura e registro dos fatos e valores que provoquem alterações no saldo de caixa e sua apresentação em relatórios estruturados, de forma a permitir sua compreensão e análise. Assim, o fluxo de caixa apresenta-se como uma ferramenta de aferição e interpretação das variações dos saldos do disponível da empresa. É o produto final da integração das contas a receber com as 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 as contas a pagar, tem-se o fluxo de caixa projetado.

De acordo com os autores, os mesmos afirmam que, o demonstrativo do fluxo de caixa torna-se referência de gestão financeira, proporcionando informações aos usuários, para que os mesmos, possam avaliar as mudanças nos ativos líquidos



e na estrutura financeira da entidade. Tendo em vista, que o fluxo de caixa pode sofrer diversas influencias, tais como: fatores internos e fatores externos.

Os fatores internos, podem ser vinculados a todas as áreas da empresa, sendo necessário um controle eficiente e uma participação constante nas decisões financeiras da empresa. Deste modo os fatores externos, influenciam a área financeira da empresa e o fluxo de caixa, com isso o administrador financeiro necessita de planejamento e controle do fluxo de caixa, (SÁ, 2012).

**Fatores Internos:**

Aumento no prazo de vendas concedido como uma maneira de aumentar a competitividade ou participação do mercado;

Compras que não estão em linha com as projeções de vendas;

Diferenças representativas nos prazos médios de recebimentos e pagamentos;

Ciclos de produção muito longos que não estão em consonância com o prazo médio dado pelos fornecedores;

Política salarial incompatível com as receitas e demais despesas operacionais;

Pequena ocupação do ativo fixo;

Distribuição de lucros incompatíveis com a capacidade de geração de caixa;

Custos financeiros altos do nível de endividamento

**Os fatores externos:**

Inflação, elevada do nível de preços e taxas de juros;

Diminuição das vendas em decorrência de retração do mercado;

Novos concorrentes;

Mudanças na alíquota de impostos;

Aumento do nível de inadimplência

**Quadro 7:** Fatores que influenciam em uma DFC

**Fonte:** (SILVA, 2010)

No entanto, para que os fatores internos e externos não afetem o fluxo de caixa, é preciso que todos os setores da empresa realizem suas atividades de forma integrada, para que assim o administrador financeiro tenha a capacidade de analisar

e de verificar os impactos no caixa, defendendo e prevalecendo os interesses da empresa, (SILVA, 2010).

## 2.2 VANTAGENS PARA ELABORAR UM FLUXO DE CAIXA

Segundo IUDÍCIBUS, MARION e FARIA (2009:186), o Fluxo de Caixa é baseado nos seguintes fatos:

-A DFC, por sua vez, demonstra a origem e a aplicação de todo dinheiro que transitou pelo caixa em um determinado período e o resultado desse fluxo. O caixa considerado engloba as contas Caixa e Bancos por esse motivo, consideramos que seria mais adequada a intitulação Demonstração do Fluxo de Disponível. [...] Utilizamos a denominação DFC por ser a forma geralmente mais adotada.

-A análise conjunta da DFC e da Demonstração do Resultado pode esclarecer situações controvertidas sobre o porquê de a empresa ter um lucro considerável e estar com o Caixa baixo, não conseguindo liquidar todos os seus compromissos. [...] Embora, seja menos comum o porquê de a empresa ter prejuízo, embora o Caixa tenha aumentado.

- a) Demonstrar ao administrador financeiro o momento adequado para as retiradas de caixa, para que, não acarrete em problemas financeiros para a empresa.
- b) Facilitar ao administrador financeiro, meios de pôr em funcionamento suas disponibilidades de caixa de maneira racional e lucrativa, sem comprometer a liquidez da empresa.
- c) Projetar as necessidades financeiras futuras, permitindo que se busquem alternativas de suprimento de caixa mais rápida e em tempo hábil.
- d) Destacar os pontos vulneráveis e os pontos positivos, antecipando ao administrador financeiro a postura em termos, das medidas cabíveis para cada situação projetada para a empresa.

**Quadro 8:** Vantagens de elaborar um Fluxo De Caixa

**Fonte:** Quadro elaborado pela autora do TCC, baseado em (SILVA, 2010)

O fluxo de caixa é de suma importância para a eficiência do planejamento financeira e estratégico das empresas. Portanto, pode-se dizer que, as suas principais finalidades da demonstração do fluxo de caixa são, avaliar as alternativas de investimento, controlar e avaliar a longo do prazo as tomadas de decisões importantes na empresa, avaliar situações presentes e futuras do caixa, evitando a iliquidez,

certificando-se como os excessos de caixa estão sendo aplicados. Conseqüentemente, evitando que ocorra a falência da empresa por não saber administrar seu fluxo de caixa.

## 2.3 ORÇAMENTO DE CAIXA

O orçamento de caixa faz parte do orçamento geral de uma empresa, que planeja as operações por períodos, que pode ser períodos curtos ou longos. Neste caso, essas operações podem ser chamadas de previsões de caixa ou projeção de fluxo de caixa.

Contudo, há vários meios para se elaborar um fluxo de caixa, sendo o mais utilizado, segundo SILVA (2010), é o método direto, que se constituirá a partir da coleta de informações de despesas, investimentos e receitas de caixa projetado e já conhecido, utilizando de mapas auxiliares que detalhem informações recebidas dos diversos setores da empresa. E é por isso que as demonstrações de fluxo de caixa devem demonstrar todas as transações de caixa oriundas das seguintes atividades: atividades operacionais, atividades de investimentos e atividades de financiamentos.

Portanto, pode-se afirmar que o orçamento de caixa consiste na projeção dos valores correspondentes aos recebimentos e pagamentos de um determinado período, podendo este período ser de um mês, seis meses, um ano ou até mais, dependendo da necessidade de projeção, para a elaboração do planejamento da entidade pelos gestores. Com isso, o orçamento de caixa acaba se tornando um elemento fundamental dentro da instituição, para que se alcance o equilíbrio financeiro desejado dentro da projeção orçamentaria.

### **a) Atividades Operacionais;**

São as principais atividades geradoras de receita da entidade e outras atividades diferentes das de investimento e financiamento. Portanto, são as atividades de operações que correspondem as contas da Demonstração de Resultado. Deste modo, os impostos contidos nas aquisições de mercadorias são classificados como pagamento de impostos e os adiantamentos pagos a fornecedores são denominados de pagamentos de mercadorias.

**b) Atividades de Investimentos;**

Refletem os efeitos das decisões tomadas sobre as aplicações, em caráter permanente, de recursos necessários para a operacionalização do empreendimento. Relacionando-se com o aumento e diminuição dos ativos de longo prazo que a empresa utiliza para poder produzir bens e serviços. Incluindo a concessão e recebimento de empréstimos, a aquisição e venda de instrumentos financeiros e patrimoniais de outras entidades e a aquisição e alienação do imobilizado da empresa.

**c) Atividades de Financiamento;**

Refletem as atividades executadas para o financiamento das operações e investimentos. As aplicações financeiras podem ser classificadas como atividades financeiras, relacionadas com os empréstimos de credores e investidores à entidade, incluindo a obtenção de recursos dos próprios donos e o pagamento a estes de retorno sobre seus investimentos ou do próprio reembolso do investimento. Podendo também ser incluso a obtenção de empréstimos de credores e a amortização ou liquidação dos mesmos.

**Quadro 9:** Atividades que podem gerar Fluxos De Caixa.

**Fonte:** (HOJI, 2014).

As informações contidas na DFC, em conjunto com outras demonstrações contábeis, devem ser suficientes para que os usuários possam conhecer e avaliar a capacidade de geração de caixa da empresa, (HOJI, 2014).

Segundo PADOVEZE (2010), o principal foco do orçamento de caixa é estabelecer e coordenar os objetivos de cada setor da organização a fim de que todos tenham o mesmo interesse na busca pelo melhor rendimento da empresa e assim a busca pelo lucro possa ser de interesse comum entre todos que façam parte da organização. Portanto, para que se alcance tais propósitos, o orçamento deve ser considerado, como um meio de sistema de autorização, como um meio para projeções e planejamento, um canal de comunicação e coordenação, instrumento de motivação, avaliação e controle e fonte de informação para a tomada de decisão dentro de cada setor da empresa, tornando-se assim o principal instrumento que permitirá ao administrador financeiro da empresa total controle sobre os recursos financeiros, possibilitando que novas projeções possam ser realizadas, para o bem da empresa.

## 2.4 MÉTODOS DE DEMONSTRAÇÕES DE FLUXO DE CAIXA

Os métodos de demonstrações de fluxos de caixa são vários, e para se ter uma análise mais minuciosa do fluxo de caixa é necessário elaborar a demonstração do fluxo de caixa, utilizando o caixa de maneira ampla e efetiva. Visando um cálculo mais rigoroso do fluxo de caixa devem ser levantadas algumas informações adicionais em consideração, pois muitas delas são geralmente publicadas, deste modo, é necessário que se realize alguns cálculos adicionais, para que assim, possa ser determinado quanto foi gerado de caixa nas atividades operacionais da empresa, nas atividades de investimento e nas atividades de financiamento (PEREZ JUNIOR e BEGALLI, 2009).

### 2.4.1 Demonstrações de Fluxo de Caixa pelo Método Direto

O método direto demonstra todos os pagamentos e recebimentos decorrentes da atividade operacional das empresas: as compras a vista, o pagamento de duplicatas decorrentes de compras a prazo, o pagamento das despesas operacionais com salários, encargos, demais despesas administrativas, gerais e comerciais; as vendas a vista, o recebimento das duplicatas por vendas a prazos e outros recebimentos decorrentes das atividades da empresa (PEREZ JUNIOR e BEGALLI, 2009).

Atividade do dia ___ / ___ / ___ Taxa de convenção \$\$ 1=R\$ 2,964	Moviment o do dia		Saldo Acumulado	
	R\$	U\$\$	R\$	U\$\$
<b>ATIVIDADES DE OPERAÇÕES</b>				
Venda no mercado nacional			24.580,00	8.292,85
Exportação			1.525,00	514,51
<b>A – Recebimentos</b>			<b>26.105,00</b>	<b>8.807,36</b>
Materiais de serviços variáveis			27.855,00	9.397,77
Salários e encargos sociais variáveis			2.760,00	931,17
Custos indiretos de fabricação			366,00	123,48
Despesas gerais			4.990,00	1.683,54
Impostos			570,00	192,31
<b>B – Pagamentos</b>			<b>36.541,00</b>	<b>12.328,27</b>
<b>C – Geração operacional ( A-B )</b>			<b>(10.196,00)</b>	<b>(3.520,91)</b>
Juros pagos			0,00	0,00
(-) juros recebidos			(760,00)	(256,41)
(+) Perda (ganho) com derivativos			0,00	0,00

<b>D – Despesas financeiras liquidas</b>			<b>(760,00)</b>	<b>(256,41)</b>
<b>E – Geração Líquida ( C-D )</b>			<b>(11.196,00)</b>	<b>(3.777,33)</b>
<b>ATIVIDADES DE INVESTIMENTO</b>				
(-) Investimentos permanentes – aquisição			0,00	0,00
(-) Imobilizado – aquisição			0,00	0,00
(+) Investimento permanente – venda			0,00	0,00
(+) Imobilizado – venda			0,00	0,00
<b>F – (=) Investimentos líquidos</b>			<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>ATIVIDADES FINANCEIRAS</b>				
(+) Empréstimos locais – captação			0,00	0,00
(+) Empréstimos externos – captação			0,00	0,00
(+) Investimentos temporários – resgate			11.866,00	4.003,37
(+) Integralização de capital			0,00	0,00
(-) Investimentos temporários – aplicação			0,00	0,00
(-) Empréstimos locais – amortização			0,00	0,00
(-) Empréstimos externos – amortização			0,00	0,00
<b>G – (=) Financiamentos líquidos</b>			<b>11.866,00</b>	<b>4.003,37</b>
<b>Caixa</b>				
(+) Superávit (déficit) ( E+ F+ G)			670,00	226,05
(+) Saldo anterior			0,00	0,00
<b>H – (=) Saldo final</b>			<b>670,00</b>	<b>226,05</b>

**Quadro 10** Modelo de Fluxo de Caixa Diário (Método Direto)

Fonte: (SILVA, 2010:141)

O modelo de fluxo de caixa acima mostra as transações de entradas e saídas, que variam de acordo com a atividade da empresa. O superávit ou déficit se apresenta a partir do somatório de saldo inicial, mais o total de entradas menos o total de saídas. E quando ocorrer esse superávit é necessário que a empresa aplique este recurso no mercado financeiro, (SILVA, 2010).

Portanto, deve-se verificar que na elaboração do fluxo de caixa, deverão sempre está discriminado todos os valores a serem pagos pela empresa, quanto mais especificado, melhor será o controle sobre as entradas e saídas de caixa, verificando assim suas defasagens e determinando as medidas corretivas ou saneadoras para os períodos subsequentes

#### **2.4.2 Demonstrações de Fluxo de Caixa pelo Método Indireto.**

O fluxo de caixa obtido pelo método indireto, parte da observação de que apenas dois fatos têm a capacidade de liberar ou retirar recursos do fluxo de caixa: o lucro (ou o Prejuízo) e os fatos que provoquem variações no saldo das contas do Ativo (menos o Disponível) e do Passivo, (SÁ, 2012:142)

<b>a) Atividades Operacionais</b>		
<b>Lucro Líquido</b>		24.000
(+) Despesas Econômicas (não afetam o caixa):		
Depreciação		<u>10.000</u>
		34.000
<b>Ajuste por mudança no Capital de Giro</b>		
(Aumento ou redução durante o ano)		
Ativo Circulante		
Duplicatas a Receber- aumento (reduz o caixa)	(70.000)	
Estoque de Lingeries- aumento (reduz o caixa)	<u>(30.000)</u>	
	(100.000)	
<b>Passivo Circulante</b>		
Fornecedores- aumento (melhora o caixa)	20.000	
Salários a Pagar- aumento (melhora o caixa)	10.000	
Impostos a Recolher- redução (piora o caixa)	<u>(54.000)</u>	
	(24.000)	<u>(124.000)</u>
Fluxo de Caixa das Atividades Operacionais		(90.000)
<b>b) Atividades de Investimentos</b>		
Não houve variação do Imobilizado	—	
Vendas de Ações de Coligadas	10.000	
Recebimento de Empresas Coligadas	<u>10.000</u>	
	20.000	
<b>c) Atividades de Financiamentos</b>		
Novos Financiamentos	50.000	
Aumento de Capital em dinheiro	40.000	
Dividendos	<u>(50.000)</u>	
	40.000	<u>60.000</u>
Redução de Caixa no ano		<u>(30.000)</u>
Saldo Inicial de Caixa		40.000
Saldo Final de Caixa	10.000	10.000

**Quadro 11:** Modelo De Fluxo De Caixa Método Indireto

**Fonte:** (MARION, 2012)

Portanto, (PEREZ JUNIOR e BEGALLI, 2009:127) diz que:

“As demonstrações de fluxo de caixa pelo método indireto, parte do resultado das operações sócias, ou seja, do lucro ou prejuízo do período, ajustado pelas despesas e receitas que não interferem diretamente no caixa ou disponibilidade da entidade, tais como depreciações, amortizações e exaustões.”

O método indireto é comumente utilizado pelas empresas, pois ele possibilita conferência dos valores por meio das demonstrações contábeis publicadas para o público externo.

Já MARION (2012:55) afirma que, as demonstrações de fluxo de caixa devem ser segregadas de três formas: os fluxos das atividades operacionais, das atividades de financiamento e as atividades de investimento.

### **2.4.3 Fluxo de Caixa como Instrumento de Planejamento Estratégico Financeiro**

O fluxo de caixa é um importante instrumento utilizado no planejamento estratégico, pois permite que o administrador financeiro possa planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de uma empresa para determinado período, propiciando aos analistas financeiros uma fonte segura para melhor elaborar seus planejamentos financeiros, além de servir também como fonte de informações a outros usuários, sobre como a empresa gerou o caixa, ou até mesmo como utilizou os recursos e valores equivalentes ao caixa.

Conforme LEMES JÚNIOR, RIGO e CHEROBIM (2005), o processo de planejamento econômico-financeiro é elaborado por meio da manipulação, de cada etapa, de inúmeros dados projetados, acoplados ao planejamento da empresa, que vão sendo incorporados proporcionando a geração de resultados intermediários. É possível avaliar resultados e definir a realimentação com novos objetivos e projeções do plano, a cada etapa cursada. Tudo isso, também reunidos, formarão o plano financeiro. Existe uma interdependência entre os dados suscitados, o orçamento operacional que é elaborado com base no regime de competência, além de aprimorar a projeção do lucro do período, provê elementos para a projeção do fluxo de caixa. Os elementos necessários para a projeção do balanço patrimonial são fornecidos através dos dados obtidos através do orçamento operacional, junto aos dados da projeção do fluxo de caixa e dos orçamentos de capita.

O fluxo de caixa da empresa é um dos eventos mais fundamentais no quais são baseadas as mensurações contábeis. Os gestores e os investidores em particular estão bastante interessados no fluxo de caixa gerado pelos ativos da empresa. Este fluxo de caixa não é somente o problema central de sobrevivência da empresa, mas é essencial para que os objetivos da empresa sejam alcançados, (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 1997:75).



### 2.4.3.1 Técnicas de Gestão de Tesouraria

A tesouraria é uma das partes mais importantes em uma empresa. Pois, todos os recursos financeiros que giram na empresa transitam por ela. De modo geral, pode-se dizer que a finalidade da tesouraria é: assegurar os recursos e instrumentos financeiros necessários para a manutenção e viabilização dos negócios da empresa, (HOJI, 2014).

Portanto pode-se afirmar que as responsabilidades de um gestor de tesouraria seguem alguns padrões no que se refere a sua função, pois caberá ao tesoureiro a responsabilidade de administrar o caixa da empresa.

#### PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Elaborar projeção de fluxo de caixa

Analisar a estrutura de capital e propor alternativas de financiamentos

Estabelecer política de aplicação financeira

Estabelecer política de financiamento de capital de giro;

#### ADMINISTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

Controlar os recursos disponíveis em bancos e caixa

Elaborar a análise do fluxo de caixa realizado

Fazer conciliação bancaria

Planejar e executar ações para suprir a insuficiência de caixa;

Planejar e executar ações para maximizar as sobras de caixa;

#### CREDITO E COBRANÇA

Analisar os cadastros de clientes para concessão de créditos

Cobrar e receber as duplicatas nos respectivos vencimentos

Controlar as duplicatas em carteira e em cobrança bancaria

Negociar novos créditos

#### CONTAS A PAGAR

Estabelecer políticas de pagamentos

Controlar adiantamentos a fornecedores

Controlar cobranças bancárias e cobranças em carteira

Liberar duplicatas para pagamento

**Quadro 12:** Funções e atividades da Tesouraria

**Fonte:** (HOJI, 2014)

Para a direção da empresa, existem algumas questões a serem respondidas pelos relatórios de fluxo de caixa.

Como se comportou o fluxo de caixa no período passado?

Como vai se comportar o fluxo de caixa no próximo período?

#### 2.4.3.2 Fluxo de Caixa Realizado

O fluxo de caixa realizado demonstra, como as finanças da empresa se comportou. Fornecendo a posição do saldo inicial, das entradas, saídas e o saldo no final do período, relacionando as contas e subcontas (SÁ, 2012).

<b>Saldo inicial</b>	<b>1.000.000</b>
<b>Entradas</b>	
Recebido de Clientes	512.695
<b>Total de Entradas</b>	<b>512.695</b>
<b>Saídas</b>	
Saídas industriais	(198.342)
Saídas comerciais	(7.360)
Saídas administrativas	(51.413)
Salários, encargos e benefícios	(102.379)
Impostos e taxas	(18.321)
Pagamento de despesas de veículos	(1.601)
Saídas patrimoniais	(1.340)
<b>Total de saídas</b>	<b>(380.756)</b>
<b>Saldo final</b>	<b>1.131.939</b>

**Quadro 13:** Relatório do Fluxo de Caixa Realizado

Fonte: (SÁ, 2012).

O processo de planejamento do fluxo de caixa realizado, consiste em implantar uma estrutura de informações útil, prática e econômica que retrate os acontecimentos monetários da empresa da forma mais sucinta possível. A proposta é dispor de um mecanismo seguro para estimar os futuros ingressos e desembolsos de caixa da empresa, para que assim o gestor financeiro possa está fazendo a verificação dos saldos, da liquidez e da rentabilidade das operações da empresa, (HOJI, 2014).

### 2.4.3.3 Fluxo de Caixa Projetado

O fluxo de caixa projetado é a associação de todas as entradas e as saídas que são projetadas, afim de que se obtenha um resultado de quando haverá sobra ou falta de caixa e assim a administração financeira da empresa possa ser informada sobre a capacidade que a organização possui para liquidar seus compromissos financeiros a curto e longo prazo.

O fluxo de caixa projetado pode ter outras finalidades, como planejar a contratação de empréstimos e financiamentos, além de elevar ao máximo o rendimento das aplicações das sobras de caixa, avaliar o impacto financeiro de variações de custos e avaliar o impacto financeiro de aumento das vendas, (SÁ, 2012).

O fluxo de caixa projetado de curto prazo indicara como se comportará o fluxo de caixa da empresa em um período futuro definido pelo gestor, no qual apresentará a evolução diária do caixa. Assim, poderão ser verificados os seguintes dados:

Quais os recebimentos previstos que não entraram; Quais os recebimentos não previstos que entraram; Quais os pagamentos previstos que não foram realizados; Quais os pagamentos não previstos que foram realizados.

A projeção mensal do fluxo de caixa auxilia a identificar e corrigir déficits ou superávit, que trará reflexo no ciclo econômico da empresa. Tais ciclos são definidos como fluxo financeiro, fluxo operacional e fluxo de investimento. Estes fluxos de caixas são de fundamental importância para a empresa, pois atribuirá rapidez nas entradas de caixa em relação ao desembolso e trará compatibilização entre as obrigações e as finanças da empresa, (HOJI, 2014).

	06/07/XX	07/07/XX	08/07/XX
<b>Saldo inicial</b>	<b>1.131.468</b>	<b>1.099.058</b>	<b>1.042.538</b>
<b>Entradas</b>	<b>20.000</b>	<b>25.000</b>	<b>30.000</b>
Recebido de Clientes	20.000	25.000	30.000
<b>Total de Entradas</b>	<b>20.000</b>	<b>25.000</b>	<b>30.000</b>
<b>Saídas</b>			
Saídas industriais	(13.550)	(16.730)	(33.570)
Saídas comerciais	(5.260)	(2.290)	(8.900)
Saídas administrativas	(1.000)	(1.900)	(900)
Salários, encargos e benefícios	(32.600)	(4.600)	(8.000)
Impostos e taxas		(56.000)	
Pagamento de despesas de veículos			

Saídas patrimoniais			(4.500)
<b>Total de saídas</b>	<b>(52.410)</b>	<b>(81.520)</b>	<b>(55.870)</b>
<b>Saldo final</b>	<b>1.099.058</b>	<b>1.042.538</b>	<b>1.016.668</b>

**Quadro 14:** Modelo de Fluxo de Caixa Projetado.

**Fonte:** (SÁ, 2012).

O fluxo de caixa projetado apresenta o mesmo formato do relatório de fluxo de caixa realizado, assim pode-se comparar os dois e analisar os desvios e propor correções, caso seja necessário (SÁ, 2012)

### 3 A DEMONSTRAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA DE AUXÍLIO AO PLANEJAMENTO FINANCEIRO NA EMPRESA DE PEQUENO PORTE- EPP: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ALVES E GAMA COMERCIO E SERVIÇOS LTDA, ITAITUBA-PA.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Real Peças iniciou suas atividades em 04 de abril de 2012, sendo uma realização de um projeto do Sr. Francisco Pereira Souza, afim de inovar no mercado de peças de motores para garimpo. A primeira, loja já nasceu demonstrando o conhecimento e a vontade de fazer história, localizada na Passagem Francisco de Sousa Cirino, com uma Loja de 300 m<sup>2</sup>, com apenas um funcionário, prezando pelo atendimento de qualidade, melhores preços dos seus produtos e serviços, além do bem-estar de seus clientes, fornecedores, colaboradores e a sociedade.

Em janeiro de 2015, surgiu a oportunidade de inovação, com a mudança da Loja, para um galpão maior com cerca de 1000m<sup>2</sup>, localizado na Rodovia Transamazônica Km 02, Galpão 02 Floresta, com estrutura ampla e uma gama maior de produtos e serviços oferecidos aos clientes, mais sempre preservando os valores da empresa e a vontade de crescer, e desenvolver um trabalho de ampliação tanto da estrutura física da empresa, almejando a reestruturação em loja própria para o ano que vem, além de trabalhar na busca pela ampliação da variedades de produtos e serviços oferecidos aos nossos clientes.

Atuando na área comercial de venda de peças, há três anos, hoje tem um quadro de funcionário de 11 pessoas, desenvolvendo um sistema de gestão empresarial que lhe proporciona meios de melhor desenvolver-se em suas atividades.



**Figura 1:** Logomarca e Cartão de Visita da empresa Real Peças  
**Fonte:** Fornecida pela Gerente

### 3.1.1 Dados de identificação

A denominação da razão social da empresa deu-se com o sobrenome dos dois sócios, Cleonice Barbosa Alves e Markenedy Martins Gama, formando-se então Alves e Gama Comercio e Serviço Ltda.- EPP.

A empresa **Alves E Gama Comercio E Serviço Ltda.- EPP**, com inscrição no CNPJ: 15.237.139/0001-20, atividade comercial no ramo de venda de peças e motores para garimpo, com o nome fantasia de **Real Peças**, fundada em março de 2012, na cidade de Itaituba/PA. Surgiu da ideia dos sócios de constituir uma empresa que atendesse as necessidades dos clientes garimpeiros com preços justos e produtos de qualidade, caracterizando uma empresa inovadora neste segmento na referida cidade.

Para os sócios a empresa está bem localizada na Rodovia transamazônica, km 02 Galpão 02, Floresta, sendo de fácil acesso para os clientes e com um amplo espaço de exposição dos produtos que ali são vendidos. Sendo gerenciada, pelo Sr. Francisco Pereira Souza, como representante legal de uma das sócias que também é seu cônjuge Cleonice Barbosa Alves. Assim a empresa conta com o apoio e experiência de um alguém que já trabalha a muitos anos na região e conhece bem o mercado e os produtos ali vendidos.

### 3.1.2 Missão

A empresa estudada, por ser uma empresa nova no ramo de venda de peças e motores, possui grandes expectativas sobre o futuro, abordando dentre suas formas de administração alguns propósitos empresariais que estão embasado em princípios estratégicos, como missão, visão e valores.

De acordo com CHIAVENATO (2004:220), “a missão de uma empresa é a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir”.

Portanto, a empresa Real Peças constitui como sendo a sua missão, “oferecer produtos com preços competitivos, buscando excelência nas práticas de gestão empresarial”.

### **3.1.3 Visão**

Sendo um propósito empresarial bastante mencionado na atualidade, a visão torna-se peça fundamental para o crescimento de qualquer instituição. Para CHIAVENATO (2004), “visão está relacionada com o ato da empresa ver a si própria e seu futuro, buscando determinar um prazo para que a mesma possa chegar a um patamar desejado”.

Assim TAVARES (2010) diz que: “a visão estabelece o foco na direção rumo ao futuro, ou seja, é onde a organização deseja chegar”. Portanto, para a empresa objeto deste estudo, sua visão está relacionada com: “ser até 2020, referência no seguimento de peças para motores e materiais elétricos de Itaituba, pela excelência na qualidade, diversidade de produtos e preço justo”.

### **3.1.4 Princípios e Valores**

Segundo CHIAVENATO (2004), princípios são: “um conjunto de posturas inegociáveis, inalheável que independem do meio de atuação, distinguindo o certo do errado”. E valores como sendo “os ditames morais, regras, leis e preceitos que a organização tem para orientar seu comportamento em relação às suas clientelas não podendo ser confundidos com objetivos ou interesses”.

Assim TAVARES (2010) afirmava que, os valores de uma empresa são determinados através das crenças as quais seus líderes acreditam, assim pautam suas ações, em face das circunstâncias presentes no dia a dia, relacionadas à implementação do processo de gestão estratégica da empresa, facilitando assim o entendimento e a orientação, por parte de seus colaboradores.

Desta forma, a empresa estudada tem como princípios e valores a “honestidade, a valorização das pessoas, a ética e a espiritualidade”. Adotando-os como princípios, pois os sócios acreditam que com estes princípios eles poderão dirigir a empresa dentro de preceitos corretos, não deixando espaços para possíveis falhas no desenvolvimento de suas atividades operacionais e administrativas.

### **3.1.5 Ramo de Atividade**

A atividade econômica principal que a empresa estudada exerce é: comércio a varejo de peças e acessórios novos para veículos automotores, tendo também como atividades secundárias o comércio varejista de ferragens e ferramentas, material elétrico, hidráulicos e lubrificantes. Por ser uma atividade que necessita de maquinários pesados como: Caminhão com mulk, que serve como transporte tanto para entrega dos produtos aos clientes, como também para transportar os produtos, de alguns fornecedores até o pátio da loja, a empresa também disponibiliza de empilhadeira e carrinhos de transportes de estrados pela loja.

### **3.1.6 Clientes**

Os clientes, conforme menciona PORTER (1998), são a razão de existência da empresa. São formados por pessoas físicas. Na empresa estudada os clientes são na grande maioria pessoas físicas, mas a empresa também possui clientes que são pessoas jurídicas, pois a mesma também atende as necessidades de algumas empresas locais e das proximidades da cidade. Contudo, o grande foco no quesito cliente, está na classe garimpeira da região.

### **3.1.7 Organograma**

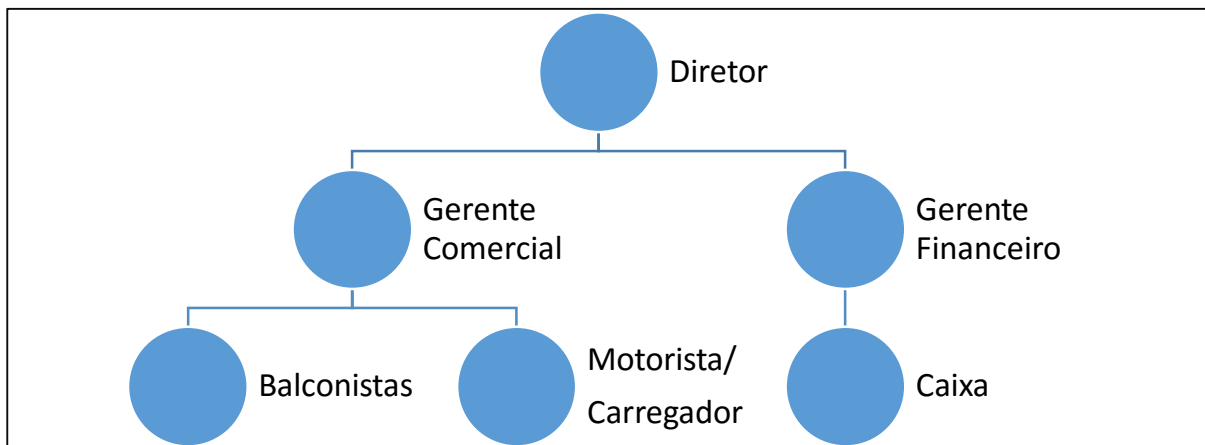
O organograma acaba sendo um desenho da organização, onde pode-se identificar apenas os departamentos, pois para identificar os níveis hierárquicos precisamos utilizar outras ferramentas de gestão. O organograma é uma ferramenta estratégica para o departamento de recursos humanos, pois causa impacto direto sobre: missão, visão e valores da organização. Portanto é uma ferramenta de extrema importância para o planejamento estratégico de uma empresa, (CHIAVENATO, 2001).

Pode-se observar neste organograma de cargos e hierarquia, que a estrutura é bem simples. Por este motivo, o administrador como sendo representante legal de um dos sócios da empresa, acaba exercendo a maioria das funções da gerência, sendo: de Recursos humanos quando é necessário a contratação de novos



colaboradores. Já o gerente financeiro é responsável pelas contas a pagar, contas a receber e serviços bancários.

Na empresa estudada o gerente comercial, auxilia o nível operacional nos pontos de vendas, ficando responsável também por compras e manutenção dos produtos nos pontos de vendas. O nível operacional é exercido por um caixa e dois balconistas e um motorista que realiza a entrega das mercadorias para os clientes. Além disso, o administrador conta com o apoio de uma contabilidade terceirizada, que presta serviço de consultoria para a empresa estudada.



**Figura 2:** Organograma da Empresa Real Peças

**Fonte:** Concedido pela Gerente da Empresa para a autora do TCC.

### 3.2 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste Trabalho de Conclusão de Curso, destaca como será descrito todos os procedimentos metodológicos utilizados para responder aos problemas do presente estudo, baseando-se na fundamentação teórica desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica e revisão de literatura, artigos acadêmicos, documentos contábeis e sites específicos, em que foram identificados diversos autores para fundamentar as respostas para o questionário proposto ao empresário.

Para DIAS e SILVA (2010), a metodologia é o processo utilizado para execução da pesquisa, onde pode-se verificar que há uma distinção comum entre os métodos de pesquisas mais utilizados pelos pesquisadores, desta forma, podem ser classificados como pesquisas qualitativas e pesquisas quantitativas.

No entanto, GIL (2010) admite que as pesquisas podem ser classificadas de diferentes maneiras, desde que se defina previamente o critério para essa classificação de pesquisa, considerando alguns critérios básicos como: quanto aos fins, e quanto aos meios.

Assim, este estudo, parte-se da definição das perguntas de pesquisa e dos termos e variáveis, bem como é feito o delineamento da pesquisa, definindo o objeto de estudo e os elementos de análise. Na sequência, demonstra-se como foi feita a coleta e a análise de dados, demonstrando então que a pesquisa aplicada no presente trabalho é uma pesquisa qualitativa, quanto aos fins é do tipo explicativa, metodológica e aplicada.

Para DIAS e SILVA (2010) a pesquisa qualitativa envolve o uso de dados qualitativos obtidos através de entrevistas, documentos, questionários e observação tornando relevante a interpretação da reação do entrevistado. Os dois principais exemplos de métodos qualitativos são os estudos de caso e a etnografia, sendo o estudo de caso o método qualitativo mais utilizado, por ser o mais adequado para trabalhos monográficos

Assim DIAS e SILVA (2010:37) diz que:

“O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos de pesquisas já considerados.”

Conforme GIL (2010) a pesquisa explicativa tem por finalidade identificar os fatores determinantes para a ocorrência de determinado fenômeno. A pesquisa explicativa aplica-se a este trabalho, pois permite explicar a razão de como o fluxo de caixa se comporta como uma ferramenta de fundamental importância para o andamento do planejamento financeiro da empresa estudada.

Igualmente VERGARA (1998) comenta que a pesquisa metodológica é o estudo que se refere a instrumentos de captação ou de manipulação da realidade. Está, portanto, associada a caminhos, formas, maneiras, procedimentos para atingir determinado fim. A pesquisa metodológica aplica-se a este trabalho, pois foi com base nos pensamentos de alguns autores renomados na área da administração financeira, dentre os quais GITMAN e ZDANOWICZ, no qual foi possível absorver suas ideias de forma muito clara e objetiva. Estes exemplos motivaram a realização deste trabalho e

forneceram subsídios para realizar a implantação de seus conceitos na empresa estudada, tornando a pesquisa aplicada.

Para GIL (2010) a pesquisa aplicada é voltada para a aquisição de conhecimentos necessários para resolver problemas concretos. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada, sobretudo, no nível da especulação. Este trabalho também teve pesquisa do tipo aplicada, visto que busca implementar um controle financeiro eficaz para ajudar na tomada de decisões.

Quanto aos meios, a pesquisa foi do tipo pesquisa de campo, documental, bibliográfica e estudo de caso. Assim a pesquisa de campo, como sendo uma investigação empírica realizada no local onde ocorre um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, e observação do participante ou não. A pesquisa de campo se adequa a este trabalho, pois houve a realização de entrevistas e questionamentos sobre os fluxos financeiros, diretamente com o gerente financeiro da empresa.

A pesquisa documental, segundo GIL (2010) é realizada em quase todas as ciências sociais, pois caracteriza-se pela pesquisa de documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza ou com pessoas. A partir de uma análise preliminar da pesquisa documental, foi constatado alguns dos problemas da empresa em questão.

Segundo DIAS e SILVA (2010) na coleta de dados o leitor deve ser informado como pretende-se obter os dados de que precisa para responder ao problema, e assim o entrevistador deve correlacionar os objetivos aos meios para alcançá-los, bem como justificar a adequação de um a outro. Os dados necessários foram coletados através de: observação, questionários e entrevista.

Os dados coletados foram estruturados de forma para obter-se melhor interpretação. GIL (2010) complementa que: "Objetivos são alcançados com a coleta, o tratamento e, posteriormente, com a interpretação dos dados; portanto, não se deve esquecer de fazer a correlação entre objetivos e forma de atingi-los.

Por se tratar de uma empresa pequena, onde na maioria das vezes os dados e as informações não eram registrados de forma correta para que houvesse uma melhor análise, foram encontradas algumas limitações na coleta de dados, porém, essas limitações não impediram o desenvolvimento da pesquisa.

### 3.3 QUESTIONÁRIO, RESPOSTAS E ANÁLISE DO QUESTIONARIO

**As questões 1e 2 refere-se ao entrevistado sobre seu nome, cargo, idade e grau de instrução, cujo nome é Patrícia Ribeiro, 28 anos ensino superior incompleto é gerente financeira na empresa Real peças.**

**Na questão 3 ao ser questionada sobre a capacitação para a gestão da empresa, a mesma respondeu que sim.**

O contexto empresarial da região em que se localiza a empresa, revela que boa parte dos empresários da cidade, não possui nível de formação acadêmica ou técnica, o que reflete na forma de gestão das empresas locais, onde muitas das vezes por se tratar de empresas familiares o proprietário ou sócio administrador acaba exercendo a maioria das funções de gerencia da empresa, não tendo a preocupação de buscar por formação no que se diz respeito a gestão.

Portanto, conclui-se que, o nível de conhecimento do gestor reflete diretamente na forma de gerir o negócio, revelando que quanto mais conhecimento o empresário tiver maior será a sua capacidade de absorver e interpretar melhor as informações sobre a atividade comercial e o mercado, assim poderá gerenciar com competência e eficácia, pois quanto maior o nível de escolaridade maiores serão as chances de sucesso.

**Na questão 4 ao ser questionada sobre saber o que é gestão financeira, a mesma respondeu que tem pouquíssimo conhecimento técnico sobre o assunto. Portanto assim como na questão 5 ao ser questionada sobre as dificuldades encontradas na gestão, a gerente afirma que boa parte das dificuldades encontradas, está relacionada com a falta de mão de obra qualificada.**

A evolução do contexto educacional brasileiro tem aumentado nos últimos anos, com queda no analfabetismo e o aumento da frequência escolar devido aos incentivos governamentais na educação. Porém, todas essas medidas do governo ainda não é o bastante para que o nível de qualificação da mão de obra brasileira seja melhor. A região norte é uma das regiões que mais sofre no que diz respeito a mão de obra qualificada, devido alguns déficits na educação e isso se reflete muito no mercado de trabalho.

**Na questão 6 ao ser abordada sobre qual ferramenta de gestão contábil utilizadas na empresa, a gerente de finanças afirmou que existe um controle simplificado pois a empresa utiliza um software que á auxilia. Assim como na questão 7 ao ser perguntada se utiliza alguma ferramenta contábil para a tomada de decisão, a mesma respondeu que não, pois as decisões e operações são realizadas de acordo com a necessidade, sem qualquer planejamento prévio.**

Com a globalização, o avanço tecnológico e o aumento de exigência por parte dos consumidores ficam mais evidente a grande necessidade de planejamento em todas as organizações, pois cada empresa disponibiliza de produtos ou serviços a serem produzidos e isto tem que ser realizado de forma coordenada, utilizando todos os recursos de forma mais eficiente e isso inclui as inovações tecnológicas como softwares que auxiliam na organização para uma gestão financeira na empresa.

**Na questão 8, ao ser perguntada sobre como é realizada a contabilidade na empresa, a gerente da empresa afirmou que a contabilidade é realizada externamente. Assim como na questão 9, ao ser perguntada se a mesma tem conhecimento sobre as demonstrações contábeis que devem ser utilizadas na empresa, a gerente respondeu que sim, mais que por falta de interesse dos proprietários não são realizadas.**

Devido à falta de conhecimento contábil, por parte do gestor entrevistado, o mesmo prefere aplicar os recursos no processo produtivo e deixar em segundo plano o investimento em contabilidade, fazendo o caminho inverso do gerenciamento. Pois para uma boa gestão é necessário o conhecimento contábil, no que diz respeito às demonstrações contábeis, pois serão elas que auxiliarão o gestor quando o mesmo, as analisas e assim poder realizar seu planejamento financeiro a curto e longo prazo e ter segurança em suas decisões, minimizando os riscos de prejuízo ou mesmo de falência.

**Na questão 10 ao ser abordada se a demonstração de fluxo de caixa é utilizada na empresa, a mesma respondeu que no momento a empresa utiliza apenas da escrituração do livro caixa. Porém, ao ser perguntada na questão 11 se sabe qual a importância da contabilidade para o planejamento financeiro, a gerente afirmou que não, pois, a gestora não correlaciona a contabilidade com o planejamento financeiro.**

Recomenda-se a gestora que busque por orientação junto a um profissional da contabilidade, para que a empresa comece a realizar as escriturações contábeis e assim, possam ser feitas as demonstrações contábeis necessárias para a realização do planejamento financeiro, como, balanço patrimonial, DRE e fluxo de caixa,

**Na questão 12, ao ser perguntada se a empresa utiliza do planejamento financeiro como ferramenta de auxílio para a tomada de decisão, a mesma respondeu que não, porque a empresa não faz planejamento financeiro**

O fluxo de caixa é uma ferramenta contábil que permite analisar e avaliar a situação financeira da empresa, facilitando ao administrador ter uma visão futura dos recursos financeiros da empresa e assim poder realizar a junção de dados para o planejamento financeiro.

**Na questão 13 foi perguntado se a gerente financeira aceita, como sugestão, a implantação de um modelo de fluxo de caixa como ferramenta, para a elaboração de planejamento financeiro, a mesma respondeu que sim.**

Ao realizar o planejamento da empresa estabelecemos parâmetros para administrar com eficiência as despesas fixas e variáveis e determinar o ponto de equilíbrio e as metas de vendas. Assim o empresário terá dois conjuntos de variáveis para realizar o planejamento financeiro: as variáveis que ele controla, sendo os fatores internos e as variáveis que ele não controla, que são os fatores externos.

**Na questão 14 foi perguntado se a gerente autoriza o fornecimento de dados da empresa necessários para a realização deste TCC, a mesma respondeu que sim. Assim como na questão 15 foi abordado se ela acredita que este trabalho de conclusão de curso possa auxiliar de alguma forma na gestão contábil da empresa, a gerente respondeu que sim, porque poderá tirar algumas dúvidas e dar suporte, no que diz respeito implantação de uma nova ferramenta de gestão e planejamento financeiro para a empresa.**

Ao expor para gerente o que, e como seria realizado o fluxo de caixa e ainda como isso poderia estar auxiliando no planejamento financeiro da empresa, a mesma aceitou fornecer as informações para a realização deste trabalho, ficando bem entusiasmada com a possibilidade de que também poderia está melhorando a forma de gestão da empresa como um todo, beneficiando-a com fornecimento de dados para melhor gerenciamento.

### 3.4 SUGESTÃO DE IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

Com base na análise do questionário, foi verificado que a empresa utiliza um controle de caixa muito simplificado, portanto foi sugerido à implantação de um de fluxo de caixa, para evidenciar todas as receitas e despesas da empresa, permitindo assim, que o gerente financeiro exerça controle sobre o desempenho das atividades.

FLUXO DE CAIXA PROJETADO TRIMESTRAL						
MESES	JAN	JAN	FEV	FEV	MAR	MAR
ENTRADAS DE CAIXA	PREVISÃO	REALIZADO	PREVISÃO	REALIZADO	PREVISÃO	REALIZADO
Receita de venda avista	30.000,00	32.000,00	35.000,00	40.000,00	45.000,00	
Receita de Venda a Prazo	70.000,00	77.000,00	80.000,00	79.000,00	85.000,00	
Outras Receitas Cheque /Cartão	50.000,00	45.000,00	50.000,00	52.000,00	60.000,00	
<b>TOTAIS DE ENTRADAS</b>	<b>150.000,00</b>	<b>154.000,00</b>	<b>165.000,00</b>	<b>171.000,00</b>	<b>190.000,00</b>	
SAIDAS DE CAIXA						
Despesas/Compras avista	20.000,00	22.000,00	25.000,00	25.000,00	30.000,00	
Despesas/Compras a prazo	35.000,00	36.000,00	37.000,00	38.000,00	50.000,00	
Adiantamento a Fornec.	2.000,00	5.000,00		2.000,00	5.000,00	
Folha de pagamento	10.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	
Retiradas sócios	8.000,00	9.000,00	9.000,00	8.000,00	9.000,00	
Despesas tributarias (Impostos)	3.500,00	4.000,00	4.300,00	4.400,00	4.500,00	
Aluguéis	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	
Energia elétrica	800,00	790,00	790,00	830,00	900,00	
Telefone	60,00	66,00	66,00	67,00	70,00	
Honorários Contábeis	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	
Combustíveis	1.000,00	990,00	990,00	1.000,00	1.000,00	
Manut. de veículos	200,00	250,00	250,00	300,00	400,00	
Material de expediente	200,00	225,00	225,00	210,00	200,00	
Manutenção de Equipamentos	200,00	245,00	250,00	250,00	200,00	
Despesas Financeiras (juros/taxas)	350,00	360,00	350,00	360,00	300,00	
Software	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	
Manut. Predial	250,00	240,00	250,00	125,00	200,00	
Empréstimos bancários	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	
Financiamentos equip.	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	
Publicidade/Marketing	500,00	300,00	300,00	400,00	400,00	
Investimento	15.000,00	17.000,00	17.000,00	20.000,00	50.000,00	
Outros pagamentos	3.000,00	3.500,00	3.500,00	4.000,00	3.000,00	
<b>TOTAIS DE SAIDAS</b>	<b>110.360,00</b>	<b>122.266,00</b>	<b>121.571,00</b>	<b>127.242,00</b>	<b>177.470,00</b>	
<b>1 SALDO OPERACIONAL (ENTRADAS- SAIDAS)</b>	<b>39.640,00</b>	<b>31.734,00</b>	<b>43.429,00</b>	<b>43.758,00</b>	<b>12.530,00</b>	

2 SALDO INICIAL	10.000,00	15.000,00	49.640,00	46.734,00	93.069,00	90.492,00
3 SALDO ACUMULADO (1+2)	49.640,00	46.734,00	93.069,00	90.492,00	105.599,00	90.492,00
4 NECESSIDADE DE EMPRESTIMO						
5 SALDO FINAL (3+4)	49.640,00	46.734,00	93.069,00	90.492,00	105.599,00	90.492,00

**Quadro 15:** Sugestão de Implantação do Fluxo de caixa Projetado

**Fonte:** elaborado pela autora do TCC, segundo (SÁ,2012)

### 3.5 SUGESTÃO DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro se faz importante por que permite ao gestor do negócios, conhecer suas finanças e a origem a mesma, e para tanto é necessário que se analise então, os seus clientes e suas especificidades, avaliar e especificar as necessidades de seus negócios, analisar concorrentes de forma técnica e estruturada, pesquisar e entender seu mercado, definir as oportunidades e mapear as ameaças atuais e futuras de seu empreendimento, mas acima de tudo, conseguir definir de forma clara quais as suas forças e suas fraquezas a fim de garantir um plano de ação para potencializar seus pontos fortes e passar e ver seus pontos fracos como oportunidades de melhoria e com isso, suprimir seus efeitos negativos no negócio.

Perceber a necessidade estruturar estrategicamente um planejamento, se traduz na capacidade de transferir para o papel e evidenciar aos clientes, a razão de existir da empresa (missão), quais os planos para o futuro e onde a empresa deseja estar num futuro entre o curto, médio e longo prazo.

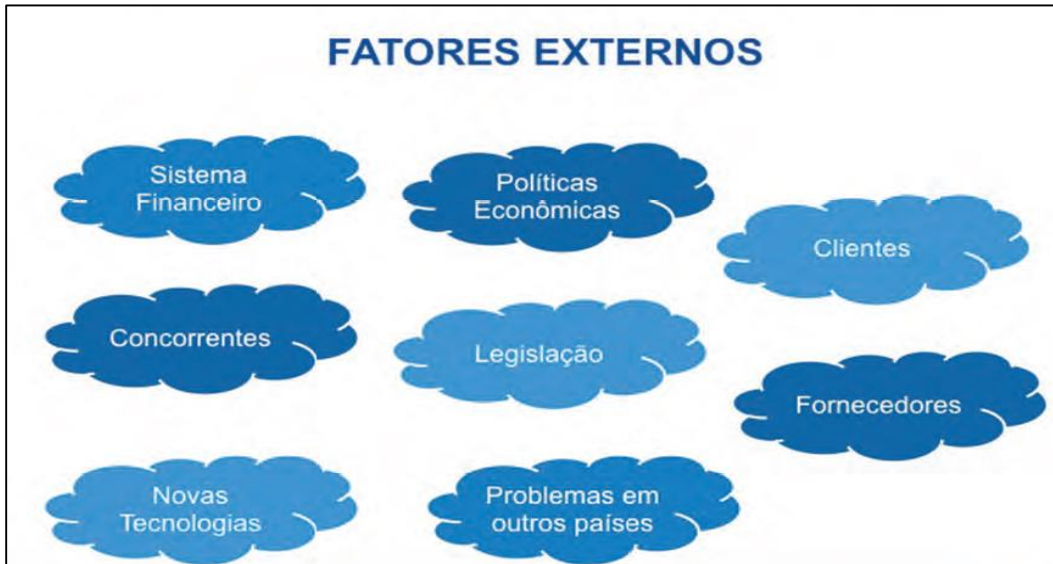
#### 3.5.1 Sugestão para análise dos fatores que influenciam no planejamento financeiro

Ao elaborar um planejamento financeiro para a empresa deve-se levar em conta, os vários fatores que podem influenciar no desenvolvimento do processo na busca pelos resultados financeiros da gestão, tais como fatores externos e internos sobre a gestão da empresa.

Os fatores externos são aqueles que compõe o mercado de atuação da empresa, lembrando que são fatores em que temos pouca ou nenhuma influência sobre eles, mais mesmo assim, os mesmos podem afetar o desenvolvimento de qualquer planejamento de gestão financeira, de qualquer empresa. Portanto, são



fatores que devem ser levados em conta e analisados antes de qualquer projeção, caracterizando, análise ambiental externa.



**Figura 1:** Fatores Externos que influenciam na Gestão Financeira.  
Fonte: Manual do participante de Gestão financeira- Sebrae (2012).

Ao sugerir a análise de todos esses dados, é para que o gestor possa verificar o quanto são importantes e o quanto eles influenciam no seu negócio. Portanto, aconselha-se que o gestor faça uma análise do ambiente externo da empresa, para verificar onde pode ser feitas parcerias e onde ele pode estar melhorando sua forma de agir.

- **Sugestão de análise para Mercado fornecedor limitado**

Quando se necessita de um produto ou serviço com pouca oferta, a negociação será mais limitada. É interessante que o gestor busque por parcerias com tais fornecedores, identifique novos produtos ou serviços que possam ser utilizados e desenvolver novos produtos e serviços que a empresa possa estar oferecendo aos seus clientes. Isso certamente interfere nos resultados do caixa da empresa.

- **Sugestão de análise para Mercado concorrente**

A concorrência está presente e conhecê-la é a melhor opção. É possível estabelecer parcerias com as empresas do mesmo setor, facilitando o acesso a fornecedores de mercadorias, por exemplo. O caixa da empresa sempre sofrerá interferência de acordo com a política comercial adotada pela empresa.

- **Sugestão de análise para Mercado consumidor**

Sugere-se conhecer as necessidades e expectativas dos clientes é fundamental para determinar os investimentos e recursos necessários para o faturamento desejado, dentro dos prazos e condições negociadas. O gestor precisa conhecer qual a utilidade do seu produto ou serviço para o cliente, o que ele espera como qualidade, suas preferências etc. Além disso, é necessário que se conheça o mercado e o seu potencial, avaliando a demanda e oferta para cada setor, só então poderá dirigir a gestão estratégia competitiva.

**Quadro 16:** Sugestão De Análise Dos Fatores Externos.

**Fonte:** elaborado pela autora do TCC, segundo (TAVARES, 2010).

Os fatores internos que influenciam no desenvolvimento da gestão financeira são caracterizados pelos recursos disponíveis dentro da empresa e que podem ser influenciados diretamente pela gestão empresarial.

Ao analisar todos os dados da figura a seguir, o gestor poderá verificar o quanto eles influenciam no desenvolvimento de suas atividades e nas finanças do seu negócio. Portanto, sugere-se que o gestor faça uma análise interna da empresa, para verificar onde e quando será necessário fazer mudanças que influenciem positivamente no desenvolvimento de sua gestão financeira



**Figura 2:** Fatores Internos que influenciam na Gestão Financeira

Fonte: Manual do participante de Gestão financeira- Sebrae (2012)

Ao analisar todos os dados da figura acima, o gestor poderá verificar o quanto eles influenciam no desenvolvimento de suas atividades e nas finanças do seu negócio. Portanto, sugere-se que o gestor faça uma análise interna da empresa, para verificar onde e quando será necessário fazer mudanças que influenciem positivamente no desenvolvimento de sua gestão financeira.

- **Sugestão de análise dos Recursos financeiros disponíveis**

O gestor precisa conhecer seus limites de caixa para investimentos, aplicações, etc. e isso se faz necessário a aplicação de fluxo de caixa dentro das finanças da empresa.

- **Sugestão de análise dos Recursos Humanos**

O empresário e sua equipe precisam aperfeiçoar constantemente suas habilidades, e não somente a de negociação, pois a conduta diante dos desafios e na busca de oportunidade determina variações nos resultados alcançados.

- **Sugestão de análise dos Recursos tecnológicos**

Sugere-se conhecer as inovações tecnológicas existentes no mercado de produtos e serviços oferecidos pela empresa para sua clientela, fazendo-se necessário o investimento contínuo em inovação de produtos e na inovação de capital intelectual para que os clientes sintam que estão comprando em uma empresa comprometida em atender suas necessidades, diante de qualquer situação.

**Quadro 17:** Sugestão de análise fatores internos.

**Fonte:** quando elaborado pela autora do TCC, segundo (TAVARES, 2010)

### 3.5.2 Sugestão de análise SWOT

Sugere-se ao gestor que faça a análise Swot, pois é de fundamental importância que ele conheça os pontos fortes e fracos da empresa diante do mercado que atua.

Análise interna:	
Forças: Líder na região, no mercado de vendas de Motores MWM.	Ideias para a utilização dessas Forças Fazer novas alianças com fornecedores de outros produtos carro-chefe de venda, voltado para o seguimento de garimpo.
Fraquezas: Falta de Mão de obra qualificada Falta de gestão financeira	Ideias para minimizar essas fraquezas Investimento em cursos profissionalizantes para os gestores da empresa, principalmente na área de finanças
Análise externa:	
Oportunidades: Abrir espaço no mercado de venda de escavadeiras e peças, na região.	Ideias para aproveitar as oportunidades Negociar com clientes de outros seguimentos da loja, a venda de peças para maquinários pesados.
Ameaças: Concorrência Desleal	Ideias para neutralizar as ameaças Buscar parcerias com fornecedores e melhorar a negociação com os clientes.

**Quadro 18:** Sugestão de Análise Swot

**Fonte:** Quadro elaborada pela autora do Tcc, baseado em (TAVARES, 2010)

Com base no estudo realizado sobre gestão financeira e estratégica, sugere-se que o empresário tem dois conjuntos de variáveis para realizar o planejamento: as variáveis que ele controla (fatores internos) e variáveis que ele não controla (fatores externos). Pois, o planejamento consiste em ajustar da melhor forma possível as variáveis que ele pode controlar para se ajustar às variáveis positivas ou negativas que ele não pode controlar. Portanto para que o empresário consiga planejar as finanças da empresa é necessário que ele trace um rumo, metas e objetivos alcançáveis. Por isso diz-se que, gestão financeiro é algo muito maior que fazer uma projeção de caixa, pois é nesta ação que será definida as políticas de compras e vendas e estoques. Ao realizar o planejamento financeiro, o empresário

estabelece parâmetros para administrar com eficiência as despesas fixas e variáveis e determinar o ponto de equilíbrio e as metas de venda da empresa.

### 3.6 SUGESTÃO DE MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FINANCEIRO

Para a execução do planejamento é essencial termos em mente o ESPAÇO DE TEMPO em que ele vai se desenvolver.

- A empresa REAL PEÇAS considera o planejamento Anual como sendo de fundamental importância para gestão financeira.

#### **Sugestão de Planejamento Estratégico financeiro para a empresa.**

- ✓ Plano Anual
- ✓ Plano financeiro anual
- ✓ Sistemas de controles gerenciais - semanal/mensal

#### 1. Plano Anual - feito na Matriz

##### 1.1. Geral

- ✓ Cenários econômicos - nacional/regional
- ✓ O que somos? O que queremos ser?
- ✓ Quanto gastaremos e quanto gastaremos em cada etapa??

##### 1.2. Crescimentos

- ✓ Quanto queremos faturar?
  - ✓ Como podemos crescer?
  - ✓ Quanto crescerá cada produto?
  - ✓ Onde estão as oportunidades?
- Crescimento orgânico (em relação ao mercado) /interno (pessoal/produtos...)
  - Maior participação nos mercados?
  - Novas tecnologias? Compradas? Onde?
  - Aquisição de novas empresas?
  - Quanto queremos lucrar?
  - De onde virão os lucros adicionais?
  - Volume?
  - Preços?
  - Produtividade?
  - Reduções de custo?

Observação: dados da empresa: voltada para o lucro

- Sede: Itaituba- Matriz - estabelece metas

Sem filiais

Trabalha com opção de aquisições de empresas já existentes, que atuam no ramo desejado

### 1.3. Plano Estratégico típico:

— Objetivos de lucro (R\$ 5.000.000,00)

2015	2016	2017
5.000.000,00	6.000.000,00	7.500.000,00

- Metas

	2015	— 2016	— 2017
Faturamento	5.000.000,00	6.000.000,00	7.500.000,00
Retorno sobre investimento	15%	20%	25%

- Estabelecimento de uma divisão de vendas de maquinas pesadas até 2017.
- Introduzir um novo seguimento de Produtos na loja, até o final de 2016.
- Introduzir o serviço mecânico até 2017

Observação: O Planejamento estratégico financeiro, primeiro precisa definir objetivos - é o mais difícil. Com base nisso, é definida a área financeira.

### 1.4. Recursos

- Galpão/espaco físico
- Equipamentos
- Pessoal
- Capital de giro

### 1.5. Forças? Fraquezas?

- Conhecimento do seguimento de venda dos Produtos
- Experiência na área de atuação no mercado
- Falta de conhecimento técnico contábil
- Falta de mão de obra qualificada

#### 1.5.1. Projeções financeiras

- Faturamento/ lucro por produto
- Balancete
- Fluxo de caixa
- Índices financeiros

As empresas em geral, se deparam com vários obstáculos e possuem várias dificuldades para superá-los. Com a gestão financeira adequada, cada empresa e as pessoas que executam suas atividades operacionais, poderão conquistar com maior segurança seus propósitos dentro das suas atividades.

## CONCLUSÃO

Este Trabalho de Conclusão de Curso apresentou a demonstração contábil do fluxo de caixa como ferramenta de auxílio na elaboração do planejamento financeiro da empresa. A Contabilidade é conceituada como um sistema de informações que tem como objetivo controlar o patrimônio e avaliar o desempenho das atividades exercidas por uma empresa, a fim de demonstrar aos seus usuários a real situação em que se encontra.

Pode-se observar que o planejamento financeiro é um processo contínuo e dinâmico que consiste em um conjunto de ações intencionais, integradas, coordenadas e orientadas para tornar realidade um objetivo futuro, de forma a possibilitar a tomada de decisões antecipadamente. Portanto, o planejamento financeiro está ligado aos métodos de administração dos recursos financeiros da empresa, a distribuição e aplicação desses recursos. Por isso, entende-se que o planejamento financeiro é o ato de estabelecer o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados.

Os resultados obtidos com o questionário aplicado a gestor financeiro, demonstrou que a empresa não possuía um planejamento financeiro, o que tornou necessário a sugestão de implantação do mesmo na empresa.

Este trabalho é direcionado aos acadêmicos de contabilidade, administração e economia, aos empresários e microempresários de forma em geral. O trabalho não possui a intenção de finalizar o tema abordado, e sim agregar conhecimento para que o mesmo possa ser utilizado para auxiliar em futuros trabalhos acadêmicos e plantar a ideia, para que possa ser analisada e discutida.



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti, **FUNDAMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA**. 2º Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CARVALHO, Christina. **Harvard Business Review: A estratégia que funciona**. Edição de março de 2015.

CHENG, Angela; MENDES, Marcia Martins. **A IMPORTÂNCIA E A RESPONSABILIDADE DA GESTÃO FINANCEIRA DA EMPRESA**. São Paulo, FINECAFE, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e pratica**. 4º Ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2007.

DIAS, Donaldo de Souza. SILVA, Monica Ferreira. **Como escrever uma Monografia: manual de elaboração com exemplos e exercícios**. 1º ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **CONTROLADORIA: TEORIA E PRÁTICA**. São Paulo: Atlas, 1997.

FRANCO, Hilário. **Estrutura, Análise e Interpretação de Balanços**. 15ª Ed. – São Paulo: Editora Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projeto de Pesquisa**. 5º ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, Eugênio Celso; BAPTISTA, Antônio Eustáquio, **Escrituração. Introdução a Contabilidade Geral**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

HOJI, Masakazu. **ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTARIA: matemática financeira aplicada, estratégia financeira, orçamento empresarial**. 11º Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos e FARIA, Ana Cristina de. **INTRODUÇÃO À TEORIA DA CONTABILIDADE: para o nível de graduação**. 5. Ed. 2 reimpressa. São Paulo: Atlas, 2009.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos, **CONTABILIDADE COMERCIAL**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

IUDÍCIBUS, Sergio e MARION, Jose Carlos. **CONTABILIDADE COMERCIAL**. 9º Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEMES JR, Antonio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. 2º Ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2005.

LIZ, Patrícia. **A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DA EMPRESA.** Disponível em <http://www2.rj.sebrae.com.br/boletim/a-importancia-da-administracao-financeira-da-empresa/>. Acessado em: 06 de novembro de 2015.

MARION, José Carlos, **Contabilidade Empresarial.** 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARION, Jose Carlos. **ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS:** Contabilidade Empresarial. 7º Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARION, Jose Carlos. **CONTABILIDADE EMPRESARIAL.** 16º Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PADOVEZE, Clovis Luis, **CONTABILIDADE GERENCIAL.** 7º Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clovis Luis, **MANUAL DE CONTABILIDADE BASICA.** 9º Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PEREZ JUNIOR, Jose Hernandez; BEGALLI, Glaucos Antonio, **ELABORAÇÃO E ANALISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTABEIS.** 4º Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PORTER, Michael. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** 1º ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

RIBEIRO, Osni Moura. **CONTABILIDADE GERAL.** 8º Ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

RIBEIRO, Osnir Moura, **CONTABILIDADE BASICA.** 3º Ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

ROSS, Stephen A. Et. Al. Fundamentos de administração financeira. 9º Ed. Porto Alegre: Editora AMGH, 2013.

SÁ, Antonio Lopes de. **TEORIA DA CONTABILIDADE.** 5º Ed. São Paulo: Atlas 2010.

SÁ, Carlos Alexandre. **FLUXO DE CAIXA: A VISÃO DA TESOURARIA E DA CONTROLADORIA.** 4º Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVA, Edson Cordeiro da, **COMO ADMINISTRAR O FLUXO DE CAIXA DAS EMPRESAS.** 4º Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, Edson Cordeiro da. **COMO ADMINISTRAR O FLUXO DE CAIXA DAS EMPRESAS.** 4º Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TAVARES, Mauro Calixta. **GESTÃO ESTRATÉGICA.** 3ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica.** 3º ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 2º ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiro. 8º ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

<http://www.exatagestaocontabil.com.br/contabilidade/?p=15> (2010) Acessado em: 07 de novembro de 2015.

# APÊNDICE

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO A GERENTE FINANCEIRA

1. Qual o nome do entrevistado, e cargo que ocupa na empresa? Qual a sua idade.

Patricia Ribeiro, gerente financeira, 28 anos de idade

2. Qual o seu grau de instrução?

Ensino superior incompleto.

3. Você busca informação e aperfeiçoamento para a gestão da empresa?

Sim. Já realizei vários cursos, inclusive iniciei uma formação acadêmica, mas devido há algumas circunstâncias tive que parar com os estudos, pretendendo retornar em breve.

4. Você sabe o que é gestão financeira?

Sim, tenho alguma noção, sobre ser algo em torno de conciliar os objetivos da empresa com suas finanças, afim de se atingir bem maior para a empresa e assim se ter lucratividade.

5. Quais as dificuldades encontradas na gestão?

Boa parte das dificuldades encontradas para uma boa gestão, está relacionada com a falta de mão de obra qualificada, o que atrapalha no andamento de algumas funções dentro da empresa.

6. Qual ferramenta de gestão contábil utilizadas na empresa?

Utilizo um controle de caixa bem simplificado, onde é alocado o que seja as despesas e receitas. Com programa de informática SAFE.

7. Utiliza alguma ferramenta contábil para tomar as decisões administrativas?

Não, pois realizo as operações administrativas-financeira na empresa de acordo com a necessidade de cada uma.

8. A contabilidade da empresa é realizada interna ou externamente por um escritório contábil?

A contabilidade da empresa é realizada externamente.

9. Você sabe quais são as demonstrações contábeis, que devem ser utilizadas na empresa?

Sim, mas devido não haver muito interesse por parte dos proprietários sobre a utilização das mesmas, não são realizadas.

10. A demonstração de fluxo de caixa é utilizada na empresa?

No momento apenas utiliza-se a escrituração do livro caixa.

11. Você sabe qual a importância da contabilidade para o planejamento financeiro?

Não, devido a empresa não correlacionar a contabilidade com o planejamento financeiro.

12. Você já utilizou do planejamento financeiro como ferramenta de auxílio para a tomada de decisão?

Não. A empresa não faz o planejamento financeiro.

13. Você aceita, como sugestão, a implantação de um modelo de fluxo de caixa como ferramenta, para a elaboração de planejamento financeiro, para a empresa?

Sim.

14. Você autoriza o fornecimento de dados da empresa necessários para a realização deste TCC?

Sim.

15. Você acredita que este trabalho de conclusão de curso possa auxiliar de alguma forma na gestão contábil da empresa?

Sim, porque poderá tirar algumas dúvidas e dar suporte, no que diz respeito a implantação de uma nova ferramenta de gestão e planejamento financeiro.