

**JOÃO CARLOS MARTINS FILHO**

**PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO  
SOB O PRISMA DA GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em administração financeira de curto prazo.

Professor Orientador: Gilberto de Oliveira Moritz

**FLORIANÓPOLIS**

**2004**

**JOÃO CARLOS MARTINS FILHO**

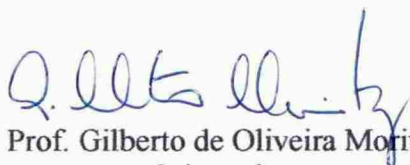
**PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO  
SOB O PRISMA DA GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO**

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 26 de novembro de 2004.



Prof. Mário de Souza Almeida  
Coordenador de Estágios

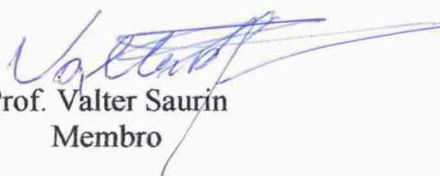
Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Gilberto de Oliveira Moritz  
Orientador



Prof. Hans Michael Van Bellen  
Membro



Prof. Valter Saurin  
Membro

Dedico este trabalho aos meus pais, que estiveram sempre ao meu lado, em todos os momentos da minha vida.

Agradeço em primeiro plano a Deus, que me da saúde para as batalhas da vida. Depois agradeço aos professores que lecionaram durante a minha caminhada escolar e acadêmica, a minha família, aos meus amigos e ao Professor Gilberto Moritz, que orientou-me neste trabalho com muita dedicação e lucidez. Em fim, a todos que de uma maneira ou de outra contribuíram nas minhas conquistas. Muito obrigado!

## RESUMO

MARTINS FILHO, João Carlos. **Planejamento e controle financeiro sob o prisma da gestão do capital de giro**. 2004. 110f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

O objetivo deste trabalho é demonstrar e avaliar o funcionamento da área financeira da J.C.M. Distribuição e sugerir aperfeiçoamentos, colocando em questão o planejamento e controle financeiros, o fluxo de caixa e o capital de giro, este por sua vez, ramificando-se na administração das disponibilidades, contas a receber, contas a pagar e estoques. Todos esses pontos abordados, sustentam-se em uma revisão da literatura sobre administração financeira. Apresenta-se uma metodologia de pesquisa, que estipula o tipo do projeto como sendo uma pesquisa qualitativa, mais especificamente um estudo de caso. Logo em seguida, descreve-se a empresa em um breve histórico, desde sua fundação até os seus dias atuais, seu ramo de atividade, enquadramento legal, localização estrutura organizacional e produtos. Finalmente, utilizando todas as informações coletadas sobre os procedimentos empregados na administração financeira da empresa, avalia-se e sugere-se possíveis melhorias e aperfeiçoamentos para uma gestão mais clara, precisa, segura e adequada a realidade.

Palavras-chave: administração financeira, capital de giro, fluxo de caixa.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Sugestão para previsão do fluxo de caixa .....	41
Quadro 2 – Função e carga horária dos colaboradores .....	69

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Gráfico das necessidades financeiras .....	24
Figura 2 – Composição de capital próprio e de terceiros .....	26
Figura 3 – Representação do fluxo de caixa .....	29
Figura 4 – Desequilíbrio financeiro .....	36
Figura 5 – Despesas com cobrança e perda com devedores incobráveis .....	50
Figura 6 – Amostra da distribuição dos itens em estoque .....	55
Figura 7 – Organograma Organizacional .....	70

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema</b> .....	10
<b>1.2 Objetivos do trabalho</b> .....	12
1.2.1 Objetivo geral .....	12
1.2.2 Objetivos específicos .....	12
<b>1.3 Justificativa e importância</b> .....	13
<b>1.4 Estrutura do documento</b> .....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	15
<b>2.1 Administração financeira</b> .....	15
<b>2.2 Capital de Giro</b> .....	17
<b>2.3 Planejamento e controle financeiro</b> .....	19
2.3.1 O que é um planejamento financeiro? .....	19
2.3.2 Termos chave do planejamento financeiro .....	20
2.3.3 O planejamento financeiro deve ser flexível .....	21
2.3.3.1 <i>Hipóteses para o planejamento e seus “ingredientes”</i> .....	21
2.3.5 Controle financeiro .....	23
<b>2.4 O planejamento financeiro a curto prazo</b> .....	24
<b>2.5 Ligações entre as decisões financeiras de curto e longo prazo</b> .....	24
<b>2.6 A composição dos recursos financeiros e as operações financeiras</b> .....	26
2.6.1 Quanto às características .....	27
2.6.2 Quanto aos prazos de liquidação .....	27
2.6.3 Quanto à permanência do capital na empresa .....	27
<b>2.7 Fluxo de caixa</b> .....	28
2.7.1 A empresa e seu fluxo de caixa .....	29
2.7.2 O que é um fluxo de caixa e para que serve .....	31
2.7.3 Importância do planejamento do fluxo de caixa .....	32
2.7.4 Prazo de planejamento do fluxo de caixa .....	33
2.7.5 Requisitos para implantação do fluxo de caixa .....	33
2.7.6 Causa de falta de recursos na empresa .....	34
2.7.7 Equilíbrio financeiro .....	35
2.7.8 Alterações no saldo de caixa .....	37
2.7.8.1 <i>Fatores internos</i> .....	37
2.7.8.2 <i>Fatores externos</i> .....	38
<b>2.8 Administração das disponibilidades</b> .....	39
2.8.1 Controle do nível de caixa .....	42
2.8.2 Controle dos ingressos de caixa .....	43
2.8.3 Controle dos desembolsos de caixa .....	43
<b>2.9 Contas a receber</b> .....	44
2.9.1 Causas da existência de contas a receber .....	45
2.9.2 Determinantes do nível dos valores a receber .....	45
2.9.3 Prazo médio de recebimento .....	46
2.9.4 Política de crédito como arma da concorrência .....	47
2.9.5 Elementos da administração financeira de contas a receber .....	48
2.9.5.1 <i>Política de concessão de crédito</i> .....	48
2.9.5.2 <i>Política de cobrança</i> .....	49



2.9.5.3 <i>Desconto para pagamento antecipado</i> .....	51
<b>2.10 Contas a pagar</b> .....	51
<b>2.11 Administração de estoques</b> .....	52
2.11.1 Políticas de planejamento de estoque .....	53
2.11.2 Técnicas de administração de estoques .....	54
2.11.2.1 <i>Classificação ABC</i> .....	55
2.11.2.2 <i>Modelo de lote econômico</i> .....	56
2.11.2.3 <i>Ponto de pedido</i> .....	57
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	59
<b>3.1 Delineamento da pesquisa</b> .....	59
<b>3.2 Definição da área</b> .....	60
<b>3.3 Plano de coleta de dados</b> .....	60
<b>3.4 Plano de análise de dados</b> .....	62
<b>3.5 Limitações da pesquisa</b> .....	62
<b>4 A EMPRESA</b> .....	63
<b>4.1 Histórico</b> .....	63
<b>4.2 Ramo de atividade e mercado que a empresa está inserida</b> .....	66
<b>4.3 Enquadramento legal e a influência das suas variáveis</b> .....	67
<b>4.4 Localização</b> .....	68
<b>4.5 Estrutura Organizacional</b> .....	69
<b>4.6 Produtos</b> .....	73
<b>5 GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO NA EMPRESA E PROPOSTAS PARA APERFEIÇOAMENTOS</b> .....	75
<b>5.1 Gestão das disponibilidades</b> .....	75
5.1.1 Controle dos ingressos .....	75
5.1.2 Controle dos desembolsos .....	76
5.1.3 Medidas que a empresa adota para sanar uma possível falta de recursos .....	78
5.1.4 Equilíbrio entre ingressos e desembolsos .....	79
<b>5.2 Administrando contas a receber</b> .....	80
5.2.1 Política de crédito .....	80
5.2.2 Política de cobrança .....	81
5.2.3 Desconto para pagamento à vista .....	82
5.2.4 Controle de contas a receber .....	83
5.2.5 Sistema financeiro em estudo .....	84
<b>5.3 Administrando contas a pagar</b> .....	84
<b>5.4 Administrando o estoque de mercadorias</b> .....	84
5.4.1 A reposição das mercadorias vendidas .....	86
5.4.2 Política de compras .....	87
5.4.3 Proposta para aperfeiçoamentos na gestão de estoques .....	87
<b>5.5 Fluxo de caixa</b> .....	91
<b>6 CONCLUSÕES</b> .....	95
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	99
<b>ANEXOS</b> .....	101

## **1 INTRODUÇÃO**

Este primeiro capítulo do trabalho tem a incumbência de apresentar a contextualização do tema e apresentação do problema de pesquisa, seus objetivos, geral e específicos, bem como a justificativa, importância do estudo e estrutura do documento.

O tema indica uma área de interesse a ser investigada. Trata-se de uma delimitação bastante ampla. Já um problema decorre de um aprofundamento do tema. Ele é individualizado e específico. Segundo Vergara (1997) um problema pode ser conceituado e encarado como uma questão não resolvida e que através da pesquisa irá buscar uma resposta.

Os objetivos são responsáveis por trazer respostas ao que é pretendido com a pesquisa, ou seja, que metas pretende-se alcançar com o término da pesquisa. Conforme Vergara (1997), se o problema é uma questão a investigar, objetivo é um resultado a alcançar.

A justificativa e importância do estudo tratam-se da relevância do problema e do por que tal pesquisa deve ser realizada.

### **1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema**

Administrar uma empresa, sob todos os pontos de vista, é uma tarefa extremamente complexa. O rápido desenvolvimento e proliferação de novos métodos de gerência administrativa e a incorporação desses métodos nas organizações vêm deixando para trás as empresas que não seguem a tendência do mercado. Em vista das mudanças velozes nos aspectos de gestão empresarial e o aumento natural da concorrência, é necessário à adaptação das empresas para este novo ambiente.

Em vista disso, este trabalho focaliza-se em um dos principais pontos em que a empresa deve buscar sempre a excelência no cumprimento de suas funções: a gestão

financeira, tendo como função a avaliação, busca de alternativas e aperfeiçoamento para o controle financeiro, a administração do capital de giro e o planejamento do fluxo de caixa.

Segundo Megginson *et al* (1998, p. 13) “a administração pode ser definida como trabalho com recursos humanos, financeiros e materiais, para atingir objetivos organizacionais através do desempenho das funções de planejar, organizar, liderar e controlar.”

A organização em pesquisa denomina-se J.C.M. Distribuição, Importação e Exportação LTDA e está situada a rua Valentim Vieira da Rosa, número 1583, Biguaçu, Santa Catarina.

Mais precisamente, a empresa localiza-se na grande Florianópolis, na marginal da BR 101. A localização da empresa para este tipo de mercado é considerada excelente, devido à facilidade para os clientes de outras cidades chegarem ao local, sem transtornos com o trânsito complicado das cidades mais próximas ao centro da capital catarinense. Outro ponto positivo da localização é que as margens da BR 101 o ambiente físico da empresa, ou seja, sua própria edificação, torna-se uma vitrine permanente para quem trafega por ali.

Seu ramo de atividade enquadra-se no comércio atacadista de utilidades domésticas (plástico e vidro), brinquedos, ferramentas, presentes, artigos para decoração, material escolar, produtos alimentícios e artigos de época (Natal, finados, Páscoa etc).

Um ponto peculiar nesta empresa é o nicho de mercado que ela atende. Nos dias atuais, 75% dos seus produtos são voltados para lojas de preço único, mais conhecidas como lojas de 1,99. Esse número já foi de 100%, no início das suas atividades como atacadista, em 1997.

Em vista do mercado em que a empresa se encontra, existe a necessidade dos responsáveis pela administração em buscar alternativas para o alcance de diferenciais competitivos na gestão financeira, tendo em vista o ambiente geral da empresa.

Com isso, uma boa administração do capital de giro é de suma importância para o bom andamento da empresa. Rocha *et al* (1996) atribuem ao capital de giro o título de “mola propulsora” do ciclo operacional da empresa, sendo que, cabe ao administrador financeiro manter o equilíbrio ideal entre os pontos conflitantes, ou seja, assegurar a manutenção do ciclo operacional sem comprometer a rentabilidade do negócio.

Também é imprescindível, para a manutenção e crescimento da organização, de um bom controle financeiro. De acordo com Gray & Johnston (1979), controlar pode ser entendido como um conjunto de decisões que um administrador pode tomar que venham a influenciar a quantidade ou o valor das receitas e/ou das despesas organizacionais. Além, é claro, de um bom controle do fluxo de caixa.

Colocando-se em questão o que foi exposto, tem-se neste trabalho o seguinte problema de pesquisa:

**Quais as mudanças e aperfeiçoamentos que devem ser executados, visando melhorar o planejamento, controle financeiro e a gestão do capital de giro da J.C.M. Distribuição, Importação e Exportação LTDA.?**

## **1.2 Objetivos do trabalho**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Elaborar medidas visando o aperfeiçoamento do planejamento, controle financeiro e gestão do capital de giro da J.C.M. Distribuição.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Levantar os dados de como é executado o planejamento e controle financeiro da empresa nos dias atuais;

- b) Analisar como é efetuada a gestão do capital de giro da empresa, em especial o planejamento do seu fluxo de caixa;
- c) Sugerir uma gestão financeira mais moderna, planejada e adequada à realidade do mercado.

### **1.3 Justificativa e importância**

A escolha deste assunto justifica-se pela importância da gestão financeira no âmbito organizacional da J.C.M. Distribuição, demonstrando, a partir deste quesito, o que pode ser analisado, implementado e/ou aperfeiçoado em relação ao controle financeiro, a administração do capital de giro e fluxo de caixa.

O trabalho aplicará parte da teoria acumulada durante o curso de Administração em um caso real. Este é um assunto extremamente importante e de grande valia, no que diz respeito ao aperfeiçoamento teórico e conseqüentemente prático do acadêmico, que, por sua vez é um dos responsáveis pela gestão financeira da empresa.

Com os resultados do estudo surgirão novas possibilidades e opções que irão encaixar-se no perfil da empresa, trazendo, com isso, bons frutos e implementação de técnicas e procedimentos importantes antes não utilizados.

Com toda a pesquisa e estudo a serem explorados, vários conceitos, métodos e aplicações referentes à gestão financeira de organizações serão exibidas, bem como as análises e competências que um administrador financeiro deve exercer para cumprir com suas atividades de manutenção e crescimento organizacional.

#### 1.4 Estrutura do documento

O presente estudo foi dividido em cinco partes, objetivando estruturar e facilitar a compreensão do tema e problema do trabalho.

O primeiro capítulo compreende a introdução, que traz a contextualização do tema, além de especificar os objetivos da pesquisa e os motivos que a justificam.

O segundo capítulo envolve a fundamentação teórica, que traz uma revisão da literatura, baseada em obras que tratam especificamente de administração financeira, com todas suas ramificações sobre planejamento e controle financeiros, capital de giro e fluxo de caixa. Este embasamento teórico foi uma das condicionantes mais importantes para a viabilidade deste estudo de caso.

Logo em seguida, no terceiro capítulo, é exposta a metodologia do trabalho, especificando os métodos utilizados para o alcance do objetivo fim, passando pelo delineamento da pesquisa, definição da área, plano de coleta de dados e plano de análise de dados.

No quarto capítulo é apresentado um breve histórico da empresa, desde sua fundação até os seus dias atuais, seu ramo de atividade, enquadramento legal, localização estrutura organizacional e produtos.

O quinto capítulo abrange todas as informações coletadas sobre os procedimentos utilizados para a gestão financeira na empresa, bem como as sugestões para possíveis melhorias e aperfeiçoamentos.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo do trabalho busca subsídios teóricos, visando obter o embasamento necessário que os autores disponibilizam através de suas obras, a fim de tornar rica e de qualidade a pesquisa.

Esta é a fase da pesquisa na qual você vai aprofundar os conhecimentos teóricos sobre o tema, tomar conhecimento, com detalhes, das várias posições existentes sobre o mesmo, levantar os pontos de concordância e discordância entre as várias posições, confrontar as colocações de vários autores entre si, e com suas próprias conclusões, tentar descobrir e entender os determinantes e as conseqüências de cada uma das posturas, enfim, vai tentar estabelecer a base teórica para a continuação do seu projeto. (TOMANIK, 1994, p. 133)

Com base nas atividades voltadas para a gestão financeira da J.C.M. Distribuição, é de grande importância à abordagem teórica dos quesitos pertinentes ao objeto do estudo. A apresentação e desdobramento de assuntos pertinentes à administração financeira, como planejamento e controle financeiro, capital de giro e fluxo de caixa abrem o horizonte e vislumbram novos caminhos para os resultados positivos que a pesquisa busca encontrar.

### **2.1 Administração financeira**

Para Gitman (2002, p. 4) “administração financeira diz respeito às responsabilidades do administrador financeiro numa empresa.” Este por sua vez desempenha ativamente uma variedade de tarefas, tais como orçamentos, provisões financeiras, administração do caixa, administração do crédito, análise de investimentos e captação de fundos.

Uma das possíveis maneiras de se caracterizar a função financeira de uma empresa é categorizar as áreas que exigem tomada de decisões pelos executivos responsáveis. Elas podem ser classificadas segundo áreas de decisões de investimento, financiamento e utilização do lucro líquido; e segundo tarefas de obtenção de recursos financeiros e análise de utilização desses recursos pela empresa. (SANVICENTE, 1987, p. 15)

Para a administração financeira, o objetivo econômico das empresas é a maximização de seu valor de mercado a longo prazo, pois dessa forma estará sendo aumentada a riqueza de seus proprietários. “Os proprietários das empresas esperam que seu investimento produza um retorno compatível com o risco assumido, por meio da geração de resultados econômicos e financeiros (lucro e caixa) adequados por longo prazo.” (HOJI, 2000, p. 21)

Cherry (1982, p. 20) afirma que “as finanças de empresas interessam-se então pela administração do dinheiro e reivindicações monetárias dentro da firma. Isto inclui a aquisição dos fundos exigidos pela firma e sua distribuição eficiente aos vários usos concorrentes.”

O administrador financeiro precisa estar sempre envolvido em negociações que exigem decisões rápidas e eficazes. Em certas situações, ele ocupa a posição de comprador e, em outras, a de vendedor. Em qualquer das situações, a eficácia da decisão depende do conjunto de informações gerenciais à disposição, assim como do conhecimento do próprio administrador financeiro. (ROCHA *et al*, 1996).

Meggison *et al* (1998, p. 194) conceitua a tomada de decisão na administração como “a escolha consciente de um rumo de ação entre as várias alternativas possíveis para se chegar a um resultado desejado.”

Para Sanvicente (1987) existem três decisões básicas que envolvem o administrador financeiro:

- a) Investimento: escolha das alternativas de aplicação dos recursos nas atividades cotidianas da empresa;
- b) Financiamento: definição e alcance de uma estrutura ideal em termos de fontes de recursos, dada a composição dos investimentos;
- c) Utilização do lucro líquido: denominada também política de dividendos, preocupa-se com a destinação dos recursos financeiros que a própria empresa gera em suas atividades operacionais e extra-operacionais.



Hoji (2000) expõe que todas as atividades empresariais envolvem recursos e, portanto, são conduzidas para a obtenção de lucro. As funções básicas do administrador financeiro da empresa são:

- a) Análise, planejamento e controle financeiro;
- b) Tomadas de decisões de investimentos; e
- c) Tomadas de decisões de financiamentos.

Para Mathur (1984) a administração financeira, através de seus responsáveis, tem como uma de suas funções escolher a combinação ideal de capital próprio e de empréstimos para atender às necessidades de recursos da empresa.

O capital próprio pode ser levantado internamente, por meio de lucros retidos ou externamente pela venda de ações. (GITMAN, 2002)

O capital próprio refere-se ao capital obtido junto aos proprietários e o capital de terceiros compreende todas as exigibilidades da empresa, como por exemplo, os empréstimos, debêntures e ações preferenciais. (SANVICENTE, 1987)

## **2.2 Capital de giro**

A administração eficaz do capital de giro requer o entendimento de seu significado contábil e gerencial, bem como da sua influência no risco operacional e na rentabilidade. (ROCHA *et al*, 1996)

Sanvicente (1987) define administração de capital de giro como sendo a administração dos ativos correntes que constituem o capital da empresa que circula até transformar-se em dinheiro dentro de um ciclo de operações. O prazo para este ciclo de operações varia conforme a natureza da empresa, ou seja, é o tempo exigido para que uma aplicação de dinheiro em insumos variáveis gire, inteiramente, desde a compra de matérias-primas e o

pagamento de funcionários até o recebimento correspondente à venda do produto ou serviço proporcionado ao cliente, a partir do emprego de tais recursos.

O capital de giro corresponde ao ativo circulante de uma empresa e representa o valor total dos recursos demandados pela empresa, para financiar seu ciclo operacional, o qual engloba as necessidades circulantes identificadas desde a aquisição de matérias-primas até a venda e o recebimento dos produtos elaborados. (MARTINS & ASSAF NETO, 1986, p. 277)

Para Mathur (1984) os ativos que compõem o capital de giro normalmente apresentam um tempo de vida inferior a um ano. Caixa, títulos de liquidez imediata, contas a receber e estoques tem, em geral, um tempo de duração inferior a um ano. O capital de giro é caracterizado pela facilidade da transformação de ativos em dinheiro.

As empresas brasileiras que recorrem ao capital de giro de terceiros ou a fontes e mecanismos de financiamento precisam analisar cuidadosamente a relação existente entre o custo de capital de giro e a rentabilidade proporcionada em sua operação: atividade operacional. Isso é necessário, dada as taxas de juros praticadas no Brasil e, por consequência, o custo de crédito de curto prazo. É muito difícil nesta situação conseguir alavancagem financeira com capital de giro de terceiros. (DI AGUSTINI, 1996, p. 32)

Para entender o que é alavancagem financeira, como citado anteriormente, Gray e Johnston (1979, p. 74) expõe claramente que ela “é a capacidade da empresa para obter e usar capital emprestado para gerar retornos. Se o custo de capital de empréstimo for inferior ao retorno conseguido, a diferença entre o retorno e custo pertencerá aos proprietários.”

Segundo Treuherz (1978) capital de giro próprio é entendido como o disponível mais o realizável a curto prazo menos o exigível a curto prazo (ativo corrente menos passivo corrente).

Quando relaciona-se os itens circulantes do balanço patrimonial (ativo e passivo), Di Agustini (1996) observa três situações possíveis de capital de giro:

- a) Capital de giro nulo: é a relação em que o ativo circulante é igual ao passivo circulante, ou seja, os haveres, bens e direitos conversíveis no prazo de até um ano são iguais às dívidas ou obrigações exigíveis no mesmo prazo;

- b) Capital de giro próprio: é a relação em que o ativo circulante é maior que o passivo circulante, ou seja, os haveres, bens e direitos conversíveis de até um ano são maiores do que as dívidas ou obrigações exigíveis no mesmo prazo;
- c) Capital de giro de terceiros: é a relação em que o ativo circulante é menor do que o passivo circulante, ou seja, os haveres, bens e direitos conversíveis no prazo de até um ano são menores do que as dívidas ou obrigações exigíveis no mesmo prazo.

Cherry (1982) diz que as aplicações de fundos a curto prazo devem ser financiadas a partir de origens de fundos a curto prazo, e as aplicações a longo prazo ou permanentes devem ser financiadas a partir de origens de fundos a longo prazo ou permanentes. Em vista deste princípio de correspondência de prazos, os passivos correntes – como origens de fundos a longo prazo – são freqüentemente tomados como uma medida aproximada do componente variável no capital de giro total. Pela mesma razão, o capital de giro líquido (ativos correntes menos passivos correntes) é freqüentemente usado como medida do volume de fundos comprometidos com as necessidades permanentes e capital de giro.

## **2.3 Planejamento e controle financeiro**

O planejamento e o controle financeiro são ferramentas básicas em qualquer gestão financeira em uma organização. Eles andam lado a lado no ambiente financeiro da organização.

### **2.3.1 O que é um planejamento financeiro?**

Para Rocha *et al* (1996) uma gestão eficaz do patrimônio compreende, entre outros fatores, o estabelecimento de metas e a perseguição de objetivos. Dessa forma, é importante

que o administrador financeiro trabalhe com um planejamento adequado ao porte da empresa que está administrando. Depois de definido o planejamento, outra etapa de igual importância é o acompanhamento de sua realização e a correção dos percursos. É aí que entra em ação a função de controle do administrador financeiro.

Segundo Sanvicente (1987, p. 208) “ao planejar, uma empresa procura formular de maneira explícita as tarefas a serem cumpridas e prever a obtenção dos recursos necessários para isso, dentro de uma limitação específica de prazo.”

Para Gitman (2002, p. 588) “o planejamento financeiro fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar as ações da empresa na consecução de seus objetivos. Dois aspectos chaves do planejamento financeiro são o planejamento de caixa e de lucros.”

### 2.3.2 Termos-chave do planejamento financeiro

Segundo Gropelli & Nikbakht (2001) são quatro os termos-chave para o planejamento financeiro:

- a) Administração da liquidez. O processo de assegurar o caixa adequado para as operações de uma empresa.
- b) Ciclo de caixa. O número de dias entre a compra da matéria-prima e o recebimento pelas vendas dos produtos finais.
- c) Giro de caixa. O número de vezes que o caixa da empresa é coletado em um ano.
- d) Planejamento financeiro. O processo de estimar fundos necessários de uma empresa e decidir como financiá-los.

### 2.3.3 O planejamento financeiro deve ser flexível

Brealey (1990), comenta que prever é concentrar-se no resultado futuro mais provável. Não se deve apenas prever e sim, preocupar-se também com os acontecimentos pouco prováveis e com os mais prováveis. Se, antecipadamente, for pensado no que pode dar errado, então haverá a possibilidade de reação mais rápida e eficiente na solução dos problemas. Como por exemplo, elaborar um conjunto de análise de cenário do tipo “e se...”, por exemplo: “o quanto poderia nos afetar uma política agressiva de crescimento num período de recessão.”

#### 2.3.3.1 Hipóteses para o planejamento e seus “ingredientes”

Ross *et al* (1995) colocam o planejamento financeiro como sendo o método pelo qual as metas financeiras devem ser alcançadas. Ainda segundo os autores, os planos financeiros são elaborados a partir das análises de orçamento de capital de cada um dos projetos da empresa e estes mesmos planos envolvem conjuntos alternativos de hipóteses. Essas hipóteses, normalmente, podem ser enumeradas da seguinte maneira:

- a) Caso pior. Este plano envolveria as hipóteses mais pessimistas possíveis a respeito dos produtos da empresa e do comportamento da economia. Poderia levar à venda e liquidação de ativos.
- b) Caso normal. Este plano trabalharia com as hipóteses mais prováveis a respeito da empresa e da economia.
- c) Caso melhor. O plano é baseado nas hipóteses mais otimistas. Poderia envolver novos produtos e expansão da empresa.

O processo de planejamento, com base nos vários cenários projetados, traz benefícios para a organização, que segundo Ross *et al* (1995) são:

- a) Interações. O plano financeiro deve explicitar as vinculações entre propostas de investimento de atividades operacionais distintas da empresa e as alternativas de financiamento disponíveis.
- b) Opções. O plano financeiro dá à empresa a oportunidade de examinar diversas opções de investimento e financiamento. A empresa examina quais seriam os melhores esquemas de financiamento e avalia opções de fechamento de fábricas ou lançamento de novos produtos.
- c) Viabilidade. Os diversos planos devem se ajustar ao objetivo global de maximização de riquezas dos acionistas.
- d) Evitar surpresas. O planejamento financeiro deve identificar o que pode ocorrer no futuro caso certos eventos aconteçam. Portanto, uma das finalidades do planejamento financeiro é evitar surpresas.

Mesmo existindo diferenças entre produtos e empresas, alguns “ingredientes” são comuns a todas as empresas. Ross *et al* (1995) deixam claro esses “ingredientes”:

- a) Previsão de vendas. Mesmo na impossibilidade de precisar esses dados de maneira certa, a previsão de vendas contribui, e muito, para o planejamento financeiro.
- b) Demonstrações financeiras projetadas: o plano financeiro conterá um balanço, uma demonstração de resultado e uma demonstração de origens e aplicações.
- c) Necessidades de ativos. O plano descreverá os gastos de capital projetados. Além disso, discutirá as aplicações propostas de capital de giro líquido.
- d) Necessidades de financiamento. O plano incluirá um item tratando dos esquemas de financiamento. Este item do plano deverá discutir a política de dividendos e a política de endividamento.

### 2.3.5 Controle financeiro

De acordo com Megginson *et al* (1998, p. 466) “o controle é o processo de assegurar que os objetivos organizacionais e de administração sejam atingidos e está relacionado intimamente a cada uma das áreas de atuação do administrador, especialmente à do planejamento.”

Planejamento e controle financeiro estão estreitamente associados com a aquisição de fundos e seu uso eficiente está no planejamento da função financeira. É essencial um planejamento cuidadoso, em qualquer atividade administrativa e a importância das decisões financeiras para o sucesso geral da empresa faz do planejamento uma fase decisiva no processo de aquisição e uso eficaz de fundos. (CHERRY, 1982, p. 20)

Sanvicente (1987) deixa claro que para controlar é preciso registrar os resultados que vão ocorrendo durante a execução dos planos e orçamentos. Esse é fundamentalmente, o papel a ser desempenhado pela contabilidade, que, no entanto deverá ter certas características especiais:

- a) A geração dos dados contábeis para inclusão nos relatórios deve obedecer a subdivisões por áreas de responsabilidade; isto pressupõe, portanto, a utilização de planos de contas em que as diversas áreas sob a supervisão de cada executivo estejam indicadas;
- b) Os dados de receita e despesa devem estar sujeitos a análise em termos de sua variabilidade em relação a algum índice de atividade da área de responsabilidade correspondente, bem como refletir, no plano de contas, a sua controlabilidade efetiva pelas unidades administrativas a que tiverem sido atribuídas.

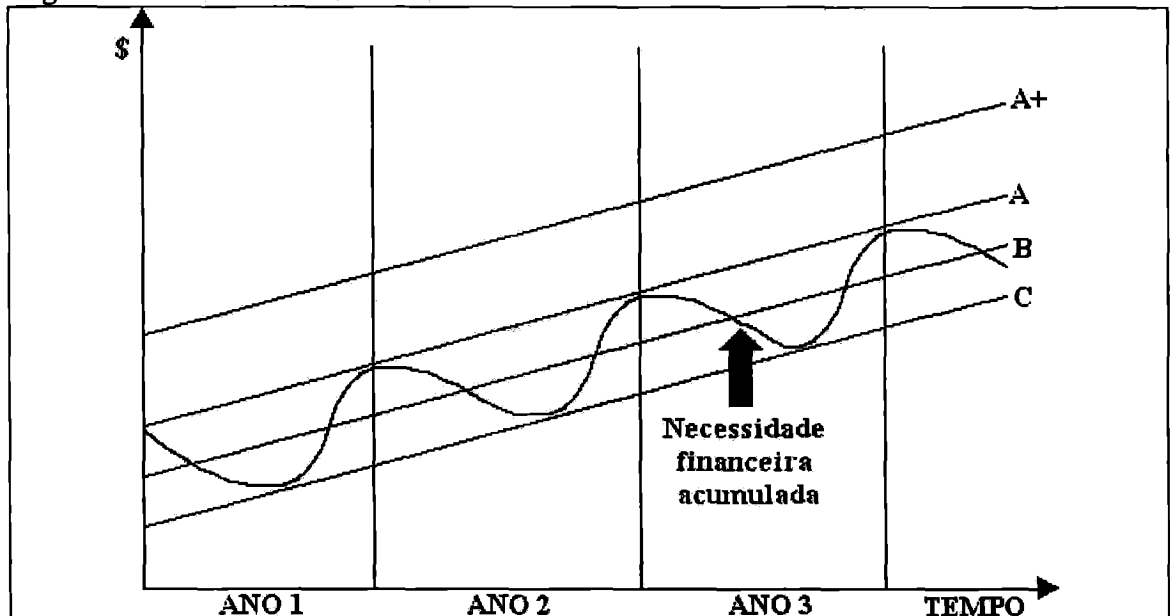
## 2.4 O planejamento financeiro à curto prazo

As decisões de curto prazo são mais fáceis que as decisões de longo prazo, mas nem por isso são menos importantes. Uma empresa pode identificar oportunidades de investimento extremamente valiosas, encontrar o grau de endividamento ótimo, seguir a política de dividendos perfeitas e, mesmo assim, ir a falência por ninguém se preocupar em levantar fundos para cumprir com seus compromissos do dia-a-dia no ano corrente, comenta Brealey (1990). Por essas e outras razões, é que se faz necessário o planejamento a curto prazo.

## 2.5 Ligações entre as decisões financeiras de curto e de longo prazo

Toda atividade empresarial exige capital e investimento em instalações, equipamentos, estoques, clientes entre outros ativos necessários para a condução eficaz da empresa. Muito raramente todos estes ativos serão adquiridos de uma só vez, mas gradualmente ao longo do tempo. Brealey (1990) chama esse montante de “necessidades financeiras acumuladas”.

Figura 1 – Gráfico das necessidades financeiras



Fonte: Brealey (1990)



As necessidades financeiras acumuladas da empresa (linha ondulada) são o investimento acumulado em instalações, equipamentos e outros ativos necessários para a existência do negócio. Neste caso, as necessidades aumentam de ano para ano, existindo uma sazonalidade anual. As necessidades de financiamento de curto prazo consistem na diferença entre o financiamento a longo prazo (linhas A+, A, B, C) e as necessidades financeiras acumuladas.

Para Brealey (1990), se o financiamento a longo prazo seguir a linha C, a empresa precisará sempre de financiamento de curto prazo. Se for na linha B, a necessidade é sazonal. Nas linhas A e A+, a empresa nunca precisa de financiamento de curto prazo, pois haverá sempre disponibilidade excedente para investir .

Quando o financiamento de longo prazo não cobre as necessidades, a empresa tem que levantar fundos de curto prazo para cobrir a diferença. Quando os recursos de longo prazo excedem, deve-se pensar em investir no curto prazo.

Qual é o melhor nível de financiamento de longo prazo, A+, A, B ou C? A resposta é: depende. O administrador financeiro é quem deve decidir levando em consideração algumas observações, segundo Brealey (1990):

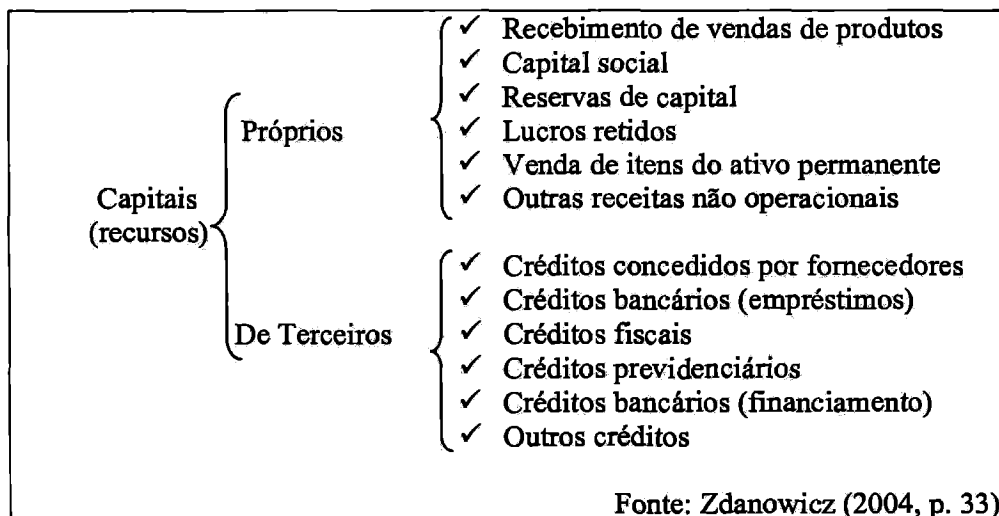
- a) Coincidências dos prazos de vencimento – a maioria dos administradores financeiros tenta coincidir os prazos de vencimento do ativo e do passivo, prazos de recebimento e de pagamento. Compram ativos fixos como equipamentos e instalações com empréstimos de longo prazo e capital próprio.
- b) Necessidade permanente de capital de giro (diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante) – a maioria das empresas financiam o capital de giro com recursos de longo prazo.
- c) A conveniência do excedente de caixa – os administradores sentem-se mais à vontade de trabalhar com a linha A do que com a C. Mais ainda com a A+. Ela

nunca precisaria emprestar dinheiro a curto prazo para pagar suas contas. Mas na verdade esses excedentes são aplicados, investidos. A atitude do administrador financeiro, caso a empresa esteja na posição A+, é descer para a curva A, ou até mais baixo, caso o investimento dos excedentes sejam mais vantajosos que manter a empresa sem necessidades de empréstimos de curto prazo.

## 2.6 A composição dos recursos financeiros e as operações financeiras

Para entender e estudar o fluxo de caixa que será visto mais a frente, deve-se identificar os principais capitais que fluem na empresa e as operações financeiras das empresas. Os principais capitais que circulam podem ser representados num único esquema, conforme a figura 2:

Figura 2 – Composição de capital próprio e de terceiros



Todos esses recursos fazem parte do fluxo de caixa da empresa, circulando todos os dias em que a empresa abre suas portas na finalidade de manter a liquidez da empresa e propiciar condições para a obtenção de lucros que compensem os riscos dos investimentos e a capacidade empresarial.

Abordando agora as operações financeiras que, normalmente, influenciam a projeção do fluxo de caixa são classificadas de várias formas por Zdanowicz (1998), dependendo da ótica com que se pretende analisar. Eis algumas delas:

#### 2.6.1 Quanto às características

Quanto às características, podemos classificar em:

- a) Operações bancárias comuns - operações de descontos de duplicatas, cobranças de títulos e adiantamentos com garantias de duplicatas.
- b) Operações bancárias especiais - financiamento das vendas a prazo (duplicatas com prazo superior a 30 dias), empréstimos com penhor mercantil para aquisição de máquinas, equipamentos, mercadorias e matérias-primas.
- c) Operações de financiamento - é a captação de recursos em fontes de longo prazo, são realizadas em instituições financeiras de fomento e no mercado de capitais.

#### 2.6.2 Quanto aos prazos de liquidação

Estas operações resultam das entradas de capital, são os empréstimos ou financiamentos passivos, e constituem-se em débitos da empresa. São registrados como operações ativas, tanto as saídas de capital, como a formação de crédito.

#### 2.6.3 Quanto à permanência do capital na empresa

O capital social é considerado indefinidamente permanente na empresa, porém o capital obtido através de financiamentos, têm presença temporária, pois estes deverão ser devolvidos na data do vencimento.

Sob o enfoque exclusivamente financeiro, podemos afirmar que o capital investido tem três destinações básicas:

- a) Capital aplicado no ativo circulante, constituído por :
  - ✓ Disponibilidades de caixa para atender as obrigações imediatas;
  - ✓ Contas a receber;
  - ✓ Estoques de: produtos acabados e em processamento, de matérias-primas e materiais diversos.
- b) Capital aplicado em carácter permanente (ativo permanente), constituído por:
  - ✓ Participações em sociedades coligadas e controladas;
  - ✓ Aparelhamento técnico, industrial e comercial.
- c) Capital aplicado na produção, constituído por:
  - ✓ Consumo de matérias-primas e materiais em geral;
  - ✓ Pagamento dos demais fatores de produção: mão-de-obra, impostos, juros, dividendos e despesas em geral.

Zdanowicz (1998), acrescenta que o capital empregado na produção irá retomar à empresa no final do ciclo de vendas e de seu recebimento.

## **2.7 Fluxo de caixa**

Gitman (1997, *apud* CAMPOS FILHO, 1999, p. 17) expõe que “o planejamento de caixa é a espinha dorsal da empresa. Sem ele não se saberá quando haverá caixa suficiente para sustentar as operações ou quando se necessitará de financiamentos bancários.” Empresas que comum e continuamente tenham falta de caixa e que necessitem de empréstimos de última hora, poderão perceber como é difícil encontrar bancos que as queiram financiar.

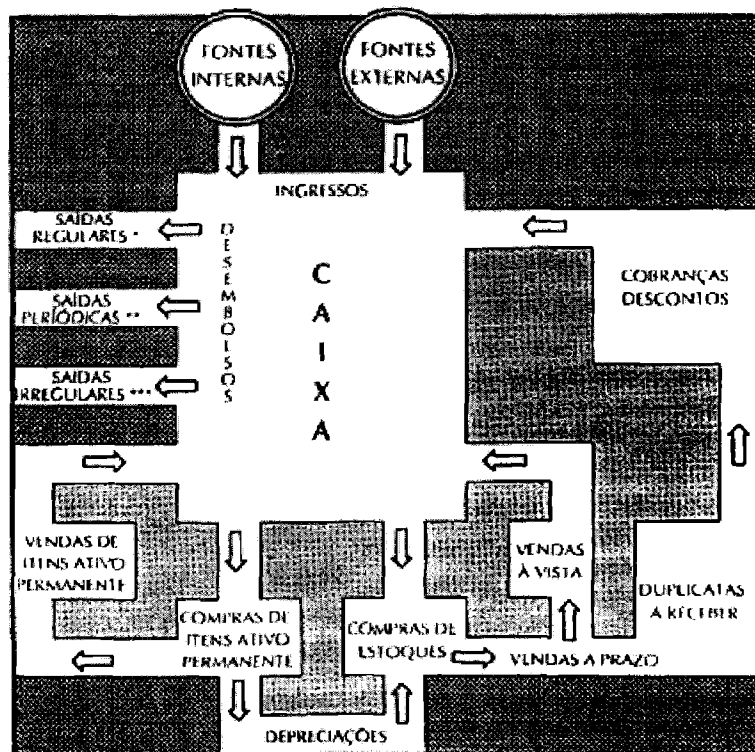
Segundo Rocha *et al* (1996) deve-se evitar a gestão “apaga incêndio”, ou seja, solucionar os problemas de liquidez após a ocorrência do fato gerador. Com um planejamento adequado o administrador terá uma visão antecipada das variações na liquidez da empresa, permitindo, assim, decisões mais eficazes.

### 2.7.1 A empresa e o seu fluxo de caixa

O fluxo de caixa pode ser comparado a um sistema hidráulico com vários reservatórios ao longo de sua extensão. O disponível é o núcleo do fluxo de caixa. Nele o fluxo monetário é contínuo e poderá ser abastecido por fontes internas ou externas para que a empresa possa honrar com suas obrigações com terceiros.

Conforme ilustração apresentada na Figura 3 logo em seguida, Zdanowicz (2004) mostra quais podem ser as formas de entrada de recursos, saídas e o fluxo de recursos.

Figura 3 – Representação do fluxo de caixa



\* Salários; \*\* Material de expediente; \*\*\* Compra à vista de itens do ativo permanente

As fontes internas podem ser regulares e periódicas. Internas regulares, como as vendas à vista, cobrança de valores a receber e internas periódicas, como vendas de itens do ativo permanente, aluguéis de ativos fixos e receitas financeiras.

Também temos as fontes externas de recursos financeiros, como emissão de ações e captação de empréstimos junto às instituições financeiras.

As saídas podem ser regulares, periódicas e irregulares de caixa. Saídas regulares como pagamento aos fornecedores e salários; as periódicas podem ser amortizações de empréstimos ou de financiamentos, compra de material de expediente, pagamento de dividendos e retiradas feitas pelos proprietários e; saídas em intervalos irregulares como a aquisição de itens do ativo permanente (edificações, veículos, máquinas e equipamentos).

A empresa deve saber dimensionar também o nível de seus estoques para manter a liquidez e o capital de giro. Garantindo o fluxo regular de produção e de comercialização de seus produtos. E, dependendo do tipo de atividade econômica e do porte da empresa, ela deverá se preocupar não só com o nível regular de matérias-primas e produtos acabados e sim também com os de produtos em processamento, materiais de expediente, de manutenção e de limpeza, segundo Zdanowicz (1998).

Conforme podemos observar na figura 3, fluem diretamente para dentro do caixa as vendas à vista de estoques e de itens do ativo permanente. Os valores a receber das vendas no crediário dos produtos em estoque, permanecerão fora até o momento do recebimento ou o desconto dos títulos em carteira ou no banco.

O administrador financeiro tem a difícil tarefa de tentar equilibrar os ingressos e desembolsos de caixa todos os dias e não somente ao final de um exercício social. Deverá ter condições de saldar as suas, obrigações na data do vencimento, evitando que o saldo de caixa comece a baixar para níveis de risco (cada organização tem um nível diferente). O administrador financeiro deverá obter recursos adicionais fora do ciclo operacional da

empresa, ou diminuir os valores a receber, os estoques e os itens do ativo permanente, gerando assim recursos que venham complementar a baixa do saldo.

O fluxo de caixa procura analisar o deslocamento de cada unidade monetária através da empresa, observando as operações que fazem aumentar ou diminuir o saldo das disponibilidades, comenta Zdanowicz (1998).

### 2.7.2 O que é um fluxo de caixa e para que serve?

Zdanowicz (2004) afirma que a empresa realiza operações de vendas, compras e investimentos todos os dias que abre suas portas ao mercado. Às vezes, o volume de numerário é maior ou menor, dependendo do período em que se realizam as compras e as vendas, bem como do interesse do mercado pelos produtos e serviços da empresa.

Segundo Zdanowicz (2004, p. 40), “fluxo de caixa é o conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período projetado.” Ainda segundo o autor, o fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo.

Assef (1999) explica que o fluxo de caixa mede as necessidades futuras de recursos, a capacidade de pagamento pontual dos compromissos assumidos, bem como as disponibilidades para investimento.

Oriente-se pelo caixa e não deixe que regras obsoletas distorçam o processo de decisão. Se um item é capitalizado ou registrado como despesa (a classificação), não tem impacto nas futuras entradas de caixa resultantes destes investimentos, exceto quanto ao pagamento de impostos. E as empresas que gerenciam seus negócios com base nos impostos e não nas operações reais estão no caminho do desastre. (KING, 1994, *apud* CAMPOS FILHO, 1999, p. 56)

Para Zdanowicz (2004, p. 42), “um dos principais objetivos do fluxo de caixa é otimizar a aplicação de recursos próprios e de terceiros na atividades mais rentáveis da

empresa”. O autor ressalta ainda que, em uma conjuntura econômica como a brasileira, nenhuma empresa pode se dar ao luxo de deixar seus recursos ociosos.

Gitman (2002) descreve três componentes básicos que um fluxo de caixa deve possuir:

- a) Investimento inicial: corresponde à saída de caixa relevante no instante zero, associada a um projeto proposto;
- b) Entradas de caixa operacionais: diz respeito às entradas de caixa incrementais, após os impostos, originárias do projeto ao longo de sua vida;
- c) Fluxo de caixa residual: é o fluxo de caixa não-operacional, após o imposto de renda, que ocorre no final do projeto, em geral decorrente da liquidação do projeto.

### 2.7.3 Importância do planejamento do fluxo de caixa

Segundo Zdanowicz (2004) é importante o planejamento do fluxo de caixa, porque irá indicar antecipadamente as necessidades de numerário para o atendimento dos compromissos que a empresa costuma assumir, considerando os prazos para serem saldados. Com isso, o administrador financeiro estará apto a planejar com a devida antecedência, os problemas de caixa que poderão surgir em consequência de reduções cíclicas das receitas ou de aumentos no volume de pagamentos.

O autor faz menção a outro papel importante que é desempenhado pelo fluxo de caixa, que é a possibilidade de evitar a programação de grandes desembolsos para períodos em que os ingressos orçados sejam baixos por questões de mercado, por exemplo. O planejamento do fluxo de caixa permite ao administrador financeiro verificar se poderá realizar aplicações a curto prazo com base na liquidez, na rentabilidade e nos prazos de resgate.

O fluxo de caixa não é o sentido literal de disponibilidades propriamente ditas. O fluxo explica a variação nessas disponibilidades, mas não retrata fielmente todas as entradas e



saídas de caixa e trabalha em muitos itens por variações entre saldos. Contudo, o fluxo de caixa é de enorme importância na análise financeira, pois evidencia de forma global como se originam e onde foram aplicados os fundos na empresa, sem se perder em excesso de detalhes. (MARTINS & ASSAF NETO, 1986)

#### 2.7.4 Prazo de planejamento do fluxo de caixa

O período abrangido pelo planejamento do fluxo de caixa, segundo Zdanowicz (2004), depende do tamanho e ramo de atividade da empresa. Em geral, quando as atividades estão sujeitas a grandes oscilações, a tendência é para estimativas com prazos curtos (diário, semanal ou mensal), enquanto as empresas que apresentam volume de vendas estável, preferem projetar o fluxo de caixa para períodos longos (trimestral, semestral ou anual).

Zdanowicz (2004) frisa ainda que é importante a empresa trabalhar com um planejamento mínimo para três meses. O fluxo de caixa mensal deverá, posteriormente, transformar-se em semanal e este em diário. O modelo diário fornecerá a posição dos recursos em função dos ingressos e desembolsos de caixa, constituindo-se em poderoso instrumento de planejamento e controle financeiros para a empresa.

#### 2.7.5 Requisitos para a implantação do fluxo de caixa

Os principais requisitos, de acordo com Zdanowicz (2004), para a implantação do fluxo de caixa são:

- a) Apoio da cúpula diretiva da empresa;
- b) Organização da estrutura funcional da empresa com definição clara dos níveis de responsabilidade de cada área;

- c) Integração dos diversos setores e/ou departamentos da empresa ao sistema do fluxo de caixa;
- d) Definição do sistema de informações, quanto à qualidade e aos formulários a serem utilizados, calendário de entrega dos dados (periodicidade) e os responsáveis pela elaboração das diversas projeções;
- e) Treinamento do pessoal envolvido para implantar o fluxo de caixa na empresa;
- f) Criação de uma manual de operações financeiras;
- g) Controles financeiros adequados, especialmente da movimentação bancária;
- h) Utilização do fluxo de caixa para avaliar com antecedência os efeitos da tomada de decisões que tenham impacto financeiro na empresa e;
- i) Fluxograma das atividades na empresa, ou seja, definir as atividades meio e as atividades fim.

#### 2.7.6 Causas da falta de recursos na empresa

Existem vários motivos para ocorrer a falta de recursos em uma empresa, dentre as quais pode-se citar, segundo Zdanowicz (2004):

- a) Expansão descontrolada das vendas, implicando em maior volume de compras e custos pela empresa;
- b) Insuficiência de capital próprio e utilização do capital de terceiros em proporção excessiva, em consequência, aumentando o grau de endividamento da empresa;
- c) Ampliação exagerada dos prazos de vendas pela empresa, para conquistar clientes;
- d) Necessidade de compras de porte, caráter cíclico ou para reserva, exigindo maiores disponibilidades de caixa;

- e) Altos custos financeiros em função de planejamento e controle de caixa incompletos;
- f) Baixa velocidade de rotação de estoques e nos processos de produção e;
- g) Distribuição de lucros, além das disponibilidades de caixa.

Há também os fatores externos e internos que influenciam nos saldos de caixa, que, de acordo com Zdanowicz (2004) são:

Fatores Externos:

- a) Declínio nas vendas;
- b) Expansão ou retração no mercado;
- c) Elevação no nível de preços;
- d) Concorrência;
- e) Inflação;
- f) Alterações nas alíquotas de impostos e;
- g) Inadimplência.

Ainda segundo Zdanowicz (2004), sobre fatores internos é compreendido a capacidade do administrador financeiro em reconhecer as conseqüências financeiras das alterações nas políticas de produção vendas, distribuição, compras, pessoal, etc.

#### 2.7.7 Equilíbrio financeiro

Para Zdanowicz (2004), as empresas equilibradas financeiramente apresentam as seguintes características:

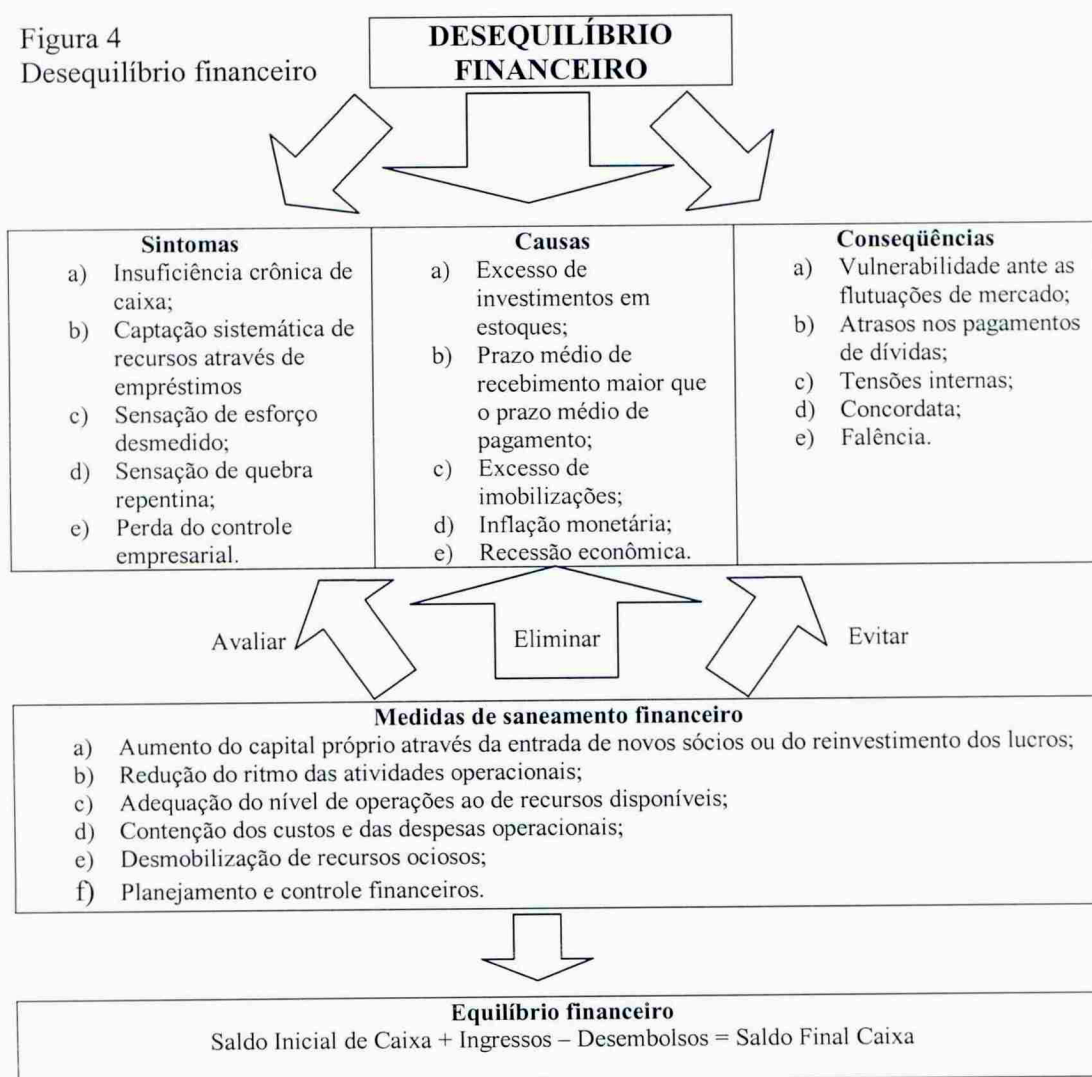
- a) Há permanente equilíbrio entre os ingressos e os desembolsos de caixa;
- b) Aumenta a participação de capital próprio, em relação ao capital de terceiros;
- c) É satisfatória a rentabilidade do capital empregado;

- d) Nota-se uma menor necessidade de capital de giro;
- e) Existe tendência em aumentar o índice de rotação de estoques;
- f) Verifica-se que os prazos médios de recebimento e pagamento tendem-se a estabilizar;
- g) Não há imobilizações excessivas de capital, nem ela é insuficiente para volume necessário de produção e comercialização;
- h) Não há falta de produtos prontos ou mercadorias no atendimento das vendas.

Ainda segundo Zdanowicz (2004), os itens causadores da falta de recursos na empresa e equilíbrio financeiro, podem ser expostos da seguinte maneira:

Figura 4

Desequilíbrio financeiro



### 2.7.8 Alterações no saldo de caixa

O administrador financeiro deverá levar em consideração, no dia-a-dia da empresa, os impactos que alguns fatores internos e externos causam no saldo de caixa. Zdanowicz (1998) lista estes fatores da seguinte maneira:

#### 2.7.8.1 Fatores Internos

A administração financeira deve estar presente em todas as áreas da empresa, pois a grande maioria das decisões tomadas envolvem recursos financeiros. Ela deve tomar conhecimento das ações de decisões que as outras áreas tomarem para ter um controle eficiente. Eis algumas das principais decisões:

##### a) Alteração na política de vendas

O departamento de vendas deve primeiro informar qualquer alteração na política de vendas para que a área financeira possa analisar o impactos dessas mudanças, pois irá alterar prazos de recebimento.

Decisões quanto às despesas com publicidade, propaganda e promoção devem ser estudadas em conjunto, porque estas ações necessitam de desembolso de recursos financeiros.

A administração financeira deve conhecer a taxa de comissão dos vendedores e a forma de pagamento destas. As políticas de descontos devem ser conhecidas, pois elas diminuem a margem de lucro da empresa e os ingressos do fluxo de caixa.

##### b) Decisões na área da produção

O diretor de produção não pode decidir isoladamente a aquisição de máquinas, equipamentos ou a expansão da fábrica. A área financeira deve participar na tomada dessas decisões verificando as disponibilidades existentes para a conversão destes em ativos permanentes. Alterações no nível de produção também devem ser analisadas pelos dois

setores, pois causando alterações no nível de estoques, na compra de matérias-primas, no custo da mão-de-obra, nas despesas de fabricação, etc.

c) Política de compras

Os prazos concedidos pelos fornecedores devem ser analisados com os prazos de recebimento dos clientes. Evitando-se assim, o desequilíbrio no fluxo de caixa.

d) Política de pessoal

O departamento de recursos humanos deve tomar decisões juntamente com o departamento de finanças com que diz respeito a admissões, demissões, política salarial e de treinamento, etc. Essas ações causam impactos no fluxo de caixa da empresa.

#### *2.7.8.2 Fatores externos*

Vários também são os fatores externos que podem provocar alteração no planejamento e controle do fluxo de caixa da empresa. Ainda segundo Zdanowicz (1998), eis alguns fatores:

a) Redução estacional ou cíclica da atividade econômica

Podem aparecer sintomas desse tipo nas vendas, necessitando que se tomem medidas urgentes para o retorno ao equilíbrio das contas.

O desaquecimento da demanda e uma expectativa de recessão econômica exigem do administrador financeiro alguns cuidados:

- ✓ Política de crédito: expandir a política de crédito num clima de fraca atividade econômica, poderia levar a perda dos valores a receber;
- ✓ Cobrança de títulos: tem-se que reduzir o prazo médio de recebimento, para um maior giro dos recursos de itens com maior rentabilidade imediata;
- ✓ Nível de estoques: é aconselhável reduzir o volume de estoque, repondo-o somente em parte. Isso refletirá em excedente imediato de recursos.

**b) Expansão da economia**

Refletirá num aumento das vendas, como conseqüência, aumento da produção, em um maior volume de estoques, acréscimo nas compras de mercadorias e/ou matérias-primas, maiores custos operacionais, entre outros. Todas essas mudanças exigirão um maior volume de capital de giro e de imobilização, fazendo com que o administrador financeiro procure novas fontes de recursos, sem afetar a liquidez.

**c) Inadimplência**

Talvez este seja o item que exige maior cuidado, pois os desembolsos de caixa são cobertos pelos valores em disponibilidade e pela cobrança de duplicatas a receber, uma vez que os estoques alimentam a produção e as vendas, porém não pagam as dívidas. Deve-se ter um controle bastante rigoroso das duplicatas a receber, mantendo-se assim, o equilíbrio entre as entradas e saídas de caixa.

**d) Atraso na entrega dos produtos**

Não se pode admitir atrasos na entrega dos produtos. Isso ocasiona acúmulo de produtos em estoque, possível interrupção na produção e atrasos no recebimento dos clientes. O administrador financeiro deve agir para evitar essas paralisações, pois elas afetam o fluxo de recursos.

**e) Alteração das alíquotas e criação de novos tributos**

Essas alterações podem provocar modificações no fluxo de desembolsos de caixa, tendo que o administrador financeiro tomar alguma medida para suprir esta perda.

## **2.8 Administração das Disponibilidades**

De acordo com Zdanowicz (2004, p. 188) “a administração do disponível é o aspecto chave do objetivo liquidez para a administração financeira. Quanto maiores forem os recursos

disponíveis em caixa, mais prontamente a empresa poderá honrar com seus compromissos.” Também, segundo o autor, quanto maior a quantidade de recursos aplicados no sistema operacional da organização, maior será o retorno sobre os investimentos realizados.

As disponibilidades são os recursos que a empresa dispõe para efetuar pagamentos imediatos. A conta Caixa, que representa o dinheiro em espécie, é a conta de maior liquidez, juntamente com a conta Bancos. Essas contas detêm os recursos monetários depositados em contas bancárias movimentáveis à vista com a emissão de cheques, de acordo com Sanvicente (1987). Estas duas contas sofrem desvalorização numa economia inflacionária e não apresentam rendimento direto, então, por que manter um certo investimento nestas contas.

Para Sanvicente (1987), o principal motivo é que as contas caixa e bancos funcionam como um amortecedor entre as saídas e as entradas. A utilização do instrumento de previsão de fluxo de caixa é indispensável para a empresa conhecer seus desembolsos e recebimentos e, a partir daí, programar-se para uma possível falta de recursos (onde e quando captar recursos) ou planejar o que fazer com o excedente de caixa (compra de ativos imobilizados, aplicações financeiras de curto e/ou longo prazo, etc.) O fluxo de caixa ainda pode indicar que itens podem ser manipulados para evitar insuficiência de caixa: pode-se acelerar entradas (aumento das cobranças, venda de ativos fixos não utilizados, liquidação de mercadorias, promoções), ou reduzir as saídas (redução de despesas).

Sanvicente (1987) apresenta um quadro como sugestão para a previsão do fluxo de caixa que pode ser visto a seguir:



Quadro 1 – Sugestão para previsão do fluxo de caixa

Descrição	Período (mês, ano)		
	Dia, semana ou mês	Dia, semana ou mês	TOTAL
<b>1 Itens Operacionais</b>			
<b>A- Entradas</b>			
✓ Vendas à vista			
✓ Recebimentos de Duplicatas			
✓ Desconto de Duplicatas			
<b>B - Total das Entradas Operacionais</b>			
<b>C - Saídas</b>			
✓ Compras à vistas			
✓ Pagamentos de duplicatas			
✓ Salários			
✓ Impostos			
✓ Despesas Veículos			
✓ Outros (aluguéis, materiais diversos)			
<b>D - Total de Saídas Operacionais</b>			
<b>E - Fluxo Líquido Operacional (B-D)</b>			
<b>2 Itens Não-Operacionais</b>			
<b>F- Entradas</b>			
✓ Empréstimos Obtidos			
✓ Vendas de Ativos Fixos			
✓ Outros			
<b>G - Total das Entradas Não-Operacionais</b>			
<b>H- Saídas</b>			
✓ Amortização de Empréstimos			
✓ Compra de Ativos Fixos			
✓ Outros (juros, etc.)			
<b>I - Total das Despesas Não-Operacionais</b>			
<b>J - Fluxo Líquido Não-Operacional (G-I)</b>			
<b>3 Fluxo Líquido Geral (E+J)</b>			
<b>4 Saldo Inicial</b>			
<b>5 Saldo Final (3+4)</b>			

Fonte: Sanvicente (1987, p. 142)

Segundo Sanvicente (1987), a separação das despesas operacionais, das não-operacionais, que são de naturezas diferentes, aumentam a possibilidade de análise do instrumento.

Ainda de acordo com o autor, certa parcela do saldo mantido em disponibilidades deve-se a não coincidência das entradas e das saídas previstas. Outra parcela deve-se à possível diferença entre o fluxo previsto do fluxo real.

O autor ressalta ainda que a empresa deve se preocupar em evitar a insuficiência de caixa e estar preparada para a diferença em que possa ocorrer entre o fluxo previsto do real, ter uma margem de segurança e acesso fácil a fontes externas de recursos.

O saldo das disponibilidades são afetados tanto por entradas como por saídas. O objetivo deste saldo deve ser a de manter uma disponibilidade suficiente para atender às exigências de transação (aplicações e empréstimos), precaução (incertezas dos itens) e especulação (acumulação de saldo para compras rápidas, oportunidades de lucro), mas nada além disso, para não prejudicar o objetivo de maximização da rentabilidade sobre os recursos obtidos. Com o excedente deste saldo, a empresa pode aplicar em títulos de curto prazo que ofereçam algum rendimento. (SANVICENTE, 1987)

#### 2.8.1 Controle do nível de caixa

Alguns fatores afetam e determinam os saldos de disponibilidades mantidos pela empresa. Eis alguns deles citados por Sanvicente (1987):

- a) Diferenças previsíveis entre as entradas e saídas de caixa, a acumulação de dinheiro ou a falta dele por diversos motivos.
- b) Diferenças imprevisíveis entre as entradas e saídas de caixa, decorrente das incertezas dos diversos elementos nelas incluídos. Possibilidade de eventos como enchentes, incêndios, falências ou concordatas de clientes, etc.
- c) Disponibilidade de outras fontes de fundos. A flexibilidade ou a facilidade de recorrer aos proprietários, às instituições financeiras, à obtenção de mais crédito de fornecedores, entre outros.
- d) Natureza das relações mantidas com os bancos. Este fator age diretamente sobre o saldo das contas bancárias. O investimento tende a se elevar com o aumento do

número de bancos com que a empresa trabalha, exigências de saldo mínimo para garantir a disposição dos bancos quanto à prestação de serviços futuros de crédito, etc.

### 2.8.2 Controle dos ingressos de caixa

Existem alguns meios da empresa aumentar os ingressos de recursos financeiros, buscando com isso a maior liquidez possível, mas sem ignorar a possibilidade das diversas aplicações possíveis dos excedentes de disponibilidades. Sanvicente (1987) cita dois enfoques em que a empresa deve preocupar-se:

- a) Minimizar as possibilidades de furtos ou desfalques nos processos de recebimento. Através de registro de cheques recebidos, emissão de comprovantes e recibos, preparação de guias de depósitos, baixa de valores a receber, entre outros.
- b) Acelerar os recebimentos. Ter uma política de cobrança eficiente.

### 2.8.3 Controle dos desembolsos de caixa

Ainda segundo Sanvicente (1987), com o mesmo objetivo de preservar o maior nível de liquidez possível sem que ocorram prejuízos na manutenção de saldos excessivos, uma boa administração das disponibilidades deve levar em conta:

- a) A liberação de recursos disponíveis e exigidos para aplicações aprovadas não pode ser atrasada desnecessariamente.
- b) Os processos de pagamento devem incluir precauções contra desvios ou furtos.
- c) Utilizar o prazo concedido à empresa integralmente, para a empresa poder dispor destes fundos o período mais longo possível.

Para completar a boa administração de disponibilidades, Sanvicente (1987) comenta que se deve fazer o uso adequado de fundos temporariamente ociosos em aplicações que ofereçam algum rendimento. Com isso a empresa pretende se proteger contra a corrosão do ativo em questão pela inflação e pelo custo de oportunidade da manutenção sob a forma monetária pura. E os excedentes devem ser aplicados de forma temporária e seu montante e prazo de disponibilidade devem ser apontados pelas previsões de fluxo de caixa.

## **2.9 Contas a receber**

Os valores a receber devem ser cuidadosamente analisados pelo administrador financeiro, visto representarem, freqüentemente, o ativo corrente de maior valor, além de determinarem, em grande parte, a capacidade de a empresa pagar suas contas aos fornecedores e saldar suas dívidas com os credores. Esforço máximo deve ser feito para diminuição do valor de contas a receber, sem, contudo diminuir o volume de vendas. (FLINK & GRUNEWALD, 1970)

Flink e Grunewald (1970) colocam também que é imprescindível a comparação entre os custos e a adequação do financiamento de contas a receber. Neste caso, é necessário analisar as taxas efetivas de juros e outras despesas, as possibilidades de obtenção do empréstimo, o montante disponível e a reputação da fonte fornecedora de recursos.

Contas a receber são montantes devidos à empresa, provenientes da venda de mercadorias ou serviços no curso ordinário dos negócios. Estes montantes aparecem no balanço como “valores a receber”, para diferenciá-los dos montantes devidos à empresa como resultado de transações não-operacionais. (CHERRY, 1982)

### 2.9.1 Causas da existência de contas a receber

Segundo Sanvicente (1987), a utilização do crédito tanto como método de venda e pagamento quanto sob a forma de arma de concorrência entre empresas é um dos mecanismos mais comuns na atualidade. As contas a receber dão nada mais, nada menos, que a possibilidade de utilizar os serviços de fatores de produção (matérias-primas, mão-de-obra, equipamentos e até recursos financeiros) sem contrapartida (isto é, pelo pagamento sem uso), até um momento adequado, em que a utilização dos fatores já estiverem trazendo rendimentos próprios que permitam remunerar os fornecedores dos seus serviços a empresa.

Ainda segundo Sanvicente (1987), além da importância do crédito para quem compra, também não deve ser difícil entender porque ele adquire relevância para quem o concede, cujo ponto de vista será analisado mais adiante. As contas a receber não são somente uma arma de concorrência, podendo ser financiadas pelo crédito que a empresa consegue, estes por sua vez, junto aos diversos fornecedores dos recursos por ela utilizados.

Zdanowicz (2004) coloca os valores a receber como sendo aqueles que referem-se às contas correntes, créditos parcelados, contratos de vendas a prazo e de vendas condicionadas. Assim, as vendas a prazo dão origem aos valores a receber pela empresa.

A administração financeira de contas a receber preocupa-se com o crédito concedido aos compradores de produtos e serviços da empresa, e interage com a área de marketing, já que a política de crédito, compreendendo diretrizes e procedimentos de seleção de clientes, cobrança e descontos, constitui importante elemento para a consecução dos objetivos de venda, como instrumento de atração de procura para o que a empresa oferece no mercado. (SANVICENTE, 1987, p. 152)

### 2.9.2 Determinantes do nível dos valores a receber

Entre os principais determinantes do nível de contas a receber podem-se relacionar, conforme Zdanowicz (2004), os seguintes:

- a) O volume de vendas a crédito;
- b) A flutuação das vendas;
- c) Os prazos de faturamento;
- d) As diretrizes na concessão do crédito;
- e) As normas de cobrança;
- f) A política de descontos utilizada pela empresa.

Os fatores supramencionados, de acordo com Zdanowicz (2004), originam-se das variações ocorridas de contas a receber em relação às vendas a prazo, em função dos vários períodos observados em diferentes empresas. Cada ramo de negócio tem seus próprios prazos de vendas, que ao longo do tempo vêm sendo praticados. Fatores como alta perecibilidade dos produtos, determinam prazos menores de vendas. Por outro lado, enquanto outros setores industriais, como por exemplo, equipamentos industriais e construção civil, detêm altas proporções de contas a receber em relação às vendas a prazo.

### 2.9.3 Prazo médio de recebimento

Segundo Zdanowicz (2004), é necessário que a empresa tenha uma política definida quanto à fixação dos prazos médios de recebimento das vendas. O ponto de referência para tanto será o prazo concedido pelos fornecedores para o pagamento das dívidas. Será uma política errônea fixar um prazo médio de recebimento maior do que o prazo médio de pagamento, a não ser em condições muito especiais, em que a empresa tenha alguma vantagem ou as condições de mercado assim os impõem.

Zdanowicz (2004) ressalta ainda que este aspecto chave merece cuidado, sob pena de implicar na necessidade de um volume de capital de giro para financiar esta defasagem. É comum, em algumas empresas, a dilatação do prazo de vendas a crédito como estratégia

mercadológica. Se esta estratégia não tiver suporte financeiro, acabará comprometendo a liquidez financeira.

#### 2.9.4 Política de crédito como arma de concorrência

De acordo com Sanvicente (1987), a primeira questão a ser resolvida é quanto à fixação do prazo geral de crédito. Ou seja, trata-se de delimitar de quanto tempo disporá o cliente para efetuar seus pagamentos. Sanvicente (1987) coloca ainda que, dado um volume de vendas a prazo, além da relação entre custo direto e preço unitário de venda, o prazo concedido determina não só a rotação do investimento em contas a receber, como também o valor aproximado desse investimento.

A política de crédito incorpora alguns elementos: os prazos concedidos para pagamento, os critérios de aceitação de pedidos de crédito e os critérios para a fixação de limites de crédito.

A administração financeira deverá atuar juntamente com a área de marketing da empresa, pois a política de crédito é considerada um elemento do “mix de marketing”. Conceder crédito é oferecer ao cliente a possibilidade dele pagar pelo produto ou serviço numa distribuição do preço através do tempo, onde seu bem ou serviço adquirido pode gerar recursos para que ele o pague. (SANVICENTE, 1987).

Toda empresa tem um limite na concessão de crédito, com isso pode-se encontrar políticas de crédito liberais e outras bastante duras. Segundo Sanvicente (1987), esta última tem menor eficiência como arma de concorrência por motivos como:

- a) O capital próprio não permite sustentar grandes investimento em contas a receber pela limitação de seu endividamento para financiá-los;



- b) Empresas que não possam assumir muitos riscos, seja pela necessidade de capital de giro, por suas vendas serem pouco numerosas, ou ainda por elevado custo direto por unidade.

#### 2.9.5 Elementos da administração financeira de contas a receber

Sanvicente (1987), lista cinco elementos da administração financeira de contas a receber, separados em três tópicos: políticas de concessão de crédito, política de cobrança e descontos para pagamento antecipado.

##### *2.9.5.1 Política de concessão de crédito*

A política de concessão de crédito envolve:

- a) Fixação de prazos para pagamento pelos clientes (prazo de crédito). Irá delimitar o prazo máximo em que o cliente terá para efetuar os seus pagamentos. Quanto maior for o prazo concedido, maior tenderá a ser o investimento em contas a receber.
- b) Fixação de critérios para a aceitação (seleção) de clientes. Avaliar o risco que o potencial cliente produzirá a empresa. A concessão de crédito poderá ser rígida ou liberal dependendo de: 1 - qual será o risco que a empresa está disposta a correr; 2 - tende a ser afetada pelo estágio da situação econômica daquele momento; e 3 - afetado pela concorrência.
- c) Estabelecimento de limites para a concessão de crédito, ou seja, os valores máximos financiáveis pela empresa a cada cliente.



### *2.9.5.2 Política de cobrança*

As medidas da política de cobrança têm o objetivo de assegurar que as vendas já efetuadas (contas a receber) efetivamente se transformem em recebimentos.

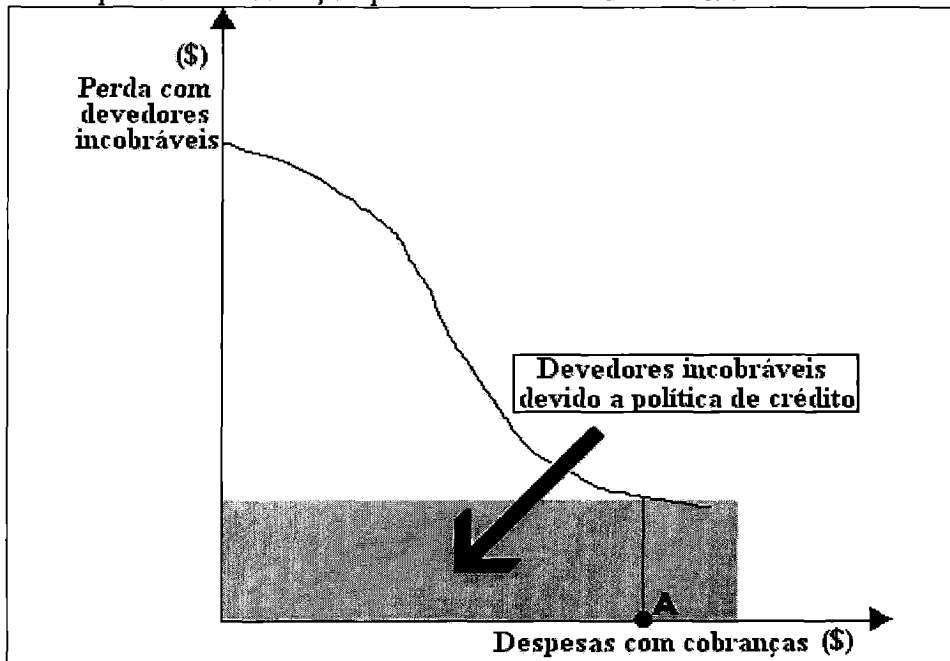
Evidentemente, a empresa não deverá gastar mais com o esforço de cobrança do que tem a receber. O que se deve considerar é se os gastos em cobrança produzem alguma contribuição igual ou superior em termos de perdas com devedores insolventes.

Para Gitman (1984), a eficiência das políticas de cobrança podem ser avaliadas em parte observando-se o nível de inadimplência e de clientes incobráveis. Em parte porque estes níveis também são influenciados pela política de concessão de crédito e por outros fatores externos à organização, como mudanças na economia mundial, variação da inflação e aumento no desemprego, entre outros.

De acordo Zdanowicz (2004), boa parte das inadimplências deriva da pressa com que se analisa o cadastro de um cliente, fixando um limite de crédito com o propósito de fechar um negócio. Às vezes, preocupadas em vender mais, neste período de expectativa, as empresas mal esperam o resultado dos levantamentos cadastrais e tratam logo de realizar a venda e a entrega dos produtos. Além disso, o excesso de burocracia e a inoperância dos departamentos de cobrança da grande maioria das empresas, com cartas sem expressividade e raras visitas de representantes para fazer pressão junto aos clientes inadimplentes, agem como motivadores nos atrasos dos pagamentos.

A empresa precisa determinar o nível de dispêndios com cobrança “ótimo”, de acordo com uma perspectiva de custo/benefício. Até que ponto a empresa poderá aumentar os esforços de cobrança para reduzir ao máximo o volume de devedores incobráveis. A relação entre despesas com as cobranças e os devedores incobráveis pode ser observada a seguir:

Figura 5 – Despesas com cobrança e perda com devedores incobráveis



Fonte: Gitman (1984)

O ponto A da Figura indica o ponto “ótimo”, a partir deste ponto, os dispêndios adicionais com cobrança não reduzirão as perdas com devedores incobráveis.

Gitman (1984), lista alguns tipos de procedimentos de cobrança, caso o cliente não venha a honrar com seus compromissos na data de seus vencimentos. São eles:

- a) Cartas - alguns dias após o vencimento de uma duplicata, enviar uma carta cortês ao cliente, lembrando-o de sua obrigação. Caso o pagamento não ocorra, enviar-lhe outra correspondência um pouco mais agressiva.
- b) Telefonemas - caso as cartas não sejam suficientes, o responsável pelas cobranças pode ligar ao cliente solicitando o pagamento imediato. Caso o cliente tenha um desculpa plausível, pode-se efetuar algum tipo de acordo. Se após duas ou três ligações não adiantarem, o advogado da empresa poderá telefonar para o cliente.
- c) Visitas pessoais – tem uso bastante comum com consumidor final, podendo também ser empregada por fornecedores industriais. O encontro do cobrador com o

cliente pode ser um procedimento eficiente, conseguindo-se até um pagamento imediato.

- d) Uso de agências de cobrança - a empresa pode transferir duplicatas incobráveis a uma agência de cobrança, mas as taxa deste serviços são altas, em torno de 50% do valor da duplicata.
- e) Protesto das duplicatas incobráveis - em último caso, o protesto do título pode ser usado pela empresa. É caro e pode até levar o devedor à concordata, reduzindo a possibilidade de negociações futuras com ele, sem a garantia do recebimento.

#### *2.9.5.3 Desconto para pagamento antecipado*

De acordo com Sanvicente (1987), a política de concessão de descontos procura atrair o cliente a pagar antes do vencimento da duplicata através de um desconto no preço, possibilitando acelerar os recebimentos das vendas, reduzindo o prazo médio de recebimentos.

## **2.10 Contas a pagar**

Mathur (1984, p. 85) coloca que “o conceito básico do controle de contas a pagar é retardá-las ao máximo.”

Para Gitman (2002) as contas a pagar correspondem aos serviços recebidos, como por exemplo, impostos e salários, e/ou a compra de mercadorias que ainda não foram pagos.

Para Hoji (2000, p. 114) “as contas a pagar (originadas pelas compras a prazo e obrigações fiscais e trabalhistas) fornecem recursos para financiar os ativos operacionais.”

Contas a pagar podem ser vistas como empréstimos dos fornecedores sem juros. Na ausência de contas a pagar, a empresa tem de tomar emprestado ou usar seu próprio capital para pagar as faturas de seus fornecedores. Portanto, o benefício

das contas a pagar está na economia de despesas de juros que teriam de pagar se não houvesse o crédito dado pelo fornecedor. Entretanto, a aceitação do crédito e o uso das contas a pagar nem sempre são interessantes para a empresa compradora. Os fornecedores normalmente oferecem descontos generosos em dinheiro se as faturas são pagas na entrega ou poucos dias após receber a fatura. Neste caso, a questão crucial é aproveitar o desconto a vista e pagar imediatamente, ou a comprar a prazo e usar as contas a pagar. Se o desconto a vista é aproveitado, a vantagem é o desconto por si só e as desvantagens são o custo de tomar empréstimo para pagar a vista e a perda de um empréstimo sem juro. A oferta do desconto a vista deve ser aceita se o benefício exceder o custo. (GROPPELLI & NIKBAKHT, 2001, p. 390–391)

## 2.11 Administração de Estoques

Martins e Assaf Neto (1986, p. 350) definem estoques como sendo “os materiais, mercadorias ou produtos mantidos fisicamente disponíveis na empresa, na expectativa de ingressarem no ciclo de produção, de seguir o seu curso produtivo normal, ou de serem comercializados.”

Segundo Assef (1999, p. 9) “o controle dos níveis de estoque de matéria-prima e de material de revenda é de capital importância no gerenciamento dos resultados de uma empresa.”

Hoji (2000) coloca que o investimento em estoques tem um peso significativo em empresas comerciais e industriais e, até, em empresas de prestação de serviço. Os administradores, independente da sua área, devem ter a consciência de que o capital de giro investido em estoques tem custo financeiro, e que afetará o resultado econômico e financeiro da organização.

Uma administração correta de estoques visa equilibrar os custos de estocagem e o adequado atendimento à demanda. Níveis extremos de estoques – muito alto ou muito baixo – não são recomendáveis. Manter altos níveis de estoque garante a capacidade da empresa em atender à demanda. Também acarreta maiores custos de estocagem. Um estoque muito baixo, embora represente um menor custo de estocagem, aumenta o custo de oportunidade de estar sem estoque e aumenta a insatisfação do cliente. (MATHUR, 1984, p. 113-114)

Flink & Grunewald (1970, p. 204) afirmam que “o volume de estoques mantidos por uma firma é função de seu volume de vendas projetado.”

Segundo Sanvicente (1987, p. 135-136) “para controlar bem os estoques, mais do que simplesmente ‘planejar o seu nível ótimo’, objeto do modelo do lote econômico, parecem ser necessárias as seguintes providências na administração de uma empresa.:

- a) Relatórios regulares devem ser emitidos, indicando os principais problemas em relação ao aproveitamento do investimento de recursos em estoques: índices de obsolescência e de perdas, possibilidades de faltas iminentes, e assim por diante.
- b) Movimentar os estoques apenas com a emissão de requisições emitidas pelos funcionários competentes.
- c) Dar mais ênfase aos itens que participam mais significativamente em termos de investimento total.
- d) Preocupar-se apenas com unidades físicas; o controle de preços unitários, em estoques, não compensa o esforço burocrático exigido.
- e) Finalmente, efetuar contagens físicas periódicas, por amostragem, e separar os registros de recebimento e expedição, atribuindo-os a setores ou funcionários diferentes.

#### 2.11.1 Políticas de planejamento de estoques

A política de estoques permite desvincular o programa de produção do programa de vendas, possibilitando maior flexibilidade na produção e a fabricação em quantidades econômicas, segundo Sanvicente (1987). Existem vários tipos de bens estocáveis: matérias-primas, materiais de manutenção, produtos em elaboração, produtos acabados, e outros. Os estoques, em muitas empresas, representam um investimento significativo, exercendo efeitos sobre todas as principais funções da empresa. “Cada função tende a gerar necessidades de estoque diferentes e muitas vezes incompatíveis entre si. São elas:” (WELSCH, 1996, p. 136)

- a) Vendas: estoques altos de produtos acabados para atender o mercado com rapidez;
- b) Produção: estoques altos de matérias-primas para garantir as atividades de fabricação e estoques altos de produtos acabados para obter níveis estáveis de produção;
- c) Compras: compras em grande quantidade para minimizar os custos por unidade e as despesas gerais de aquisição.
- d) Finanças: ao contrário de todos, estoques pequenos, menor investimento (fluxo de caixa) e redução dos custos de manutenção de estoques (armazenagem, obsolescência, riscos, etc.).

Os objetivos das políticas de estoques devem ser, conforme Welch (1996):

- a) Planejar o nível ótimo do investimento em estoques;
- b) Controlar os estoques para mantê-los nestes níveis ideais.

Os dois processos de administração mais ignorados são exatamente o planejamento e o controle de estoques. Ocasionalmente na falta de produtos e o não cumprimento das datas de entrega ou, o oposto, excesso de estoques de certos produtos.

Sem a política de estoques, é impossível desenvolver um programa de produção satisfatório, e uma das principais vantagens do orçamento de produção é a de exigir uma análise antecipada do problema dos estoques.

#### 2.11.2 Técnicas de administração de estoques

Entre as técnicas existentes para a administração de estoques, Gitman (1984) cita três: a Classificação ABC; o Modelo do Lote Econômico e o Ponto de Pedido.

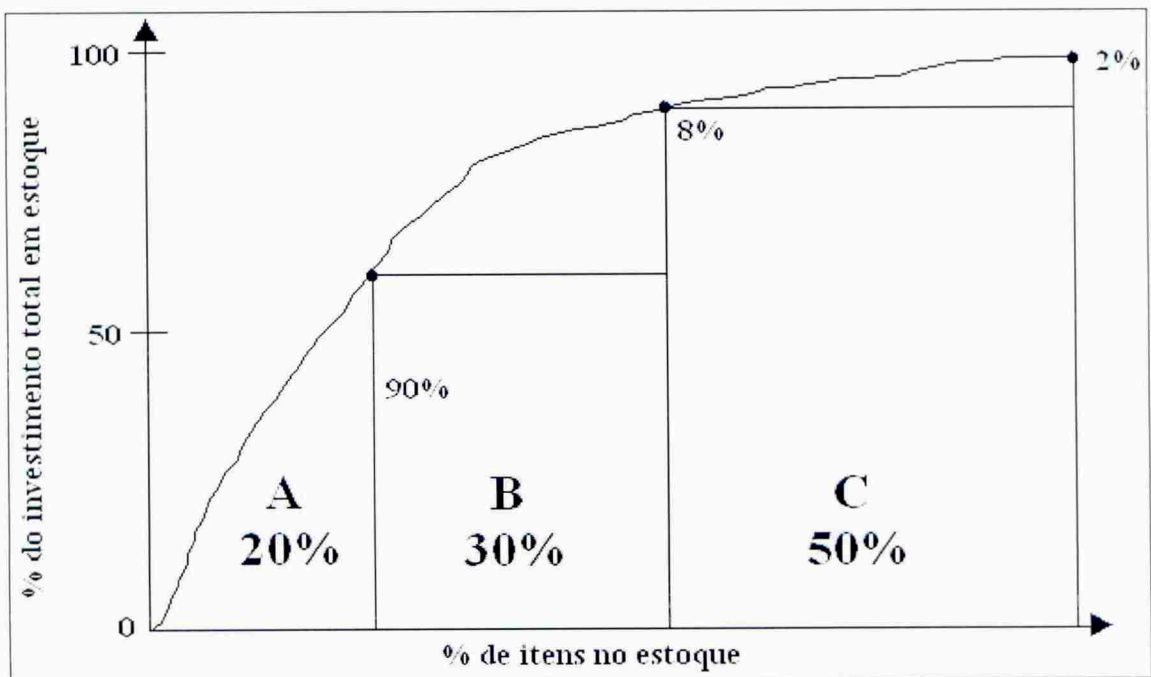
### 2.11.2.1 Classificação ABC

A técnica do sistema ABC consiste em separar os estoques em três diferentes grupos, o grupo A, o grupo B, e o C.

- Grupo A: são aqueles que requerem o maior investimento. Onde 20% dos itens representam 90% do investimento da empresa. Esses itens são os mais caros e de giro mais lento.
- Grupo B: são os que representam maior investimento depois do A. Constitui 30% dos itens do estoque e representam cerca de 8% do investimento.
- Grupo C: grande quantidade de itens, cerca de 50% deles, mais que representam pouco investimento, 2%. Por exemplo, incluem-se aqui itens como parafusos, pregos, produtos de limpeza, entre outros.

Veja a representação dos grupos A, B e C a seguir:

Figura 6 – Amostra da distribuição dos itens em estoque



Fonte: Gitman (1984)

### 2.11.2.2 Modelo de lote econômico

O Modelo do Lote Econômico está relacionado à compra de matérias-primas e à estocagem de produtos acabados e em elaboração. Com o cálculo do lote econômico chega-se ao número ótimo de unidades a serem pedidas de cada item do estoque, segundo Welch (1996). É mais utilizado para encontrar a quantidade ótima dos itens do grupo A.

Para diluir custos fixos de compra, reduzir preços unitários de compra e minimizar os custos de manuseio e transporte, as empresas compram quantidades maiores do que as necessárias para seu consumo imediato. Essa política não pode atingir extremos porque grandes quantidades desnecessárias implicam num aumento dos custos de capital, manutenção e manutenção dos estoques.

Por exemplo, se uma empresa tem um custo de transporte de R\$ 965,00 por viagem, consome anualmente 600.000 peças de um determinado produto e tem um custo anual de manutenção de uma unidade estocada de R\$ 300,00 ou R\$ 0,15 por unidade. São consumidas diariamente 2.000 unidades do produto a um custo de R\$ 0,80 unitário durante um ano de 300 dias úteis.

O lote econômico pode ser calculado através da fórmula:

$$\text{LE} = \sqrt{\frac{2 \cdot A \cdot T}{i}}$$

Onde: LE = Lote Econômico de compra ou fabricação

A = custo por pedido de compra

T = número de unidades requeridas por período de tempo

i = custo anual de manutenção de uma unidade estocada



No exemplo temos:

A = R\$ 965,00 por viagem

T = 600.000 peças por ano

$i$  = R\$ 300,00 por 2.000 unidades durante 1 ano, ou R\$ 0,15 por unidade

Então: 
$$LE = \sqrt{\frac{2 \cdot 965 \cdot 600.000}{0,15}} \approx 87.864 \text{ unidades}$$

A empresa minimizará o custo total de pedir e manter se 87.864 unidades forem requisitadas em cada pedido de compra. Sendo o consumo anual de 600.000 unidades, a empresa deve emitir aproximadamente sete pedidos de compra, solicitando 87.864 unidades de cada vez:

$$\text{Número de pedidos por ano} = \frac{\text{Consumo anual}}{LE} = \frac{600.000}{87.864} = 6,82 = 7 \text{ pedidos}$$

### 2.11.2.3 Ponto de pedido

Após o cálculo do Lote Econômico, a empresa precisa determinar quando irá efetuar o pedido da mercadoria. Pelo Lote Econômico, supôs-se que seria efetuado o pedido quando a quantidade em estoque estivesse a zero e que a reposição seria imediata. Não é o que acontece na prática, conforme Gitman (1984).

Supondo que a taxa de consumo dos estoques é constante, o ponto de pedido é calculado pela seguinte fórmula:

$$\text{Ponto de Pedido} = \text{Tempo de Reposição} \times \text{Demanda Diária}$$

Utilizando o exemplo anterior do lote econômico, onde há uma demanda diária de 2.000 unidades e supondo-se que para este produto hipotético o tempo de reposição junto ao fornecedor é de quinze dias, tem-se os seguintes dados:

Tempo de Reposição = 15 dias

Demanda Diária = 2.000 unidades

Então, o Ponto de Pedido é de 30.000 unidades, ou seja, quando o estoque chegar a 30.000 unidades do produto, a empresa emite o pedido da mercadoria para não ocasionar a falta do mesmo para produção e/ou venda.

Segundo Zdanowicz (2004), um dado de extrema importância na administração de estoques é a avaliação da sistemática utilizada, verificando-se a falta de estoque e sua consequência, como a obsolescência, a deterioração e os custos dos mesmos. É preciso também se comparar a execução real com a planejada, aprimorando-se com isto, a política adotada.

### 3 METODOLOGIA

O presente capítulo tem a função de apresentar a metodologia empregada no trabalho, demonstrando, assim, como decorreu a elaboração do mesmo.

De acordo com Momm (2004, *apud*, Gil, 1994, p. 27) “pode-se definir método como um caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingir conhecimento.”

Para Vergara (1997, p. 45) “a metodologia está associada a caminhos, formas, maneiras e procedimentos para atingir determinado fim.”

#### 3.1 Delineamento da pesquisa

O delineamento da pesquisa, segundo Momm (2004, *apud*, ROESCH, 1999, p. 126), determina quem vai ser pesquisado e quais as questões serão levantadas.

Dentre os tipos de pesquisas existentes, todas elas necessitam de técnicas para serem executadas corretamente. Segundo Lakatos & Marconi (1990) técnica é um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou norma, a parte prática.

De acordo com Vergara (1997) a pesquisa científica suporta-se sobre dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. Na pesquisa e conseqüente estudo do âmbito financeiro da J.C.M. Distribuição será utilizada, quanto aos fins da pesquisa, um combinado entre as fases exploratória e descritiva, com mais ênfase na parte descritiva. Já quanto aos meios de investigação a pesquisa utilizará um estudo de caso. Para Vergara (1997, p. 47) “o estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa,

uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de detalhamento.”

Segundo Momm (2004, *apud*, Triviños, 1987, p. 111) “o grande valor do estudo de caso está no fato de este ‘fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas.’”

A fase exploratória-descritiva tem como objetivo principal à descrição completa de determinado fenômeno, como por exemplo, o estudo de caso para qual são realizadas análises empíricas e teóricas. (LAKATOS & MARCONI, 1997)

A abordagem da pesquisa será qualitativa onde, segundo Chizzotti (2001), o pesquisador, de posse dos dados coletados, tem o dever de descrever, explicar e prever os mesmos. Nesta pesquisa será descrito como funciona a área financeira da J.C.M. Distribuição, bem como, explicado o seu dia-a-dia e como faz-se todos os procedimentos ligados a ela.

### **3.2 Definição da área**

A área de atuação do estudo será focada na gestão financeira da J.C.M. Distribuição. Mais especificamente o planejamento, controle financeiro, gestão do capital de giro e fluxo de caixa.

### **3.3 Plano de coleta de dados**

Chizzotti (2001) expõe que uma das etapas mais importantes da pesquisa é a coleta de dados. Esta é etapa que exige um grande volume de tempo e trabalho para se reunir às informações indispensáveis à comprovação da hipótese. Ainda segundo o autor, a coleta de

dados provém da observação ou suscitando-se respostas e declarações de pessoas capazes de fornecer informações úteis ao objetivo da pesquisa.

De acordo com Lakatos & Marconi (1990) a coleta de dados contempla vários métodos de obtenção de informações. Basicamente existem quatro métodos:

- a) Documentação indireta: utiliza-se da pesquisa documental;
- b) Documentação direta: utiliza-se da pesquisa de campo;
- c) Observação direta intensiva: utiliza-se da observação e entrevista;
- d) Observação direta extensiva: utiliza-se do questionário.

A pesquisa na J.C.M. Distribuição utilizará os métodos de documentação indireta e direta intensiva, visto que existe a necessidade da coleta de dados junto à empresa e principalmente pelo motivo de tratar-se de um estudo de caso, onde os detalhes são muito importantes. Também será usufruído da teoria apresentada pelos autores pertinentes a área de administração financeira para a execução deste estudo.

Vergara (1997, p. 46) coloca a investigação documental como sendo aquela que “é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza.” Se não ainda Lakatos & Marconi (1990, p. 171) definem pesquisa documental como “a fonte de coleta de dados restrita a documentos escritos ou não, constituindo o que se chama de fonte primária.”

Além da pesquisa documental e da revisão da literatura, a observação será um dos pontos chave para a elaboração, visto que o acadêmico trabalha na área financeira da empresa e está a par de todos os acontecimentos que ali ocorrem.

### **3.4 Plano de análise de dados**

Após a fase de coleta de dados é necessário organizá-los, preferencialmente em um banco de dados, e analisá-los.

Há de se organizar o material recolhido, partindo de um quadro teórico que o referencie e que estimule a ultrapassagem dos dados imediatamente apreendidos da realidade social investigada, levando à sua inserção numa visão de globalidade. São atitudes investigativas que possibilitam dirigir os dados para a perspectiva de generalizações. (MOMM, 2004, *apud* DINIZ, 1999, p. 55)

A falta de um banco de dados, ou seja, a falta da organização dos documentos e dados coletados pode vir a prejudicar os resultados da pesquisa, visto que se estes dados não forem muito bem dispostos para a análise, podem ocorrer distorções na pesquisa.

A análise dos dados da J.C.M. Distribuição se dará através da confrontação dos dados obtidos através da coleta com as informações contidas na teoria pesquisada. Esse choque dos dados coletados *versus* as informações de cunho teórico mostrarão os pontos deficientes que a empresa apresenta, bem como seus pontos fortes e novos horizontes onde podem ser sugeridas e implantadas novas técnicas financeiras.

### **3.5 Limitações da pesquisa**

Por tratar-se de um estudo de caso, caracterizando detalhamento, esta pesquisa e seus resultados não são aplicáveis a todas as empresas, visto que cada uma detém suas particularidades e os procedimentos e controles na gestão financeira podem variar de acordo com a organização.

## 4 A EMPRESA

Este capítulo tem a incumbência de trazer a história da empresa, sua evolução através dos anos, seu ramo de atividade e mercado que está inserida, seu enquadramento legal e a influência das suas variáveis, sua localização, sua estrutura e seus produtos.

### 4.1 Histórico

A J.C.M. Distribuição, Importação e Exportação LTDA, pessoa jurídica de direito privado, teve em seu Contrato Social inicial, em junho de 1995, a denominação de J.C.M. Construtora, Administradora e Incorporadora LTDA e tinha como sócios João Carlos Martins, denominado “sócio-gerente”, responsável pela gerência da sociedade e incumbido, por sua vez, de todas as operações e representação da sociedade ativa e passiva, judicial e extrajudicialmente e João Carlos Martins Filho, denominado “sócio-quotista”, imparcial sobre as decisões da empresa.

Na primeira alteração de Contrato Social, em fevereiro de 1997, houve as seguintes modificações:

- a) Mudança da denominação de J.C.M. Construtora, Administradora e Incorporadora LTDA para J.C.M. Distribuição, Importação e Exportação LTDA;
- b) Mudança no endereço da sede da empresa que era localizada à rua Dr. Fulvio Aducci, número 1061, Estreito, Florianópolis, Santa Catarina passando a ser à rua Fulvio Vieira da Rosa, número 356, Barreiros, São José, Santa Catarina;
- c) Mudança na posição societária, sendo que João Carlos Martins passa para João Carlos Martins Filho a posição de “sócio-gerente”, tornando-se, assim “sócio quotista”;

- d) A sociedade que tinha como objetivo a prestação de serviços de administração, projetos e construção de obras civis, inclusive incorporações imobiliárias, a partir deste ato passa a exercer as atividades de comércio atacadista de brinquedos, produtos de utilidades domésticas, presentes, papelaria, importação e exportação.

Na segunda alteração de Contrato Social, em março de 1999, houve as seguintes modificações:

- O “sócio-quotista” João Carlos Martins afasta-se da sociedade, transferindo suas quotas para Cinoni Fátima Kinzel;

A transferência das quotas para Cinoni Fátima Kinzel faz-se por razão dela ser a colaboradora mais antiga da empresa e por haver grande afinidade entre o antigo quotista com a nova participante da sociedade.

Na terceira alteração de Contrato Social, em abril de 2003, houve as seguintes modificações:

- Mudança no endereço da sede da empresa que era localizada à rua Fulvio Vieira da Rosa, número 356, Barreiros, São José, Santa Catarina passando a ser à rua Valentim Vieira da Rosa, número 1583, Rio Caveiras, Biguaçu, Santa Catarina.

A empresa apresenta-se em sua forma de propriedade como sociedade por cotas de responsabilidade, que, segundo Führer (1997) cada quotista ou sócio, entra com uma parcela do capital social, ficando responsável diretamente pela integralização da cota que subscreveu, e indiretamente ou subsidiariamente pela integralização das cotas subscritas por todos os outros sócios.

Após a primeira alteração do Contrato Social, em 1997, quando a empresa mudou seu ramo de atividade ocorreram várias transformações. Era necessário a procura dos primeiros clientes, fornecedores e divulgação, buscando atingir um faturamento satisfatório. Foram



imprescindíveis os estudos e sondagens do funcionamento do mercado para alavancar uma posição de respeito no mesmo.

Na terceira alteração do Contrato Social, com a mudança da cidade de São José para a cidade de Biguaçu a empresa deu um bom salto em seu faturamento. Os motivos principais para este salto podem ser apontados assim:

- a) Na cidade de São José a empresa era localizada em um bairro residencial, dificultando os lojistas de outras cidades a encontrarem. Com mudança de endereço, a localização ficou enormemente privilegiada, não por ser na cidade de Biguaçu, mas por ficar situada às margens da BR 101. Além de facilitar o acesso aos clientes da empresa, foram adquiridos muitos clientes novos, lojistas que passavam pela BR 101 e interessavam-se por um novo fornecedor para sua(s) loja(s);
- b) O sistema de atendimento aos clientes em São José era através de mostruário do tipo Show Room, ou seja, existia um ambiente na empresa onde eram dispostos os produtos à disposição em estoque, sendo uma peça de cada item, com código. O método funcionava assim: o cliente chegava no Show Room, apanhava um bloco de pedido e marcava a quantidade e o código do produto desejado. Esse pedido era entregue para a digitação, logo após era repassado para o almoxarifado, que separava as mercadorias, conferia e entregava ao cliente. Na mudança para Biguaçu, o sistema mudou para o auto-atendimento, ou seja, as mercadorias ficam expostas em prateleiras e os clientes pegam as quantidades desejadas de cada produto e as colocam em um carrinho. O sistema é o mesmo de um supermercado. A empresa atrasou-se bastante para a implantação do auto-atendimento, pois foi um dos últimos neste ramo a funcionar neste sistema, preferência unânime para os

clientes. Essa demora ocorreu devido ao espaço físico restrito que a empresa gozava em seu antigo estabelecimento;

- c) Outro ponto fundamental foi a maior diversificação do quadro de itens a venda. Em 2001 a empresa tinha um número médio de 800 itens a venda, 99% com preços girando em torno de R\$ 1,50. No final de 2003, a empresa abrangia um número médio de 1.800 itens e em meados de 2004 passava de 2.000 itens. O perfil dos produtos também mudou, pois agora cerca de 75% dos produtos giram em torno de R\$ 1,50 e os outros 25% são produtos de preços mais elevados, com um preço médio de R\$ 5,00. Com isso, a J.C.M. começa a atender outros tipos de clientes, como bazares, papelarias, mini-mercados etc. As próprias lojas de R\$ 1,99 estão diversificando seus preços e exibindo o slogan “a partir de R\$ 1,99”.

Todos essas modificações alteraram a empresa por completo, desde sua estrutura de recursos humanos, que tinha 5 pessoas no seu quadro no começo de 2003 e passou para 23 em meados de 2004, como no faturamento, que cresceu significativamente, comparando-se a média de vendas anual de 2002, com a média anual de 2003.

#### **4.2 Ramo de atividade e mercado que a empresa está inserida**

No ramo de atividade, a empresa enquadra-se no contexto atacadista, que se caracteriza por suas vendas serem feitas somente para lojistas e com valor mínimo de compra pré-estabelecido no valor de R\$ 100,00.

A J.C.M. está em um mercado com bastante concorrência, principalmente no vale do Itajaí. De acordo com Megginson *et al* (1998) os concorrentes interferem diretamente dentro da organização, modificando seus preços ou o comportamento da propaganda, diferenciando seu produto ou serviço, mudando sua estratégia de distribuição, inovação etc para conseguir

uma vantagem sobre os outros. Hoje, os principais concorrentes que podemos listar são: Escala Comércio, Importação e Exportação localizado em Balneário Camboriú, SC; Kalip Distribuidora, localizada em Balneário Camboriú, SC, Atacado Diferente, localizado em Balneário Camboriú, SC; C.J. Distribuidora, localizada em Gaspar, SC; Polak Atacadista, localizado em Curitiba, PR; Mini Preço Atacadista, localizado em Curitiba, PR; TOP Atacado, localizado em Tubarão, SC. Nesse tipo de mercado quem se sobressai são aqueles que conseguem “encontrar” as melhores mercadorias, as mercadorias consideradas “novidades” e com o menor preço. Em relação aos concorrentes, pode-se dizer que quase na totalidade, “todos viajam no mesmo barco”, enfatizando que alguns se destacam em relação aos outros e nossa empresa dificilmente fica defasada. Para manter a empresa sempre entre as mais atualizadas neste mercado é necessário viagens constantes, principalmente a São Paulo, a procura de novas mercadorias e manutenção de bons contatos e amizades com os fortes fornecedores que lá se localizam.

#### **4.3 Enquadramento legal e a influência das suas variáveis**

Segundo os termos do sistema fiscal “Simples”, da Legislação Comercial e da Receita Federal a J.C.M. Distribuição é considerada uma empresa de pequeno porte (EPP), com faturamento anual até R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

A empresa segue os pré-requisitos da lei e é influenciada pelas variáveis legais que nela atuam, incluindo com isso o pagamento de suas obrigações fiscais e trabalhistas. Segundo Chiavenato (1995), as variáveis legais referem-se ao contexto de leis e de normas legais que regulam, controlam, incentivam ou restringem determinados tipos de comportamento empresarial em geral. Obviamente, as variáveis legais dependem tanto do contexto político, quanto do contexto econômico e ainda do contexto social, mas, qualquer

que seja seu fundamento, a legislação vigente – seja ela tributária, trabalhista, civil, comercial etc – tem enorme poder de influência sobre o comportamento das empresas.

Como em qualquer empresa comercial, são várias as interferências legais no dia a dia organizacional. Podem ser citados muitos exemplos, como a carga tributária estadual em relação ao faturamento (ICMS), carga tributária federal em relação ao faturamento (Imposto Simples, que engloba todas as contribuições federais, como por exemplo, PIS, COFINS, Contribuição Social e Imposto de Renda), recolhimentos trabalhistas, como o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), o INSS (Instituto Nacional de Seguridade Nacional), valor que é descontado na folha de pagamento dos funcionários, contribuições sindical e confederativa e o Imposto sob Produtos Industrializados (IPI), que é pago diretamente na nota fiscal de compra de mercadorias. O IPI é pago somente a produtos que a legislação pré-estabelece como obrigatórios. Segundo Chiavenato (1995), as variáveis legais influenciam muito mais no sentido de determinar o que não pode ser feito do que aquilo que a empresa pode fazer.

#### **4.4 Localização**

A empresa localiza-se na grande Florianópolis, as margens da BR 101, na cidade de Biguaçu. A localização da empresa para este tipo de mercado é considerada excelente, devido à facilidade para os clientes de outras cidades chegarem ao local, sem transtornos com o trânsito complicado das cidades mais próximas ao centro da capital catarinense. Outro ponto positivo da localização é que as margens da BR 101 o ambiente físico da empresa, ou seja, sua própria edificação, torna-se uma vitrine permanente para quem trafega por ali.

#### 4.5 Estrutura Organizacional

Para Jucius e Schlender (1988) estrutura organizacional é a anatomia com a qual a organização é criada e operada. Ela é o arcabouço de responsabilidades, autoridades e comunicações de indivíduos em cada unidade organizacional. A estrutura da empresa, como em quase todas as outras organizações existentes, leva em conta uma pirâmide hierárquica, tanto em níveis de responsabilidade, autoridade e autonomia.

A empresa é administrada por seu sócio-gerente, João Carlos Martins Filho e um gestor financeiro. A empresa conta ainda com mais vinte e um colaboradores, distribuídos da seguinte forma:

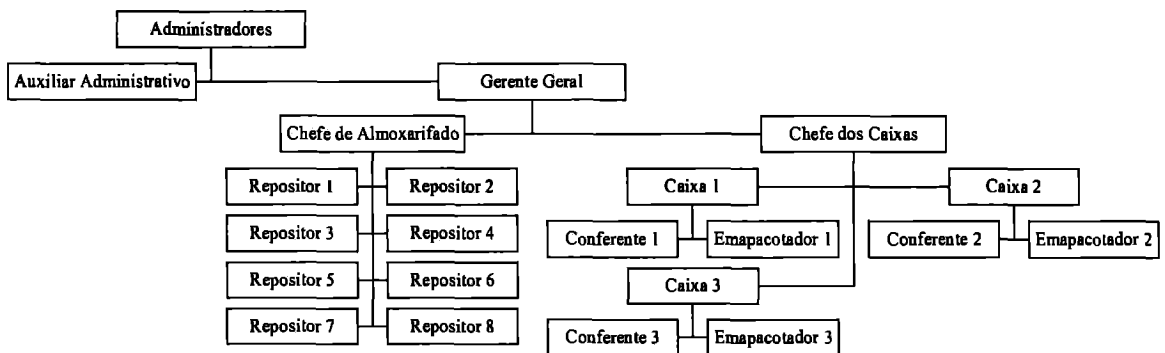
Quadro 2 – Função e carga horária dos colaboradores\*

<b>Função</b>	<b>Carga horária</b>
Auxiliar administrativo	8 horas
Gerente geral	8 horas
Chefe de almoxarifado	8 horas
Repositores (8 pessoas)	8 horas
Chefe dos caixas	8 horas
Caixas (3 pessoas)	8 horas
Conferentes (3 pessoas)	8 horas
Empacotadores (3 pessoas)	8 horas

\*Não existe ligação entre a disposição das funções no quadro acima com a cadeia hierárquica da empresa. Esta, por sua vez, será apresentada em organograma a seguir.

Segundo Megginson *et al* (1998) as organizações melhor administradas têm sua estrutura organizacional formal representada em organograma. O organograma mostra vários aspectos-chave da organização, incluindo a divisão de trabalho, cadeia de comando, unidade de comando, níveis de administração e a burocracia. Apresenta-se a seguir a disposição do organograma na J.C.M.:

Figura 7 - Organograma Organizacional



A empresa enquadra-se, em seu tamanho, como uma Empresa de Pequeno Porte, com isso, é aceitável a disposição de um organograma com poucos níveis e uma forte influência centralizadora ao nível mais alto, ou seja, todas as decisões que permeiam o funcionamento da empresa tem que passar pelo conhecimento e autorização do topo do organograma.

Observando o organograma é fácil identificar a unidade de comando a que cada colaborador se reporta e recebe ordens. Ao analisar o organograma pode-se enxergar uma estrutura horizontal, achatada, devido aos poucos níveis existentes. Esses poucos níveis são frutos do pequeno tamanho da empresa, que não necessita um grande número de pessoas para o seu funcionamento.

A divisão do trabalho, para Megginson *et al* (1998), é o princípio que estabelece que dividir o trabalho em seus componentes e designá-los aos membros de um grupo permite realizar mais do que cada pessoa tentasse realizar sozinho o trabalho todo. Para ter sucesso, a

divisão do trabalho exige a especialização, pela qual os empregados (e administradores) executam as atividades em que são mais qualificados e competentes.

Jucius e Schlender (1988) colocam definições importantes com relação aos níveis organizacionais e a amplitude de controle. Os níveis organizacionais são as divisões de atividades e autoridade na organização, eles devem ser mantidos em número consistente com o desempenho mais eficaz possível em cada nível. Assim, esse número de níveis organizacionais está relacionado ao número de indivíduos da empresa.

Na J.C.M. a divisão do trabalho é explícita e ascende em grau de responsabilidade e autoridade quando vai subindo em relação ao topo do organograma. Em vista do organograma apresentado é possível exemplificar as funções exercidas por cada componente humano da empresa e seu grau de autonomia e autoridade:

- a) Administradores: são responsáveis por todo nome jurídico da organização, ou seja, são eles quem respondem pelo conjunto organizacional e tem função administrativa em todos os âmbitos (financeiro, econômico, judicial, controle dos recursos humanos etc).
- b) Auxiliar administrativo: tem por atividade auxiliar os administradores da organização em assuntos gerais na parte contábil, financeira e documental da empresa.
- c) Gerente geral: é responsável pelo atendimento e interação com os clientes, controle da necessidade de compras e controle das vendas.
- d) Chefe de almoxarifado: é responsável pelo recebimento de mercadorias vindas dos fornecedores e coordenação da organização do depósito, incluindo a reposição das mercadorias na área de venda.
- e) Repositores: são responsáveis pela reposição dos produtos na área de venda e diretamente subordinados ao chefe do almoxarifado.

- f) Chefe dos caixas: é responsável pelo controle e coordenação da conferência e da entrega dos pedidos.
- g) Conferentes: Após a separação das mercadorias, os clientes encaminham-se aos caixas, onde são relacionados os produtos via sistema e executada a contagem das quantidades de cada um. Esta contagem é responsabilidade do conferente.
- h) Caixas: são responsáveis pela inclusão dos produtos no pedido via sistema. Após a inclusão de todos os produtos relativos à compra de determinado cliente, o caixa emite a nota fiscal.
- i) Empacotadores: são responsáveis pelo acondicionamento das mercadorias após a compra e sua devida conferência.

Jucius e Schlender (1988) também ressaltam os fatores que determinam o tipo e a forma de estrutura de uma organização. Tais fatores são: os objetivos da empresa; atitude e filosofia da administração de cúpula; pessoal disponível; dimensão e localização; e características desejáveis de uma estrutura. Com a análise de tais fatores é que se deve moldar uma estrutura que esteja de acordo com o que se pretende para o negócio.

Na J.C.M. pode-se relacionar os fatores que determinam o tipo de estrutura empregada:

- a) Objetivos da empresa: como em quase toda a empresa, os caminhos levam a busca do lucro, crescimento ascendente e expansão, visando e pensando sempre no futuro. Isso vem acontecendo através da execução de boas vendas; fazendo os colaboradores trabalharem empenhados, oferecendo um atendimento cada vez melhor; conseguido parcerias com os fornecedores, pois nas épocas que ocorre crescimento nas vendas a empresa não ficar sem mercadoria, por exemplo. Em uma generalização, toda boa ação a fim de ajudar a organização, acarretará benefícios futuros.



- b) Atitude e filosofia da administração de cúpula: como já foi mencionado, a filosofia é centralizadora.
- c) Pessoal disponível: a estrutura do organograma dispõe exatamente todos os componentes, ou seja, todos os colaboradores que atuam diretamente na empresa.
- d) Dimensão: a dimensão física da empresa é de 720 m<sup>2</sup>.

#### **4.6 Produtos**

A J.C.M. trabalha com um número médio de 2.000 itens. Os principais produtos comercializados são utilidades domésticas (plástico e vidro), brinquedos, ferramentas, presentes, artigos para decoração, material escolar, produtos alimentícios e artigos de época (Natal, finados, Páscoa etc). Dentre eles podemos destacar:

- a) Utilidades domésticas: potes plásticos, vassouras, copos, pratos, xícaras, potes de vidro, produtos de utilização descartável, lixeiras, tapetes, escorredores de massa, pás de lixo, rodos, baldes, bacias;
- b) Brinquedos: carrinhos a fricção, bonecas, bolas, bonecos para meninos, animais plásticos, baldes de praia, barquinhos plásticos, cartelas diversas de brinquedos importados etc;
- c) Ferramentas: alicates, jogos de chaves de fenda, serrotes, martelos, marretas, soldadores, desentupidores de ralos, brocas para furadeira, chaves fixas e combinadas, pincéis etc. Inclui-se também neste setor produtos da linha de conservação automotiva, como cera, líquido preteador de pneus, silicone para painéis, xampu etc;
- d) Presentes: porta retratos, porta jóias, frutas de vidro, bibelôs de resina e vidro, flores artificiais, quadros, enfeites diversos para interior residencial etc. Inclui-se também neste setor os artigos para decoração;

- e) Material escolar: cadernos, estojos, conjuntos geométricos, dicionários, canetas, lápis etc.
- f) Produtos alimentícios: guloseimas, como balas, chocolates, pipocas; bolachas, rosquinhas etc;
- g) Artigos de Natal: enfeites diversos para árvores e porta, lâmpadas decorativas, cestas com guloseimas próprias para a data. etc;
- h) Finados: flores artificiais, floreiras, vasos, pedras decorativas e velas.
- i) Páscoa: ovos de chocolate e cestas com guloseimas próprias para a data.

Este tipo de organização é composto de um número maior de especificações do que foi exposto. Contudo, os exemplos citados pretendem dar uma idéia básica do que é comercializado.

## **5 GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO NA EMPRESA E PROPOSTAS PARA APERFEIÇOAMENTOS**

O presente capítulo trata dos métodos e tarefas desenvolvidos no âmbito financeiro, detalhando como funciona na prática o dia-a-dia neste setor da empresa. Será esmiuçado o funcionamento da gestão capital de giro, este por sua vez, ramificando-se na administração das disponibilidades, contas a receber, contas a pagar e estoques e controle do fluxo de caixa, bem como sugestões para aperfeiçoamentos nos procedimentos vigentes.

### **5.1 Gestão das disponibilidades**

#### **5.1.1 Controle dos ingressos**

O controle da conta caixa contém os recebimentos e desembolsos do dia, conforme anexo 1. Este formulário tem a função apenas de registrar o fluxo do dia, sem considerar as contas a receber e a conta bancos.

A previsão diária e mensal de ingressos é baseada em períodos do ano. Ou seja, é estimado por dados anteriores quanto ingressará de recursos em determinado dia ou mês. Tudo isso depende da data e mês específicos. Por exemplo, no mês de fevereiro, próximo ao período de volta as aulas, certamente haverá um maior ingresso, devido as vendas pertinentes aquele período, onde os lojistas necessitam de reposição rápida de estoque, devido ao aumento de suas vendas. O mesmo acontece próximo ao Dia das Crianças, com o aumento na venda de brinquedos; finados, com a venda de flores artificiais e velas; Natal, com a venda de enfeites próprios para a data, brinquedos e aumento generalizado das vendas em todos os produtos; e assim por diante. Cada período do ano tem seus produtos específicos para venda, ocorrendo acréscimo no faturamento pertinente a essa sazonalidade, mas mantendo-se sempre

a venda dos produtos de linha, como as utilidades domésticas, por exemplo. (Discriminação dos produtos ver item 4.6)

Ano a ano o faturamento da empresa vem aumentando, e com isso, os ingressos e conseqüentemente os desembolsos também.

Nenhum sistema formal é utilizado visando projetar o valor dos ingressos, tudo é feito na base da prática. Isso pode vir a prejudicar a empresa no caso dos gestores financeiros precisarem se afastar, por exemplo, para um período de férias ou outro acontecimento de urgência. Além disso, é necessário que outras pessoas saibam lidar com os números, pois como os gestores financeiros são os proprietários, é perigoso a eles ater-se demais a parte operacional, deixando de lado outros pontos também importantes e ficando sem tempo para “pensar” no futuro da organização.

O desenvolvimento de rotinas e procedimentos, onde o fluxo financeiro de todas as operações que a empresa realiza fosse demonstrado, seria um bom método para explicitar o que realmente acontece, em termos de entradas e saídas. Essa explanação do que está intrínseco na prática e na mente dos gestores financeiros, em relação aos ingressos, como aos desembolsos, seria de grande valia para a distribuição de tarefas dentro da organização. Essa distribuição de tarefas iria descarregar os administradores em relação as atividades financeiras operacionais, ficando a cargo deles somente as informações e relatórios mais depurados e propícios para tomada de decisão.

#### 5.1.2 Controle dos desembolsos

Os desembolsos baseiam-se principalmente nas vendas. Com isso sempre haverá maiores desembolsos de recursos nas épocas em que necessite maiores volumes de compras. Forma-se uma corrente com mais compras, mais vendas, mais funcionários e mais impostos,

ou seja, avolumam-se de maneira proporcional todos os desembolsos que estão relacionados com as vendas.

Desembolsos considerados pequenos e que não influenciam no nível de caixa da empresa, nem mesmo no equilíbrio financeiro, não são programados. Estes “pequenos desembolsos” podem ser classificados como gastos com combustível, material de expediente, material de limpeza e material para a conservação do prédio. Outros desembolsos relacionados a compra de ativos permanentes, como veículos ou imóveis, por exemplo, também não são programados formalmente. Existe sempre na mente dos administradores pensamentos do tipo: “com o faturamento  $x$  por mês que a empresa está obtendo e disponibilizando um valor  $y$  mensalmente, em  $n$  meses é possível comprar um imóvel...” isso é o que acontece na prática, mas nada em relação a desembolsos relativos a aquisição de ativos permanentes é formalizado.

É de grande valia a implantação de um controle onde esses “pequenos desembolsos” fossem discriminados, pois além de saber o que realmente é gasto com determinados materiais, saber-se-ia também onde é possível economizar, caso exista algum gasto excessivo, proporcionando assim, um controle mais preciso e seguro do que é gasto. Igualmente importante é a programação formal de desembolsos referentes aos ativos permanentes, onde torna-se possível e de forma mais transparente a análise da possibilidade de aquisição desses ativos.

O controle dos desembolsos será acrescido de mais comentários no que tange o controle do fluxo de caixa, que será tratado mais adiante.

### 5.1.3 Medidas que a empresa adota para sanar uma possível falta de recursos

Apesar da situação econômica que o país encontra-se, a empresa está em uma curva ascendente. Quase a totalidade da receita destinada as reservas é reinvestida na própria empresa, aumentando conseqüentemente o nível de estoques. Estes investimentos de recursos excedentes em estoques tem como motivo o atendimento ao crescente aumento das vendas, necessitando, com isso, uma maior oferta de produtos, tanto na questão da quantidade, quanto da variedade. Neste, como em outros mercados que assemelham-se em relação a razão entre variedade *versus* faturamento, como os supermercados, por exemplo, a empresa sempre procura o aumento da variedade na sua linha de produtos, buscando um aumento no faturamento.

Em vista disso, nos momentos atuais não se faz necessário a utilização de capital de terceiros, mas no ano de 1999, um dos proprietários necessitou de recursos para serem investidos fora da empresa, implicando com a descapitalização da mesma. Para não deixar a empresa ser ultrapassada pela concorrência, como por exemplo, haver falta de mercadorias ou não honrar seus compromissos, buscou-se recursos externos. Isto teve como efeito um empréstimo junto a CEF – Caixa Econômica Federal, onde o convívio sempre foi de muita parceria.

Na atualidade, a empresa detém, tanto na Caixa Econômica Federal, quanto no Unibanco, limites de crédito pré-aprovados com valores significantes, comparando-se com seu faturamento. Outro recurso é a disponibilidade para o desconto de cheques pré-datados, também nos dois bancos supracitados. Caso ocorra alguma eventualidade, pode-se utilizar essas alternativas.

Em relação a outras medidas para sanar uma possível falta de recursos, a sugestão é que elas não se fazem necessárias no momento, pois a empresa as utilizou, desde sua

fundação, somente no ano de 1999 e supriu suas necessidades. No período vigente existem as alternativas citadas anteriormente, que servirão de assistência caso a empresa precise.

#### 5.1.4 Equilíbrio entre ingressos e desembolsos

O prazo médio de recebimento das vendas gira em torno de 70% para 30 dias, 10% para 20 dias e 20% a vista. O prazo médio de pagamento das obrigações da empresa com fornecedores gira em torno de 60% para pagamento em 45 dias, 30% em 30 dias e 10% a vista. Os pagamentos a vista são efetuados quando o fornecedor oferece alguma situação especial em relação a desconto, comparando-se com o preço oferecido a prazo. Fornecedores considerados “pequenos”, os famosos “fundo de quintal”, tem prioridade para o pagamento a vista, contando-se que para preservar este tipo de fornecedor, que em certas ocasiões é tão importante quanto as grandes fábricas e importadoras, é necessário ajuda-los, devido principalmente a pouca reserva de recursos que estas empresas tem em caixa para poderem segurar uma compra a prazo. “Moral da história”: pressionando o “pequeno fornecedor” a conceder o prazo, logo ele desaparecerá do mercado, pois seu caixa irá desequilibrar, faltará capital de giro e suas atividades tenderão a parar.

Existe um bom equilíbrio entre os ingressos e desembolsos na empresa, visto que o prazo concedido aos clientes é na média em torno de 15 dias mais curto que o prazo de pagamento aos fornecedores. Neste ponto a empresa está bem estruturada em relação aos prazos de pagamento e recebimento, mas necessita de um procedimento mais eficaz de controle, levando-se em conta que todo controle ainda é feito manualmente, não havendo, com isso, um entrelaçamento de informações entre os sistemas computacionais de faturamento e estoque com o financeiro. As informações financeiras não encontram-se em um sistema informatizado, tornando menos clara a sua averiguação e análise para as tomadas de

decisão, que por muitas vezes são definidas pela “prática” que os administradores tem no mercado que a empresa está inserida. São necessárias ferramentas para facilitar e explicitar as operações financeiras da empresa, ligando o sistema financeiro com o de faturamento e estoque. Com a informatização da área financeira da empresa, existirão relatórios com maior riqueza de detalhes, facilitando a tomada de decisão. No item 5.2.5, que diz respeito ao sistema financeiro em estudo, será abordado de forma mais abrangente o uso do sistema financeiro informatizado e suas utilidades para a empresa.

## **5.2 Administrando contas a receber**

### **5.2.1 Política de crédito**

As vendas são concedidas no prazo máximo de 30 dias. Esta política foi determinada a partir do prazo que a empresa ganha de seus fornecedores e do prazo concedido aos clientes praticados pela concorrência. A partir disso é que torna-se possível um equilíbrio entre ingressos e desembolsos de caixa.

Para a primeira compra com cheque é necessário o cumprimento de algumas etapas, mesmo já sendo cliente que compra somente a vista em dinheiro. Estas etapas são:

- a) Conta com data de abertura não inferior a um ano;
- b) Consulta SPC (Serviço de Proteção ao Crédito). Nesta consulta é verificada tanto a conta corrente relacionada ao cheque que o cliente está utilizando para o pagamento, quanto o cadastro e histórico do próprio cliente, através de seus dados pessoais;
- c) Referência em três outros fornecedores onde é utilizado cheque. Estas referências são de suma importância, existindo uma parceria entre os concorrentes, com troca



de informações. Neste caso, são repassadas as informações do valor médio utilizado com pagamento em cheques, desde quando é cliente (independente de comprar com cheque ou dinheiro), desde quando compra com cheque, se já houve algum problema com o cheque (cheque sem fundos, cheque sustado etc) e o prazo de pagamento concedido àquele cliente;

d) Comprovante de endereço do estabelecimento comercial e residência.

Baseando-se nas informações e referências citadas anteriormente, é estipulado um limite de crédito para o cliente. Cada caso é um caso, sendo que, com o passar do tempo é analisado a assiduidade das compras, o valor médio das compras, o relacionamento com a empresa e se os pagamentos estão honrados pontualmente. Com todos os quesitos agindo positivamente, o limite de crédito vai crescendo paralelamente com a parceria cliente-empresa.

A política de crédito até o momento mostrou-se eficiente, visto que o índice de inadimplência é bastante baixo, ou seja, a tendência até a presente data é a aceitação somente dos bons pagadores. O índice de inadimplência será citado no item 5.2.2, que trata da política de cobrança.

Visto isso, não sugerem-se mudanças na política de crédito utilizada, pois os procedimentos em vigência estão funcionando bem e não é vislumbrado a curto prazo, baseando-se em dados passados, um aumento na inadimplência.

### 5.2.2 Política de cobrança

Caso o cliente não venha a “cobrir” seu cheque na data de vencimento, algumas providências são tomadas:

- a) O cliente é informado através de telefonema que o cheque voltou e que necessita vir trocar o mesmo por um com liquidez ou dinheiro (prazo de espera sete dias);
- b) Caso o cliente não apareça no prazo mencionado anteriormente, uma nova tentativa de cobrança através de telefonema é feita e mais sete dias são esperados;
- c) Passado mais esse segundo prazo, totalizando com isso quatorze dias, o cheque é protestado.

Existem casos onde o cliente sofre algum desequilíbrio financeiro e argumenta os acontecimentos que geraram o não pagamento da dívida. É analisado todo o histórico do cliente, ou seja, seu percurso durante o relacionamento com a empresa. Desta análise nasce a decisão do prolongamento ou não da data de quitação da dívida pendente, antes do protesto do cheque.

Esta é considerada uma boa política de cobrança, levando em consideração que o índice de perdas reais gira em torno de 0,2% ao ano, não sugerindo-se nenhuma mudança no presente momento.

### 5.2.3 Desconto para pagamento à vista

Como já foi exposto, o prazo máximo concedido aos clientes é de 30 dias. Esse prazo de 30 dias é gozado pelos considerados melhores clientes. Outros clientes recebem um prazo para pagamento de 20 dias.

Existe a opção de pagamento à vista, onde é aplicado sobre o valor total da venda um desconto de 3%. Alguns clientes selecionados, em número de 15, ganham descontos um pouco maiores, que variam de 3,5 a 5%.

O desconto pode até parecer baixo, mas neste mercado as margens de lucro são bastante apertadas, tanto para o atacadista, quanto para o lojista. Aqueles lojistas mais

organizados administrativamente e com saldo de caixa sempre optam pelo pagamento à vista. Essa opção é utilizada, pois os lojistas fazem suas vendas praticamente todas à vista (95%, em média) e usufruem deste benefício.

#### 5.2.4 Controle de contas a receber

As vendas que a empresa realiza são 80% com cheque pré-datado e 20% à vista. Os cheques pré-datados são depositados em sua data de vencimento, mas não existe um controle do valor diário que a empresa poderá usufruir em um determinado dia. Existe uma estimativa semanal do valor que entrará em caixa, mas nenhum controle preciso é efetuado.

Para resolver este problema não existem dificuldades maiores. É necessário apenas o procedimento de cadastramento dos cheques em um sistema informatizado próprio, onde fossem discriminados o valor, data de vencimento e o nome ou razão social do sacado. Com essa prática, será possível emitir relatórios diários de quanto entrará em determinado dia em cheques. No anexo 2 é apresentado um modelo de sugestão para relatório das contas a receber, facilitando com isso o trabalho dos gestores financeiros.

Existe uma previsão dos valores referentes as vendas realizadas à vista, que juntamente com os cheques pré-datados para o mesmo dia, mais a conta bancos, formam o volume de recursos disponíveis.

Mesmo não havendo um controle efetivo das contas a receber, existe um bom equilíbrio entre os ingressos e desembolsos. Apesar disso, são necessárias mudanças e controles efetivos deste ativo, pois é imprescindível visualizar o futuro e ter nas mãos todas as ferramentas para uma gestão financeira mais fácil e clara. A gestão financeira na empresa utiliza-se muito da prática e da intuição, mas para seu crescimento ficar sobre controle e organizado, essas práticas devem ser substituídas por instrumentos mais palpáveis e seguros.

O controle das contas a receber será focado juntamente com o instrumento do fluxo de caixa mais adiante.

#### 5.2.5 Sistema financeiro em estudo

Já estão nos planos da empresa para curto prazo a implantação de um sistema financeiro informatizado interligado com os já existentes e em funcionamento de faturamento e estoque. A informatização, interligação e vinculação desses três sistemas (faturamento-estoque-financeiro) irá propiciar vantagens bastante relevantes para a empresa em termos de controle e facilidade na gestão integral da empresa. Além de facilitar a vida dos administradores, deixando mais tempo disponível para “pensar” e não para atividades operacionais, a existência de um sistema financeiro informatizado trará uma visão mais abrangente dos acontecimentos, passados, presentes e futuros na empresa.

### 5.3 Administrando contas a pagar

A empresa honra todos os seus compromissos pontualmente. O controle das contas a pagar é feito através de uma planilha que pode ser considerada um pouco rudimentar para o estágio que a empresa se encontra. No anexo 3 é apresentada a planilha utilizada nos dias atuais.

As obrigações financeiras de peso podem ser divididas da seguinte maneira:

- a) Fornecedores: são pagos na data do vencimento acordado. A empresa sempre propõe o pagamento à vista quando existe a concessão de desconto igual ou superior a 3%. Esse procedimento é adotado, pois caso os pagamentos à vista ultrapassem as disponibilidades da empresa, é possível a arrecadação de capital de

- terceiros, conforme citado no item 5.1.3, que trata das medidas que a empresa adota para sanar uma possível falta de recursos, onde o gasto com os juros e taxas não ultrapassam 2,5%;
- b) Salários e horas-extras: são pagos no quinto dia útil do mês subsequente ao trabalhado;
  - c) Impostos e taxas: são pagos o Imposto Simples Federal e o ICMS Estadual, ambos pontualmente todo dia dez de cada mês.
  - d) Contribuições Sindical e Confederativa: a Contribuição Sindical é recolhida todo mês março, no valor de um dia trabalhado, para cada colaborador e a Contribuição Confederativa, é recolhida em todos os meses de julho e novembro, no valor de 4% sobre o salário base. Essas duas contribuições são descontadas dos colaboradores e pagas pela empresa através de guias através do sistema bancário, conforme prevê a legislação;
  - e) Recolhimento do FGTS: é recolhido todo dia sete de cada mês, quando este for dia útil; ou no primeiro dia útil anterior, quando o dia sete for um sábado, domingo ou feriado, no valor de 8% sobre os proventos do colaborador. Esse recolhimento fica a cargo da empresa e serve como auxílio ao trabalhador quando o mesmo encontra-se desempregado, sendo possível o seu saque, conforme prevê a legislação;
  - f) Recolhimento do INSS: é recolhido todo dia dois de cada mês, quando este for dia útil; ou no primeiro dia útil posterior, quando o dia dois for um sábado, domingo ou feriado, no valor de 7,65% sobre os proventos do colaborador. Esse recolhimento é descontado dos colaboradores e pago pela empresa através de guias através do sistema bancário, conforme prevê a legislação;

- g) Luz, água, telefone, honorários contábeis e vigilância eletrônica: são pagos todo dia vinte de cada mês. Essa data foi escolhida para não coincidir com o período de pagamento dos salários, horas-extras e impostos, onde o volume de desembolsos é bastante alto;
- h) Aluguel: é pago todo dia dezoito de cada mês. O motivo desta data é o mesmo do anteriormente declarado.
- i) Outros pagamentos: existem desembolsos com materiais de limpeza, materiais de expediente, combustível, manutenção e seguro de veículo e seguro empresarial, por exemplo, que não são programados. Essas saídas de caixa, conforme citado no item 5.1.2, que trata do controle dos desembolsos, necessitam de projeções, pois quanto mais controlado for o setor financeiro da empresa, melhores serão seus resultados, mesmo que o valor pareça ter pouco significado para a empresa.

É aconselhado, como já foi citado anteriormente em relação as contas a receber, a informatização do sistema financeiro por completo. No anexo 4 é sugerido um exemplo de relatório a ser gerado pelo sistema financeiro a ser implantado. Esse é apenas um primeiro esboço, pois os sistemas financeiros existentes no mercado fornecem “n” modelos de relatórios.

O controle das contas a pagar será acrescido de mais formas de controle no que tange o assunto sobre fluxo de caixa, que será tratado mais adiante.

#### **5.4 Administrando o estoque de mercadorias**

É de responsabilidade de um dos administradores, com ajuda da Gerente Geral, as compras dos produtos destinados à venda. Sendo o sistema financeiro controlado pelo mesmo administrador que faz as compras, sempre é tomado o cuidado para não acumular muitos

desembolsos no mesmo dia, nem em dias utilizados para pagamentos de despesas fixas, como impostos e salários, não havendo assim um sobrecarga de valores a pagar num só evento.

Não existe nenhuma relação formalizada entre o montante de faturamento e o montante de estoque de mercadorias, mas normalmente esta relação fica em \$1 mês de faturamento = \$3 estoque.

#### 5.4.1 A reposição das mercadorias vendidas

O tempo de reposição varia de fornecedor para fornecedor. Alguns levam 3 dias, outros levam 30 dias. Mas no geral o tempo médio de reposição não ultrapassa, em situações normais, os 10 dias.

#### 5.4.2 Política de compras

Não existe um valor fixo de compras que podem ser realizadas no mês. Tudo varia conforme as vendas. A partir de 2003 a empresa vem em uma curva ascendente relacionada as vendas. Isso traz uma grande instabilidade nos recursos utilizados mensalmente para as compras. O critério utilizado é simples e óbvio: conforme o crescimento das vendas existe o crescimento das compras. Mesmo parecendo fácil, é preciso estar bem atento e utilizar de todas as ferramentas disponíveis para não comprar demais, nem de menos. Deve existir uma harmonia entre compras e vendas para não desestruturar a área financeira.

Um ponto peculiar no mercado que a empresa está inserida são os picos de venda e a sazonalidade das vendas de determinados produtos. Isso pode ser explicado da seguinte maneira: a variedade de produtos é muito grande, englobando as mais variadas ramificações

dos setores industriais existentes (ver 4.6 Produtos). Em vista disso, cada uma dessas ramificações tem período específico para os picos de venda. Como exemplos podemos citar:

- a) A área de papelaria e material escolar, com suas vendas avolumando-se no período de volta as aulas, que normalmente compreende os meses de fevereiro e março;
- b) A área de brinquedos, com um índice grande de vendas no período que antecede o Dia das Crianças e o Natal;
- c) A área de flores artificiais, que compreende o período que antecede o dia dois de novembro.

Mesmo havendo esse diferencial, é importante salientar que existem produtos que mantêm uma regularidade de venda no decorrer do ano. São os chamados “produtos de linha”, dentre eles, os mais coerentes em relação a reposição de estoques pertencem a linha de utilidades domésticas, a linha de ferramentas e a linha de presentes.

Mesmo havendo picos de venda nas áreas de papelaria, material escolar e brinquedos, por exemplo, não é correto afirmar que estes produtos não fazem parte dos itens comercializados durante todo o ano na empresa. Eles também são considerados “produtos de linha”, mas não são dotados de uma reposição de estoque constante como os citados anteriormente.

Outras linhas de produtos, como enfeites de Natal e apetrechos para carnaval, por exemplo, tem sua venda inserida apenas em períodos curtos e bem definidos do ano. Mercadorias de Natal começam as vendas em meados de outubro e finalizam em 24 de dezembro. Apetrechos de carnaval começam em média trinta dias antes do início do carnaval e terminam no período de carnaval, ou seja, passada a data de realização dos eventos, nenhuma peça a mais é vendida.

Neste mercado é preciso muita atenção e prática na área de compras, pois são pelas compras acertadas, no período, quantidades e preços certos, que a empresa pode vir a



progredir. Existe muita concorrência e poucos centavos negociados na hora da compra podem alcançar o sucesso ou o fracasso na venda de determinado produto.

Uma ferramenta muito útil no auxílio das compras é o sistema informatizado de estoques. Através de seus relatórios é possível visualizar e emitir a posição de estoques, com preços de custo e venda dos produtos. Esses relatórios podem ser emitidos por fornecedor, data de entrada ou ordem alfabética. Também é realizado a busca pelo histórico do produto, onde é analisada a quantidade que entrou na(s) última(s) compra(s), a data que entrou e o preço que foi pago e vendido, dia a dia. Ou seja, é possível, desde a data da entrada do produto no estoque, visualizar quantas unidades foram compradas, quantas foram vendidas por dia e para qual cliente. Esse instrumento é de grande utilidade, pois através do histórico do produto e da comparação do volume mensal de vendas estimado é que ele será pedido, sendo possível assim, estipular a quantidade mais adequada para compra. Estas informações são de suma importância, pois existe grande diferença no valor das vendas durante os meses do ano, devido principalmente aos picos de venda relacionados aos produtos sazonais, sendo indispensável o uso do histórico de compras do ano anterior, como por exemplo, na área de flores artificiais ou enfeites de natal.

Os pedidos de compra são elaborados baseando-se em dois procedimentos: (1) através da análise diária dos estoques, ou seja, quando a quantidade está baixa para aquele item deve-se pedir; (2) produtos que passaram despercebidos pela análise ou venderam uma quantidade fora do normal subitamente, zerando ou baixando devido a isso seu estoque, também deve-se pedir.

Os fornecedores distinguem-se em dois segmentos principais: fabricantes nacionais e importadores.

- a) Os fabricantes nacionais, quase na sua totalidade, mandam representantes para o atendimento na empresa ou utiliza-se o telefone, fax ou e-mail em casos de pedidos com urgência;
- b) Os importadores são bem diferentes, pois a maioria deles não dispõe de representantes. Neste caso é necessário que o comprador da empresa vá até o Show Room do importador para ser atendido. O pedido via telefone, fax ou e-mail só é utilizado em produtos que já são conhecidos. Esse método de compra é necessário por três motivos principais: (1) mudança constante e imprevisível dos produtos a disposição nos importadores; (2) barganha de preços, já que com mudanças constantes de produtos, é necessária uma nova negociação de preços; e (3) como a maioria dos importadores situam-se em São Paulo, o volume maior das vendas (cerca de 95%) dos importadores é feita por lá, não sendo necessário para eles a venda através de representantes. Esta prática pouco a pouco está mudando, já que os importadores que apostam em representantes começam a alavancar muitas vendas pelo Brasil, abrindo um mercado pouco aproveitado. Ninguém quer ficar para trás na concorrência e cada vez mais vê-se representantes de importadores, mas ainda são considerados minoria absoluta quando compara-se com os fabricantes nacionais.

Em alguns produtos são formuladas programações de compras, onde as quantidades e preços das mercadorias são previamente definidas com os fornecedores, mês a mês, já que existem oscilações de vendas e preços durante o ano. Essas programações de compras só podem ser aplicadas aos fabricantes nacionais, já que nos importadores a variação dos itens a disposição para fornecimento é imprevisível.

#### 5.4.3 Proposta para aperfeiçoamentos na gestão dos estoques

Os controles utilizados pela empresa são eficazes, mas muito trabalhosos, já que são necessárias análises diárias dos estoques para executar a reposição das mercadorias. Esse trabalho avoluma-se principalmente pela quantidade e variedade de itens que a empresa comercializa. Além de não poder ficar desprovido de um profissional experiente nesta função, ou seja, depender de uma pessoa em particular para este tipo de trabalho, o custo financeiro torna-se alto, disponibilizando um profissional experiente para cuidar da reposição dos estoques. Se existissem métodos mais simples da verificação da necessidade de reposição de estoques, seria possível a contratação de uma mão-de-obra mais acessível para esta função. Um sistema mais bem controlado traria também uma reposição mais correta em relação as quantidades pedidas.

Em vista disso, é sugerido a utilização do cálculo do lote econômico de compra, acompanhado do ponto de pedido. Com o cálculo do lote econômico de compra a empresa terá nas mãos o número ótimo de unidades a serem pedidas ao menor custo, produto a produto. Conhecido o volume ótimo de compra, aplica-se o conceito de ponto de pedido, para evitar que ocorra a falta do produto no estoque. A classificação ABC não encaixa-se em todos os produtos da empresa devido a sazonalidade de venda dos mesmos. Contudo, produtos considerados de linha, ou seja, aqueles que são vendidos durante todo o ano, como as utilidades domésticas, por exemplo, podem utilizar-se do recurso da classificação ABC, trazendo com isso investimentos e reposições mais corretas a todos os itens.

Essas medidas consideradas simples, mas bastante eficientes, tornarão o controle de estoques mais ágil, preciso e menos trabalhoso. Além disso, a pessoa responsável por esse controle não precisará ser tão especializada quanta a que executa a função nos dias atuais,

reduzindo, assim, o custo com mão-de-obra. Outro ganho visto é na otimização das compras, na medida em que estarão sendo realizadas na quantidade certa e no tempo certo.

Visto isso, a implantação do cálculo do lote econômico de compra, do ponto de pedido e a classificação ABC nos produtos com reposição constante durante todo o ano não ocasionará maiores complicações, pois além de serem métodos simples, o sistema informatizado de controle de estoques que a empresa utilizada dispõe desses recursos para serem aproveitados. Basta agora apenas empregá-los.

Como exemplo, será utilizado o modelo do lote econômico de compra, associado com o cálculo de ponto de pedido em um produto de venda constante durante todo o ano na empresa. O item é o balde plástico com capacidade para quinze litros.

O consumo anual deste item é de 18.000 unidades, o custo de um pedido de compra, incluindo frete, despesas com mão-de-obra, telefonemas e formulários, é de R\$ 160,00, o custo de manutenção por unidade é de R\$ 0,45 e o tempo de reposição compreende 8 dias. São vendidas diariamente 60 unidades do produto ao valor de R\$ 1,65 unitário, durante um ano de 300 dias úteis. Sob essas condições, o lote econômico de compra (LEC) e o ponto de pedido podem ser rapidamente encontrados com as seguintes equações:

$\text{LEC} = \frac{\sqrt{2 AT}}{i} = \frac{\sqrt{2 \cdot 18000 \cdot 160}}{0,45} \approx 3.578 \text{ unidades}$
$\text{Número de pedidos por ano} = \frac{\text{Consumo anual}}{\text{LEC}} = \frac{18.000}{3.578} \approx 5,03 \approx 5 \text{ pedidos}$
$\text{Ponto de pedido} = \text{Tempo de Reposição} \times \text{demanda diária} = 8 \times 60 = 480 \text{ unidades}$

Visto estes cálculos, observa-se três informações principais:

- a) Adquirindo 3.578 unidades do balde plástico com capacidade para quinze litros por pedido, a empresa obterá custos mínimos de pedido e de manutenção;
- b) O número de pedidos anuais deste item serão em número de cinco e;

- c) A quantidade mínima em estoque para efetuar-se um próximo pedido e não deixar o fluxo de vendas parar é de 480 unidades.

## 5.5 Fluxo de caixa

Não existe um fluxo de caixa totalmente formalizado na empresa. Como já citado anteriormente, não há planilhas detalhando os ingressos em determinado período e as planilhas utilizadas para os desembolsos são rudimentares para o estágio que a empresa se encontra. Além disso, não utiliza-se um fluxo de caixa formalizado visando o futuro, ou seja, o fluxo de caixa projetado. O controle do fluxo de caixa na parte de demonstrativos fica aquém do que a empresa necessita.

Pode-se isolar duas partes no controle do fluxo de caixa: o controle dos ingressos e o controle dos desembolsos.

- a) Na parte relativa aos ingressos existe uma estimativa de vendas, ou seja, de quanto a empresa irá arrecadar, tanto a vista, como a prazo. Mas nada disso está escrito, está apenas na cabeça dos administradores da empresa. Isso dificulta o controle, gerando dúvidas quanto ao valor real que ingressará, tornando-se muito trabalhoso ficar freqüentemente resgatando quais valores irão entrar e quais valores irão sair de recursos.
- b) Em relação aos desembolsos, existe um controle menos rudimentar, onde todas as obrigações da empresa são descritas e organizadas em meio manual, dia a dia e por beneficiário.

Apesar da empresa não sofrer problemas de capital de giro, honrar seus compromissos pontualmente e estar crescendo, esse método intuitivo traz bastante perigo. Além do controle do fluxo de caixa não estar vinculado aos sistemas informatizados de faturamento e estoque,

não existe um fluxo de caixa projetado de maneira escrita. Para um bom controle é indispensável a elaboração de um fluxo de caixa projetado, onde são estimados os ingressos e desembolsos para determinado período, um dia, uma semana ou um mês, por exemplo, comparando-se sempre com o fluxo de caixa realizado. Com o passar dos meses e os aperfeiçoamentos em relação às defasagens, as projeções irão aproximar-se da realidade e a administração do fluxo de caixa irá tornar-se mais precisa, clara e segura, possibilitando uma gestão financeira mais firme e de acordo com a realidade.

Em vista do controle do fluxo de caixa ser realizado nos dias atuais somente usando a prática e a intuição dos administradores, sugere-se a utilização de uma planilha de controle e previsão de fluxo de caixa em período diário e mensal (Anexos 5, 6 e 7, respectivamente). Além disso, é preciso sempre uma projeção mínima para os três meses seguintes. Também é sugerido, no anexo 8, uma planilha para estimar o caixa mensal necessário. Esse método de projeção de fluxo de caixa é bastante popular, mas não é empregado, sendo assim, uma proposta plausível para a gestão financeira da empresa.

No anexo 9 foi montada uma planilha do fluxo de caixa médio dos últimos doze meses, com o intuito de demonstrar como discorre o equilíbrio entre os ingressos e desembolsos de caixa na empresa, bem como o seu aumento ou diminuição de caixa.

## 6 CONCLUSÕES

A administração financeira de uma empresa deve ser muito bem controlada e planejada, mas na J.C.M. Distribuição faltam procedimentos para este controle e planejamento tornarem-se ferramentas eficientes para as tomadas de decisão.

A administração financeira contempla vários aspectos e todos eles são de suma importância para o funcionamento de uma empresa. O setor financeiro leva e traz informações dos outros setores da empresa, ou seja, a área de vendas precisa prestar contas a área financeira, informando-a quanto ingressará, assim como área de recursos humanos, informando a necessidade da contratação ou dispensa de funcionários. Também recebe influência direta da área financeira, o setor de compras, que precisa saber quanto tem disponível para investir e igualmente disponibilizar informações de quanto precisa efetivamente para manter estoques satisfatórios para o perfeito funcionamento da empresa. Em fim, além dessas áreas citadas, todas as outras também precisam interagir com o coração da empresa, ou seja, com a área financeira. Tudo funciona através de recursos financeiros, sendo o objetivo maior de qualquer empresa comercial o lucro.

Para haver um sincronismo entre todas as áreas da empresa, sem que afete a liquidez da mesma, é necessário um bom planejamento e controle financeiros, assim como uma boa gestão do capital de giro e um controle e projeção eficaz do fluxo de caixa.

A J.C.M. Distribuição não tem problemas quanto a falta de recursos financeiros e ano a ano está crescendo, tanto em faturamento, quanto em estoque, sem com isso endividar-se desproporcionalmente. Segundo Zdanowicz (2004), o índice de endividamento pode ser calculado através da razão entre o passivo exigível e o ativo total. O resultado deste cálculo na empresa, desde meados de 2002, não passa de 0,30, ou seja, existe a participação em torno de

30% de capital de terceiros sobre o capital total. Ainda segundo o autor, quanto mais o valor do índice se aproximar de zero, maior a capacidade financeira da empresa; e quanto mais o índice se aproximar de uma unidade, menor será a capacidade financeira.

Esse crescimento, sem uma preparação e organização pode ser perigoso e comprometedor. Sendo assim, foram analisados os procedimentos financeiros vigentes e propostos aperfeiçoamentos e melhorias na gestão financeira da empresa.

Primeiramente faz-se necessário a implantação do sistema financeiro informatizado, já que manualmente é extremamente trabalhoso e pobre de relatórios para tomada de decisão. Além disso, a empresa já trabalha com os sistemas de faturamento e estoque informatizados. Esse sistema financeiro já está nos planos da empresa para o curto prazo. Além de diminuir o re-trabalho, a informatização do sistema financeiro irá vincular as informações dos sistemas já existentes de faturamento e estoque, ou seja, todos os dados estarão disponíveis nos três sistemas. Isso é possível devido a empresa fornecedora dos softwares dispor desse recurso. Com isso, utilizando corretamente as ferramentas disponibilizadas pelos sistemas informatizados, a empresa funcionará cercada de mais clareza e segurança, ajudando no processo decisório.

Um dos administradores da empresa já participou, em setembro do ano corrente, de uma demonstração do sistema financeiro a ser utilizado. Esse sistema trabalha em conjunto com os sistemas de faturamento e estoque, facilitando no dia-a-dia organizacional. Um exemplo disso são os dados fornecidos pelo sistema de estoque quando uma nota fiscal é cadastrada e seu pagamento automaticamente é enviado para as contas a pagar. Isto também vale para as vendas efetuadas, que são transmitidas às contas a receber. São só alguns exemplos das vantagens que a empresa irá adquirir. O sistema financeiro informatizado traz também todos os recursos necessários para um controle e previsão eficazes do fluxo de caixa, relatórios de contas a pagar e contas a receber em qualquer intervalo de datas.



Em relação ao fluxo de caixa, além do sistema informatizado dispor desse instrumento, igualmente são sugeridos os relatórios de controle e previsão de fluxo de caixa nos anexos 5, 6, 7 e 8. Com o correto uso dessas planilhas, mesmo não estando o sistema financeiro informatizado, a empresa terá grande domínio sobre o fluxo de caixa.

Em relação a administração das disponibilidades, a empresa necessita apenas formalizar os procedimentos, já que existe somente um controle superficial em relação ao que irá ingressar e o que será necessário desembolsar. Essa formalização tem valia, mesmo não havendo problemas de desequilíbrio financeiro, pois com controles e projeções dos ingressos e desembolsos a administração financeira tende a ser facilitada.

No que diz respeito as contas a pagar e receber, a empresa demonstrou que honra seus compromissos pontualmente e tem um baixo índice de inadimplência em relação as vendas que efetua. Como foi citado anteriormente, é preciso apenas procedimentos mais modernos e que tragam mais informações aos administradores.

Finalmente, no que tange a questão da administração dos estoques, a empresa tem a sugestão de implantar o cálculo de lote econômico de compra, juntamente com o conceito de ponto de pedido. Isso ajudará e tornará menos complicada e mais econômica a reposição de estoques, além de não deixar nenhum item com quantidade zero.

Em vista do que foi apresentado, observa-se que a J.C.M. Distribuição necessita apenas de procedimentos mais modernos, que já não são tão modernos assim, pois a maioria das empresas deste porte e menores também, utilizam desses procedimentos a bastante tempo. Com a interligação através dos softwares de faturamento e estoque com o financeiro, boa parte desses procedimentos estarão em vias de solução, se as ferramentas disponibilizadas por ele forem utilizadas de forma correta. Além disso, com o uso das planilhas sugeridas de contas a pagar, contas a receber e controle e previsão do fluxo de caixa que a empresa não

emprega atualmente, o controle e planejamento financeiros e a gestão do capital de giro na J.C.M. Distribuição serão mais bem assessorados, seguros e precisos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSEF, Roberto. **Guia prático de administração financeira: pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C. **Princípios de finanças empresariais**. 3. ed. São Paulo: Mc Graw Hill, 1990.
- CAMPOS FILHO, Ademar. **Demonstração dos fluxos de caixa: uma ferramenta indispensável para administrar sua empresa**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHERRY, Richard T. **Introdução à administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1982.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1995. 742 p.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- DI AUGUSTINI, Carlos Alberto. **Capital de giro: análise das alternativas fontes de financiamento**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- FLINK, Salomon J.; GRUNEWALD, Donald. **Administração Financeira**. Rio de Janeiro: LTC, 1970.
- FÜHRER, Maximilianus Cláudio Américo. **Resumo de direito comercial**. 17 ed. São Paulo: Malheiros, 1997. 144 p.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1984.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harba, 2002.
- GRAY, Jack; JOHNSTON, Kenneth S. **Contabilidade e administração**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1979.
- GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT E. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.
- HOJI, Masakazu. **Administração Financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- JUCIUS, Michel J.; SCHLENDER, William E. **Introdução à administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1988. 557 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MARTINS, Eliseu; ASSAF NETO, Alexandre. **Administração financeira: as finanças das empresas sob condições inflacionárias**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

MATHUR, Iqbal. **Introdução à administração financeira**. Rio de Janeiro: LTC, 1984.

MEGGINSON, Leon C. *et al.* **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MINAYO, Maria Cecília. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MOMM, Leonardo Camargo. **Gestão financeira do capital de giro da Office Master Tecnologia Ltda**. 2004. 69f. Trabalho de conclusão de estágio (graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

ROCHA, Leny Alves *et al.* **Gerência financeira**. Rio de Janeiro: SENAC/DN/DFP, 1996.

ROSS, S. A. *et al.* **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

THEUHERZ, Rolf Mário. **Análise financeira por objetivos**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1978.

TOMANIK, Eduardo Augusto. **O olhar no espelho: “conversas” sobre a pesquisa em ciências sociais**. Maringá: EDUEM, 1994.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

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

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.

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

**ANEXOS**











## Anexo 5 – Sugestão de fluxo de caixa para a empresa

## Fluxo de caixa diário de ingressos e desembolsos (\$)

Mês:.....

ITENS	DIAS											
	01	02	03	04	05	06	...	27	28	29	30	31
Ingressos												
Vendas à vista												
Recebimento de vendas a prazo												
Outros												
<b>TOTAL DOS INGRESSOS</b>												
Desembolsos												
Compras à vista												
Duplicatas (fornecedores e fretes)												
Salários												
Impostos e taxas												
FGTS a recolher												
INSS a recolher												
Aluguel												
Honorários contábeis												
Água												
Luz												
Telefone												
Seguro (prédio, estoque e equipamentos)												
Vigilância eletrônica												
Veículo (seguro, combustível, manutenção)												
Materiais diversos (limpeza, expediente etc)												
Outros												
<b>TOTAL DOS DESEMBOLSOS</b>												
Superávit ou déficit do caixa												
Caixa acumulado												

Fonte: Adaptado Zdanowicz (2004, p. 165)

**Fluxo de caixa diário projetado para um mês**

DIAS		INGRESSOS DE CAIXA			DESEMBOLSOS DE CAIXA						Diferença entre ingressos e desembolsos
Do mês	Da semana	Vendas a receber	Outros ingressos	Total	Fornecedores a pagar	Encargos fiscais	Encargos sociais	Salários	Outros desembolsos	Total	
01											
02											
03											
04											
05											
06											
07											
08											
09											
...											
23											
24											
25											
26											
27											
28											
29											
30											
31											

Fonte: Adaptado Zdanowicz (2004, p. 164)

## Anexo 7 – Sugestão de fluxo de caixa mensal

## Modelo de Fluxo de caixa (\$)

ITENS	PERÍODOS												Total		
	Jan			Fev			Mar			...			P	R	D
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
<b>1. Ingressos</b>															
Vendas à vista															
Recebimento de vendas a prazo															
Outros															
<b>Total dos Ingressos</b>															
<b>2. Desembolsos</b>															
Compras à vista															
Duplicatas (fornecedores e fretes)															
Salários															
Impostos e taxas															
FSTS a recolher															
INSS a recolher															
Aluguel															
Honorários contábeis															
Água															
Luz															
Telefone															
Seguro (prédio, estoque, equipam)															
Vigilância eletrônica															
Veículo (seguro, combustível, etc)															
Materiais diversos (limpeza, exp.)															
Outros															
<b>Total dos desembolsos</b>															
<b>3. Diferença do período (1-2)</b>															
<b>4. Saldo inicial de caixa</b>															
<b>5. Disponibilidade acum. (3+4)</b>															
<b>6. Nível desejado caixa acum.</b>															
<b>7. Empréstimos a captar</b>															
<b>8. Aplicações no mercado finan.</b>															
<b>9. Amortizações de empréstimos</b>															
<b>10. Resgates de aplicações finan.</b>															
<b>11. Saldo final caixa projetado</b>															

P = projetado; R = realizado; D = defasagem

Fonte: Adaptado Zdanowicz (2004, 145)

Anexo 8 – Sugestão para estimar o caixa mensal necessário

Formato para estimar o caixa necessário

Mês	Recebimentos (1)	Pagamentos (2)	Fluxo de Caixa Líquido Mensal (1)-(2)=(3)	Saldo Inicial de Caixa (4)	Saldo Final de Caixa (3)+(4)=(5)	Caixa Mínimo (6)	Excesso/Sobra de Caixa (5)-(6)=(7)
Jan							
Fev							
Mar							
Abr							
Mai							
Jun							
Jul							
Ago							
Set							
Out							
Nov							
Dez							

Fonte: Groppelli & Nikbakht (2001, p. 369)

## Anexo 9 – Fluxo de caixa médio dos últimos doze meses

**Fluxo de caixa de ingressos e desembolsos (\$)**

ITENS	MÉDIA DOS MESES 10/2003 A 10/2004*
<b>Ingressos</b>	
Vendas à vista	16.000,00
Recebimento de vendas a prazo	64.000,00
Outros	-----
<b>TOTAL DOS INGRESSOS</b>	<b>80.000,00</b>
<b>Desembolsos</b>	
Compras à vista	5.600,00
Duplicatas (fornecedores e fretes)	52.000,00
Salários	5.100,00
Impostos e taxas	4.900,00
FGTS a recolher	395,00
INSS a recolher	375,00
Aluguel	600,00
Honorários contábeis	80,00
Água	20,00
Luz	200,00
Telefone	280,00
Seguro (prédio, estoque e equipamentos)	100,00
Vigilância eletrônica	40,00
Veículo (seguro, combustível e manutenção)	400,00
Materiais diversos (limpeza, expediente etc)	80,00
Outros	-----
<b>TOTAL DOS DESEMBOLSOS</b>	<b>70.170,00</b>
<b>Média do superávit do caixa</b>	<b>9.830,00</b>

\*Valores multiplicados por um percentual  $x$ , garantindo a fidelidade em relação aos números reais.

Fonte: Adaptado Zdanowicz (2004, p. 165)