

A GESTÃO FINANCEIRA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Daniel Marcelo de Oliveira¹

Felipe Nalovaike Spengler²

Leonardo Rodrigues da Costa³

Luiz Henrique Ferraz de Freitas⁴

Anderson J. Amâncio⁵

RESUMO

No Brasil, ser um empreendedor torna-se uma tarefa difícil, seja pela falta de incentivo governamental ou pela elevada quantidade de tributos, sem contabilizar o excesso de burocracia presente nas instituições brasileiras. Esta pesquisa científica tem como principal objetivo levantar qual é a relação do planejamento financeiro com as boas práticas empresariais, e através de um estudo de caso, que consiste na utilização de mais de um método qualitativo de coleta de informação, identificar como se dá essa relação no dia-a-dia empresarial. O método de coleta de dados escolhido é a pesquisa bibliográfica, utilizando como base de dados o Sebrae, uma importante entidade que ajuda as microempresas no Brasil, assim como a literatura existente.

Palavras-chave: Planejamento Financeiro. Empreendedor. Organização.

¹ Aluno do curso de Administração da FAE Centro Universitário. *E-mail*: danielmarcelo56@gmail.com

² Aluno do curso de Administração da FAE Centro Universitário. *E-mail*: felipenspengler@gmail.com

³ Aluno do curso de Administração da FAE Centro Universitário. *E-mail*: leonardorcosta3@gmail.com

⁴ Aluno do curso de Administração da FAE Centro Universitário. *E-mail*: luizhffreitas@gmail.com

⁵ Orientador da Pesquisa. Professor titular das disciplinas de Administração Financeira, Gestão de Custos, Controladoria, Elaboração e Análise de Projetos da FAE Centro Universitário. *E-mail*: anderson.amancio@fae.edu

INTRODUÇÃO

Abrir uma empresa no Brasil pode ser considerado uma tarefa complicada. Existe a demora nos tramites legais, que pode ocasionar em mais de cem dias de espera para que se possa estar com o negócio aberto de forma regular. Outro fator que afeta negativamente as pequenas empresas é a carga tributária, que se revela uma antagonista na vida do pequeno empreendedor. Talvez um dos fatores mais icônicos e importante dentro da administração de empresas seja a gestão financeira, que se revela uma grande aliada para qualquer negócio, de qualquer tamanho. O foco é evidenciar a importância que as variáveis financeiras possuem para o mundo dos negócios, qual a relação da pequena empresa com o mundo da gestão financeira.

Ferronato (2015) ressalta que para conquistar vantagem competitiva, o empresário deve estudar os conceitos de gestão financeira, para assim ter em mãos uma grande ferramenta de trabalho, isso visando potencializar seu negócio.

No Brasil, a taxa de mortalidade de empresas é muita elevada, o site Terra destaca que entre 2006 e 2016 mais de 6.8 milhões de novos negócios foram abertos no Brasil, somente Micro e Pequenas Empresas, sendo que 67% dessas empresas foram a falência antes dos 5 anos. E as que permanecem, não necessariamente são lucrativas, a grande maioria apenas sobrevive (TERRA, 2018).

Na mesma matéria presente na revista Terra (2018), o especialista entrevistado, Marcelo Henrique, destaca cinco segredos das empresas que quebram, dando uma ideia do que o empresário deve evitar:

Falta de Planejamento: Fator decisivo. Segundo a pesquisa Causa Mortis, do Sebrae São Paulo, ao abrir uma empresa, mais da metade dos empreendedores não fez o planejamento de aspectos básicos antes do início das atividades. Alguns dados alarmantes: 61% não procuraram ajuda de pessoas ou instituições para abertura do negócio, 55% não planejaram como a empresa funcionaria em sua ausência (durante férias, por exemplo), e, pasmem, 55% não elaboraram um plano de negócios. Dificilmente veremos uma empresa sobreviver sem esse devido planejamento. Por isso esse é um fator que afeta mais as organizações em estágio inicial.

Ignorar o Mercado: Pouca ou quase nenhuma pesquisa de mercado também é um princípio básico da empresa que quebra. O já mencionado estudo do Sebrae indicou que boa parte dos empreendedores deixou de levantar informações importantes sobre o mercado antes de abrir a empresa. Por

exemplo, 46% dos entrevistados não sabiam o número de clientes que teriam e os hábitos de consumo deles, 39% não sabiam qual era o capital de giro necessário para abrir o negócio e 38% não faziam ideia do número de concorrentes que teriam.

Não Cuidar da Finanças: Empresas que começam já um tanto negligentes com as contas, tendem a seguir esse caminho. Pode acontecer de a organização ter certo sucesso no mercado e, depois de alguns anos, ver o resultado do descuido financeiro refletido em momentos de recessão ou crise. A pesquisa do Sebrae mostrou que 42% dos novos empreendimentos não calcularam o nível de vendas para cobrir custos e gerar o lucro pretendido. Muitas empresas ligadas à indústria ou ao varejo não sabem determinar custos de produção ou precificar, por exemplo. Se conforme a empresa cresce, esses cálculos não estão atualizados de forma precisa, a tendência é que, ao enfrentar uma maré difícil, não haja reservas ou forma de escapar.

Acomodar-se: Permanecer na zona de conforto é fatal. A pesquisa Causa Mortis do Sebrae aponta a diferenciação de serviços e produtos como o principal fator a favor da permanência da empresa no mercado. Se ao iniciar um empreendimento você simplesmente está copiando um modelo de negócio que já existe, poucas são as chances de que isso vá para frente. Em curto prazo, pode até gerar lucro, mas no caminho do sucesso duradouro, é preciso inovar. Já dizia Peter Drucker: "A inovação é o instrumento específico do empreendedorismo. É o que dá aos recursos uma nova capacidade de gerar riquezas". Se não se diferenciar da concorrência e oferecer algo particular, seu negócio está fadado ao fracasso.

Não ter Espírito Empreendedor: O comportamento empreendedor consiste em se antecipar aos fatos, buscar informação, desenvolver novos olhares sobre o mundo, identificar buracos no mercado. Essa postura leva um negócio a se adaptar, evoluir, seguir em frente e não parar no tempo. O empreendedor assume riscos, comete erros (e aprende com eles), por isso tende a não sofrer com as mudanças e concorrência. Quando não há espírito empreendedor, o que provavelmente vai faltar é uma visão do negócio, e isso deixa empresas à deriva.

O novo presidente do BNDES (Banco Nacional do desenvolvimento Econômico e Social), Joaquim Levy, disse que o banco vai privilegiar as empresas médias na concessão de crédito, o que pode facilitar o acesso a financiamento com juros baixos (TIEGHI, 2019).

O Sebrae destaca alguns pontos relevantes na pesquisa sobre mortalidade de empresa, conforme apresentado na FIG. 1, ressaltando que o empreender vem pela necessidade ocasionando um alto índice de fechamento de empresas dentro de 2 anos, as principais causas são divididas em planejamento capacitação e gestão:

FIGURA 1 – Principais causas de mortalidade das empresas



FONTE: Sebrae (2016)

A mortalidade das empresas no Brasil pode estar prestes a tomar outro rumo, em entrevista para a Folha de São Paulo (TIEGHI, 2019) o presidente do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Joaquim Levy, revelou as novas tomadas de decisão do banco de desenvolvimento. A meta é facilitar a concessão de crédito aos empresários, transformando, portanto, o ano de 2019 como um ano de mudanças positivas na vida do empresário da empresa e do próprio funcionário, uma vez que tal decisão pode gerar novas oportunidades de trabalho.

1 PROBLEMA DE PESQUISA

Quais as vantagens percebidas que o micro e pequeno empresário sente ao implementar um planejamento financeiro detalhado do negócio?

1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral do presente trabalho é levantar uma base teórica sobre as ferramentas e métodos que o planejamento financeiro pode oferecer para o empreendedor, e através de um estudo de caso, compreender qual o grau de relação que o empresário possui com a questão do planejamento financeiro e identificar se isso se converte em alguma vantagem competitiva.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Classificar quais os portes que a legislação brasileira define;
- b) Conhecer os principais controles financeiros aplicados na gestão das empresas, sobretudo as de micro e pequeno porte;
- c) Identificar qual a conscientização que o empresário/gestor tem a respeito do planejamento financeiro;
- d) Avaliar a eficiência do planejamento financeiro para a empresa analisada.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste tópico é abordado o tema central do trabalho, como acontece a gestão financeira nas empresas de micro e pequeno porte. É apresentado uma revisão dos principais conceitos e definições acerca de liquidez, gestão do capital de giro e endividamento, bem como, é destacado como a Contabilidade Empresarial pode auxiliar o gestor no planejamento, organização e controle financeiro de suas operações.

2.1 GESTÃO FINANCEIRA

Na gestão financeira, o conceito se divide em planejamento, organização e controle, cabendo às áreas financeiras e operacionais da empresa a execução das ações planejadas.

É de muita importância para o pequeno empresário conhecer os principais conceitos da gestão financeira, como analisar corretamente uma demonstração contábil, como organizar o setor de contas a pagar e receber, qual a melhor linha de crédito. Tudo deve ser levado em consideração na hora de definir as melhores estratégias.

Apropriar-se dos conceitos de finanças corporativas significa dispor o pequeno empresário de um poderoso instrumento administrativo. Pela sua natureza, profusão de teorias, de ferramentas e de peculiaridades que lhes são próprias, a gestão financeira nos remete a afirmar que o domínio de suas melhores práticas é crucial para a potencialização de qualquer projeto micro empresarial. A gestão deve ser aplicada em cada parte de uma empresa. É difícil enxergar a diferença em empresas pequenas, mas ela existe (FERRONATO, 2015, p.137).

O Sebrae (2018) também destaca pontos importantes quanto a gestão financeira, como a seguir:

Chamamos de gestão financeira o conjunto das ações e procedimentos administrativos relacionados com o planejamento, execução, análise e controle das atividades financeiras do pequeno negócio. Em palavras simples: obter o máximo de lucro (ou resultado) com nossas atividades. Para iniciar uma boa gestão financeira, o primeiro passo é tomar uma decisão importante: separar o dinheiro do pequeno negócio do dinheiro das despesas particulares (manutenção da família). É praxe misturar a Pessoa Física com a Pessoa Jurídica nos pequenos negócios. O caixa para pagar e receber é um só e isto atrapalha ou impede a gestão financeira do pequeno negócio.

Como complementação, Chiavenato relata:

Assim, a GF trata do processo, instituições, mercados e instrumentos envolvidos na transferência de recursos entre pessoas, empresas e governos. Ela é designada como a ciência e a arte de administrar fundos, envolvendo a aplicação de princípios econômicos e financeiros no sentido de maximizar a riqueza da empresa e do valor de suas ações (2014, p.13).

2.1.1 Planejamento Financeiro

Na obra Planejamento Financeiro Pessoal e Gestão do Patrimônio, existe um vislumbre de como funciona o planejamento financeiro, sendo pessoal ou empresarial

Acredito que o grande valor do planejamento financeiro reside no fato de propiciar “paradas técnicas” para reflexão, que nos ajudam a trocar a lente do curto prazo e do imediatismo para a visão da “caminhada” de médio e longo

prazo que envolve nossa própria sustentabilidade, assim como a de quem depende de nós e, muitas vezes, a dos que nos sucederão (SOUSA, 2018, p.2).

O Planejamento Financeiro seria a compreensão do cenário atual vivido pela empresa na área financeira. Compreendendo o cenário atual, são traçadas certas metas e objetivos que vão direcionar a empresa para atingir seu propósito final.

a definição de planos financeiros e orçamentos fornece caminhos a serem seguidos pela empresa e seus mecanismos de controle do desempenho. Essas diretrizes devem incluir a identificação das metas financeiras, uma análise das diferenças entre essas metas e a situação financeira corrente da empresa e um enunciado das ações necessárias para que a empresa atinja seus propósitos (MASIERO, 2012, p.348).

O Planejamento Financeiro é dividido em duas categorias, que abordam um plano voltado para o Curto Prazo (Plano Financeiro Operacional) e o Longo Prazo (Plano Financeiro Estratégico).

Segundo Gitman (2004), o planejamento financeiro de curto prazo ou operacional, abrange um período de no máximo dois anos, sendo mais utilizado no período de um ano e tem como objetivo determinar as demonstrações financeiras no curto prazo e seus impactos previstos. Para essa demonstração baseia-se em dados essenciais como, previsão de vendas, lucro, custo e vários outros dados financeiros e operacionais.

Silva (2010) ressalta que é importante para a organização conhecer as condições externas e internas que afetam as finanças da empresa, e como condições internas, temos a estrutura da organização, a capacidade gerencial e o nível tecnológico, e como condições externas existem os fatores políticos e econômicos, a concorrência e os fenômenos naturais.

A administração financeira é a responsável nas organizações por cuidar da área financeira em geral. Ou seja, fica responsável pelas demonstrações financeiras, aplicações de fundos e orçamentos de caixa, e também fica responsável pela análise e possíveis investimentos a serem feitos, e principalmente por todo o planejamento financeiro da organização. O papel da administração financeira, de acordo com Silva (2010) é: “Numa empresa pequena, muitas vezes não há um órgão específico responsável pelo gerenciamento das operações financeiras, ficando essas atribuições distribuídas entre a contabilidade e o proprietário”.

2.1.2 Organização Financeira nas Empresas

Neste tópico é abordado as principais atividades operacionais, na qual tem grande relação com a gestão do estoque, contas a receber e fornecedores.

2.1.2.1 Gestão de Estoques

Segundo Hoji (2019) estoques, geralmente são ativos com muita significância nas empresas comerciais e industriais, no segmento industrial, tem uma representatividade como base matérias-primas, materiais auxiliares, produtos tanto em elaboração como acabados, já na comercial, são produtos e mercadorias para revenda.

Também, em se tratando de estoques, prevalece o conceito de propriedade e não o de posse:

Desse modo, produtos ou mercadorias da empresa que se encontrem em poder de terceiros em consignação, em demonstração, para reparo ou para processamento, por exemplo, integram seu estoque. Por outro lado, mercadorias de terceiros que estejam em poder da empresa para demonstração, para reparo ou para processamento, não integram seu estoque (SILVA, 2010, p. 100).

É importante também destacar que o nível de estoque a ser mantido tem um peso muito grande dos gestores no setor de finanças, ainda mais se tratando do alto volume de recursos financeiros que estão imobilizados nesse ativo.

A manutenção de estoques está relacionada à necessidade de atendimento à demanda dos clientes e, portanto, aí está a base para que as atividades possam gerar o lucro desejado. Com um giro rápido dos estoques, ou seja, vendendo mais rapidamente, o volume de recursos comprometidos com esses ativos é menor, o que favorece a rentabilidade da empresa. Não cabe diretamente ao gestor de finanças a responsabilidade pela administração dos estoques, mas ele deve atuar de forma sinérgica nas áreas operacionais, visando a obtenção de giro e níveis de estoques adequados (HOJI, 2019).

Podemos calcular a quantidade necessária de produtos a ser comprada e mantida no estoque, também o momento certo para uma nova solicitação de pedidos, utilizando o Lote Econômico de Compra (LEC).

O lote econômico de compra é a quantidade de determinado item que, sendo pedido regularmente, proporciona custos totais mínimos de pedido e de manutenção de estoque, ou seja, é a quantidade ótima de compra desse produto (HOJI, 2019).

Os custos que são considerados importantes para o LEC são os custos de pedido e os custos de manutenção de estoques, não se leva em conta o custo do próprio produto, para se obter o LEC é utilizando a equação abaixo:

$$LEC = \sqrt{\frac{2 \times V \times CP}{CE}}$$

LEC = quantidade que minimiza o custo total do pedido.

V = volume (consumo em unidades por período).

CP = custo de cada pedido.

CE = custo de estocagem de cada unidade.

Para Hoji (2019) estabelecer o ponto de pedido ou ponto de reposição de estoque é de extrema importância, considerando o tempo de entrega de um pedido, chegamos ao ponto do pedido, conforme a equação:

$$\text{Ponto de Pedido} = \frac{\text{Consumo do Período}}{\text{Número de Dias do Período}} \times \text{Prazo de Entrega do Pedido}$$

2.1.2.2 Contas a Receber

Em um ambiente competitivo, estar à frente do concorrente é de muita importância. Um dos fatores que fomentam a competitividade é a correta concessão de crédito aos clientes. Hoji (2019) discorre sobre a relevância do assunto, mostrando que existe a possibilidade de alavancagem nas vendas, já que os clientes percebem a facilidade de pagamento.

A gestão do contas a receber tem um objetivo principal:

A gestão de contas a receber deve ter como principal objetivo, uma vez estabelecidas convenientemente as formas de financiamento aos clientes, receber seus haveres exatamente como convencionado. Essa é uma atividade à qual a empresa deve dedicar grande atenção e esforço, para que consiga se manter no mercado competitivo e ampliar o seu poder de competição (HOJI, 2019).

Ainda segundo Hoji (2019), uma política de crédito deve ser adotada pelas empresas, já que existe o risco de alguns clientes não cumprirem com os pagamentos, buscando o equilíbrio entre o volume de vendas e a concessão de crédito aos clientes corretos.

Qualquer alteração na política de crédito da empresa deve ser feita com cuidado:

Por essas razões, alterações nos padrões de crédito devem ser realizadas somente após uma criteriosa análise custos *versus* benefícios. Caso parte significativa dos créditos não seja recebida nos vencimentos, talvez seja necessário estabelecer uma política de crédito mais rígida para melhorar a qualidade dos créditos e evitar o agravamento da inadimplência (HOJI, 2019).

Uma técnica muito utilizada para se avaliar uma política de crédito, é conhecida como Os 5Cs do Crédito, Hoji (2019) organiza os conceitos apresentados na QUADRO 1.

QUADRO 1 – 5 C's do crédito

5 C's do crédito	
Caráter	É um item de elevado grau de subjetividade, mas também de grande importância, por representar a seriedade com a qual o cliente cumpriu os seus compromissos financeiros no passado. O Caráter tem relação com aspectos morais e éticos. No caso de pessoa jurídica, denota a cultura da empresa e o caráter de seus administradores. Um problema neste item, certamente, afetará os demais.
Capacidade	Diz respeito à capacidade que o cliente possui para cumprir os seus compromissos financeiros, ou seja, de realizar os pagamentos de seus financiamentos tal como acordado. Essas informações podem ser obtidas por meio de análise de demonstrações financeiras, informações disponíveis no Serviço de Proteção ao Crédito (SPC), Serasa (empresa de análise de crédito) etc. A consideração de um cenário provável no futuro também é importante, pois, dependendo das perspectivas futuras do setor em que a empresa atua, do comportamento dos concorrentes, da tecnologia que utiliza etc., mesmo que naquele momento ela esteja com boa capacidade de pagamento, pode ser que no futuro próximo não mais esteja. Essa forma de observação é válida tanto para o cliente pessoa jurídica quanto para o cliente pessoa física.
Capital	Analisa a solidez financeira da empresa por meio da sua estrutura econômica-financeira. Observa quão comprometido está o patrimônio líquido em relação ao seu financiamento, confrontando-o com suas obrigações. A análise é feita por meio de índices reveladores de riscos, como índices de liquidez, de endividamento e de cobertura de juros, além de outras informações constantes nas demonstrações financeiras (ver Capítulo 3). A sua capacidade de geração de caixa para a manutenção do negócio, o nível de imobilização em relação ao patrimônio líquido, investimentos em equipamentos e tecnologia, capital de giro etc., são importantes indicadores da perspectiva de continuidade do negócio.
Colateral	É a garantia que o cliente pode oferecer ao pleitear o crédito, podendo ser por meio de hipoteca, seguro de crédito, fiança, penhor, alienação fiduciária etc. A importância da garantia está ainda no fato de que ela pode neutralizar eventuais fragilidades apresentadas pelo financiado em outros itens.
Condições	Este item leva em consideração a situação econômica geral do mercado no qual o cliente (pessoa física ou jurídica) está inserido, assim como, se o caso, da situação específica do setor no qual ele atua. Se em determinado setor ocorrerem desaceleração econômica, dificuldades de financiamentos, elevação de custos, atuação forte de concorrentes etc., o cliente pode ser atingido e ter comprometido a sua capacidade de pagamento.

FONTE: HOJI (2019)

Nas palavras de Hoji (2019) “Se a empresa realiza uma venda a prazo, por exemplo, ela está, na verdade, fazendo uma aplicação de recursos, com a expectativa de auferir determinado retorno”.

Na expectativa de receber do cliente, o administrador financeiro escolhe a política de crédito mais adequada a sua realidade no momento, levando em consideração alguns fatores representados QUADRO 2:

QUADRO 2 – Fatores a serem considerados na Gestão do Contas a Receber

Variáveis	Mais rígido		Menos rígido	
	Aumenta	Diminui	Aumenta	Diminui
Vendas		X	X	
Despesas Operacionais		X	X	
Volume de duplicatas a receber		X	X	
Inadimplência		X	X	
Perdas com Incobráveis		X	X	
Confiabilidade do crédito	X			X

FONTE: HOJI (2019)

2.1.2.3 Contas a Pagar

Segundo Hoji (2019) para oferecer um bom atendimento aos clientes, uma organização precisa ter uma boa relação de parceria com os fornecedores.

O relacionamento com os fornecedores é fundamental para a gestão de estoques. Segundo Hoji (2019):

Um relacionamento de parceria e comprometimento das partes envolvidas favorece a qualidade dos produtos, a agilidade nas entregas, a redução de custos, a transparência nas informações, a manutenção de princípios de sustentabilidade e, por consequência, a maior satisfação dos clientes. Independentemente do ramo de atividade da empresa, o objetivo do fornecedor é atender à demanda do cliente e fidelizá-lo. Com o crescente aumento da concorrência e com os consumidores cada vez mais informados e exigentes, além da atuação mais eficiente dos órgãos de defesa dos consumidores, as empresas precisam se preocupar cada vez mais com a qualidade daquilo que oferecem para atender às necessidades dos consumidores. Nesse contexto, a gestão de fornecedores vem conquistando cada vez mais importância nas decisões estratégicas das empresas, uma vez que, com a satisfação proporcionada ao cliente pelo produto, a empresa consegue a sua fidelização. O primeiro passo dado pela empresa é a definição do que comprar para atender aos seus clientes e, em seguida, confiar ao fornecedor a responsabilidade de fornecer um produto que atenda às

expectativas do cliente. A empresa espera que a venda incentive o cliente a retornar para novas compras. Em função dos objetivos de continuidade da empresa, ela deve buscar incessantemente a fidelização dos clientes, pois, do contrário, o negócio terá grande possibilidade de não prosperar, em função da própria dinâmica do mercado.

De acordo com Hoji (2019) são requisitos na relação de parceria entre a empresa e fornecedor, que o produto tenha preço competitivo, qualidade, que seja entregue nas quantidades necessárias e no prazo combinado entre as partes. É de extrema importância o alinhamento entre a empresa e fornecedor o planejamento em conjunto para atendimento de ambas necessidades de prazos e preços, pois havendo essa sinergia, a relação terá resultados positivos financeiros para os dois lados. A organização em si, deve avaliar se o fornecedor tem capacidades de atender um possível aumento de demandas, para caso de fato ocorra, as vendas não sofram quedas. Sempre importante ter um plano “b”, ou seja, contato com fornecedores que sigam o mesmo padrão e entreguem a mesma linha de produtos.

2.1.2.4 Seleção de Fornecedores

A seleção dos fornecedores em uma organização trata-se de um tema de grande importância, a escolha tem de levar em consideração o processo todo de produção até a chegada do fornecedor. As expectativas e metas também são temas que tem de estar alinhados, além de questões como distância entre a organização e o cliente, como explica o autor.

A escolha dos fornecedores dos produtos ou serviços é uma questão estratégica, assim como conhecimento de como funciona toda a cadeia, desde a fabricação do produto até a entrega ao consumidor final. Embora seja um aspecto importante, não deve ser este o principal fator para definir o fornecedor de um produto ou serviço. Um produto ou serviço com preço atrativo, mas com baixa qualidade, falhas na entrega etc., têm grande potencial de prejudicar a relação da empresa com seus clientes. Na seleção do fornecedor, também deve ser levada em consideração a distância física entre ele a empresa, pois pode ser um fator complicador para a eficiência das entregas, além de encarar o frete (HOJI, 2019).

2.1.2.5 Atividade de Tesouraria

A área de tesouraria vem sendo cada vez mais importante nas empresas, pois a sua capacidade de agregar valor à empresa, minimizando os custos de captação de

recursos, aumentando a rentabilidade de aplicações financeiras e melhorando a gestão de riscos. Engloba as operações de contas a pagar, receber e gestão do fluxo de caixa.

2.1.2.6 Caixa e Equivalentes

Segundo Hoji (2019) é representado pelo poder de caixa em espécie depositados em contas-correntes em bancos.

Equivalentes de caixa são aplicações ou investimentos de curto prazo que podem ser convertidos imediatamente em dinheiro com insignificante risco de alteração de valor. Portanto, os requisitos básicos para a identificação de um equivalente de caixa são: curto prazo, alta liquidez e insignificante risco de mudança de valor. Normalmente, as empresas indicam em seus balanços patrimoniais o item Caixa e Equivalente de Caixa, detalhando a sua composição nas notas explicativas (HOJI, 2019).

2.1.3 Financiamentos e Empréstimos – Operações de Crédito para a Empresa

O mercado de crédito, no mercado financeiro, tem uma grande abrangência nas necessidades de capital de giro ou financiamento das empresas, existe o empréstimo de curto prazo mais conhecido como capital de giro, desconto de títulos, conta garantida ou cheque especial, *vendor* e *hot money*. Já os de longo prazo, utilizam mais as operações de empréstimos externos, utilizando recursos emprestados como por exemplo, BNDES ou emissão de debentures.

2.1.3.1 Capital de Giro

Segundo Hoji (2019) capital de giro são empréstimos de curto prazo destinados para o giro da empresa, para que seja suprida a necessidade de caixa, geralmente entra como garantia duplicatas a receber, para a liquidação desse empréstimo pode ser parcelado ou em parcela única, as taxas, prazo e outras condições são estabelecidas antes da assinatura do contrato.

2.1.3.2 Descontos de Títulos

É quando se negocia com o banco duplicatas, notas promissórias ou cheques pré-datados com o banco, pedindo o recebimento antecipado desse título. O banco

ganha nessa operação cobrando juros antecipadamente e outras tarifas juntamente com a operação.

O risco da operação, isto é, o risco de inadimplência do devedor, continua com a empresa que descontou o título. É o “direito de regresso”, que significa que, se o devedor não quitar o título no vencimento, a empresa deverá arcar com pagamento ao banco com os custos decorrentes, como juros, multas etc. (HOJI, 2019).

2.1.3.3 Conta Garantida

Para Hoji (2019) é uma forma de empréstimo mais rápido e fácil, no qual a empresa já tem pré-aprovado e pode utilizar quando precisar.

É controlado na forma de saldo devedor, e esse saldo devedor pode ser coberto (liquidado) quando desejar. Uma das vantagens dessa modalidade de empréstimo é a possibilidade de utilização somente durante o período em que necessitar de recursos. Do ponto de vista do banco, o provisionamento de recursos para essas contas é dificultado pelo fato de que não existe previsão de quando a empresa irá utilizar (sacar) o empréstimo nem o valor que será utilizado. Trata-se de um fator que pode tornar o custo mais elevado, pois o banco terá que manter disponível um volume maior de recursos para que a empresa seja atendida no momento em que precisar. A conta garantida é uma conta de empréstimo separada da conta corrente da empresa, com o limite de crédito rotativo e juros previamente acordados. As garantias geralmente aceitas pelos bancos são: aval de sócios, diretores ou terceiros, hipoteca, duplicatas, cheques, recebíveis de cartões de créditos etc. Os juros, que podem ser pós-fixados ou prefixados, são calculados sobre o saldo devedor até a liquidação. O acionamento da conta garantida é feito sempre que a conta corrente da empresa apresentar saldo negativo (ou saldo devedor), com a transferência do valor necessário para que ela seja coberta (HOJI, 2019).

2.1.4 Produtos Bancários para Viabilizar Vendas

Neste tópico apresenta-se alguns produtos bancários que facilitam e viabilizam as vendas direto ao consumidor.

2.1.4.1 Crédito Direto ao Consumidor (CDC)

Segundo Hoji (2019) o CDC como é mais conhecido, é uma operação onde o consumidor compra ou adere a um serviço, a financeira ou instituição financeira paga ao empresário à vista e o consumidor paga a instituição a prazo.

O risco da operação fica centrado no cliente da loja, exceto nos casos de CDC com intervenção, em que a loja é a garantidora na instituição financiadora. O CDC é também utilizado para aquisição de máquinas, equipamentos, veículos, aeronaves, embarcações etc. (HOJI, 2019).

2.1.4.2 Vendor

Para Hoji (2019) *vendor* é descrito na seguinte situação:

Pode ocorrer no mercado a seguinte situação: uma empresa industrial precisa vender o seu produto a uma empresa comercial (lojista comprador), mas só pode vender à vista, por não possuir capital de giro suficiente para conceder o financiamento direto ao lojista comprador. O lojista, por seu lado, só pode comprar se for a prazo, porque também não tem capital de giro suficiente para realizar a compra à vista. Mantido esse impasse, a indústria não venderia seu produto para o lojista; o lojista não compraria o produto; o consumidor, naturalmente, ficaria sem poder comprar o produto; e a economia ficaria prejudicada. Então, as operações de *vendor* resolvem a questão da seguinte maneira: o lojista faz o pedido à indústria; a indústria encaminha a mercadoria para o lojista; o banco paga à indústria à vista; e o lojista paga ao banco a prazo. Normalmente, a indústria assume no banco o risco pelo não pagamento desse financiamento pelo lojista, pois é ela que mantém o limite de crédito usado para financiar o comprador, passando a atuar como fiadora seus compradores.

2.1.4.3 Hot Money

Empréstimo em que as empresas utilizam para equacionar e suprir as necessidades não planejadas de caixa.

É caracteristicamente de curtíssimo prazo, normalmente realizada de um dia para o outro, embora possa chegar a até 29 dias. A possibilidade de repactuação diária das taxas de juros permite reação rápida na troca de fonte de financiamento em caso de eventual elevação das taxas de juros. O custo cobrado da empresa tomadora do empréstimo é composto geralmente pela taxa do Certificado de Depósito Interbancário (CDI) com acréscimo de um spread para cobrir os custos do banco e proporcionar determinado lucro (HOJI, 2019).

2.1.5 Outros Ativos e Passivos Financeiros

Por ativo entende-se como um instrumento para obter possíveis rendimentos em uma negociação financeira futura, ele pode ser representado, por exemplo, por caixa.

Um ativo financeiro é um instrumento para obtenção de rendimentos futuros negociado no mercado financeiro. Pode ser representado por caixa ou equivalentes de caixa, contratos que representem direito de receber dinheiro ou trocar por outro ativo financeiro com ganhos adicionados. O Comitê de Pronunciamentos Contábeis, por meio do CPC 39, define ativo financeiro como instrumento que se apresenta na forma de caixa ou equivalente, instrumento de capital de outra entidade, direito contratual de receber caixa ou equivalente, direito de receber outro ativo financeiro ou trocar um instrumento financeiro com outra entidade em condições potencialmente favoráveis. É também ativo financeiro aquele instrumento que se apresenta em forma de direito contratual de receber instrumentos de capital da própria entidade (HOJI, 2019).

Por passivo financeiro se se subentende qualquer compromisso de pagamento ou entrega de dinheiro ou qualquer outro tipo de ativo financeiro em uma negociação a outra parte. Hoji (2019) diz que “Um passivo financeiro é qualquer instrumento que represente um compromisso de entregar dinheiro ou outro ativo financeiro a outrem, em condições potencialmente desfavoráveis ao devedor”.

2.2 CONTABILIDADE COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO

A Contabilidade é uma área do conhecimento que muita agrega na gestão das empresas, principalmente na área financeira, pois é uma linguagem dos negócios, que ajudam a demonstrar a situação da empresa. Silva (2010) relata que “as demonstrações contábeis fornecidas pela contabilidade constituem importante grupo de informações que serão examinadas no processo de análise financeiro”.

A contabilidade se materializa em demonstrativos contábeis, também denominados como demonstrativos financeiros. Os principais demonstrativos contábeis são o Balanço Patrimonial (BP) e a Demonstração de Resultados de Exercícios (DRE), os quais são destacados nos tópicos a seguir.

2.2.1 Balanço Patrimonial

O balanço patrimonial é um retrato que mostra a situação financeira de como a empresa se encontra naquele determinado momento, e pode servir como uma espécie de termômetro e também instrumento de análise.

No Brasil, o balanço é dividido em três grandes tópicos: Ativo, Passivo Exigível e Patrimônio Líquido. A atual legislação estabelece a seguinte classificação para o Ativo e o Passivo: circulante e não circulante. O ativo não circulante é formado por ativo realizável a longo prazo, investimentos, imobilizado e intangível.

Os ativos e passivos dos balanços são expressos pelo regime de competência. Segundo este regime, todos os efeitos financeiros das movimentações verificadas são reconhecidos na sua incoerência, mesmo que os pagamentos/recebimentos ocorram em outros momentos (NETO, 2017, p. 94).

O balanço patrimonial é uma ferramenta onde o empreendedor pode enxergar a situação financeira e patrimonial da empresa:

O balanço patrimonial retrata a posição patrimonial da empresa em determinado momento, composta por bens, direitos e obrigações. O ativo mostra onde a empresa aplicou os recursos, ou seja, os bens e direitos que possui (SILVA, 2010, p. 74).

Na TAB. 1 é apresentado um exemplo de Balanço Patrimonial:

TABELA 1 – Exemplo de Balanço Patrimonial

Balanço Patrimonial		
Ativo	Ano 2	Ano 1
ATIVO CIRCULANTE		
Caixa	4200	1000
Contas a receber	9500	4500
Estoques	3500	1500
Total	17200	7000
ATIVO NÃO CIRCULANTE		
Imobilizado (valor bruto)	4000	4000
(-) Depreciações acumuladas	-1200	-1000
Total	2800	3000
Total do ativo	20000	10000

FONTE: Silva (2010)

2.2.2 Demonstração de Resultado do Exercício (DRE)

Um das demonstrações mais importantes dentro da gestão financeira é a demonstração de resultado do exercício, nas palavras do Stickney (2008) “Essa demonstração apresenta o resultado das operações da empresa durante certo período”

A DRE é um demonstrativo que pressupõe a continuidade da empresa:

As demonstrações contábeis são normalmente preparadas no pressuposto de que a entidade está em marcha e continuará em operação no futuro previsível. Dessa forma, presume-se que a empresa não tem a intenção nem a necessidade de entrar em liquidação, nem reduzir materialmente a escala das suas operações; se tal intenção ou necessidade existir, as demonstrações

contábeis terão que ser preparadas numa base diferente e, nesse caso, tal base deverá ser divulgada (FERRONATO, 2015, p. 194).

Segundo Stickney (2008) a análise das demonstrações financeiras é uma ferramenta que visa avaliar a lucratividade e também o risco de uma empresa. O responsável pela análise examina algumas relações entre diversos itens das demonstrações, expressas sob a forma de índices financeiros, conforme mostra a TAB. 2:

TABELA 2 – Exemplo de Demonstração do Resultado do Exercício

Demonstração do Resultado do Exercício “31.12.2009”	
Vendas brutas	R\$174.000,00
Imposto Simples	-R\$8.580,00
Vendas Líquidas	R\$165.420,00
Custo das Mercadorias Vendidas	-R\$95.000,00
Lucro Operacional Bruto	R\$70.420,00
Despesas Administrativas	-R\$48.507,00
Despesas com Vendas	-R\$4.200,00
Despesas Financeiras Líquidas	-R\$2.911,00
Lucro Operacional Líquido	R\$14.802,00
Perdas de capital	-R\$200,00
Lucro Líquido do Exercício	R\$14.602,00

FONTE: Ferronato (2015)

2.2.3 Demonstração do Fluxo de Caixa

A finalidade do fluxo de caixa seria o controle de entrada e saída de receita da organização. O fluxo de caixa pode ser definido:

O fluxo de caixa é um instrumento de planejamento e controle financeiro que tem a capacidade de apresentar em valores, contas e datas os inúmeros dados gerados pelos sistemas de informação da empresa. O seu processo de elaboração deve usar novas técnicas gerenciais de maneira a projetar as receitas, os custos, as despesas, as captações de recursos e os investimentos da empresa com precisão (SILVA, 2018, Prefácio).

Método direto de estruturação da demonstração do fluxo de caixa, de acordo com Souza:

A DFC pelo Método Direto é semelhante à DFC pelo método indireto. O que diverge esses dois métodos, conforme já dissemos, é a forma de apresentação das atividades operacionais. No método indireto, os recursos derivados das atividades operacionais, são indicados a partir do resultado do exercício antes das deduções – CSLL e IR – (lucro ou prejuízo), ajustado, conforme já vimos.

No método direto, os recursos derivados das operações são indicados a partir dos recebimentos e pagamentos decorrentes das operações normais, efetuados durante o período. Segundo a alínea “a” do item 18 da NBC TG 03, as atividades operacionais, pelo Método Direto, são apresentadas por meio das principais classes de recebimentos brutos e pagamentos brutos (SOUSA, 2018, p. 205).

No QUADRO 3 apresenta-se a estrutura do demonstrativo de fluxo de caixa pelo método direto:

QUADRO 3 – Exemplo de Demonstração dos Fluxos de Caixa pelo Método Direto

continua

COMPANHIA: DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA PELO MÉTODO DIRETO EXERCÍCIO FINDO EM:		
CONTAS	EXERCÍCIO ATUAL \$	EXERCÍCIO ANTERIOR \$
1. FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS		
• Valores recebidos de clientes.....		
• Valores pagos a fornecedores e empregados.....		
• Imposto de renda e contribuição social pagos.....		
• Pagamentos de contingências.....		
• Recebimentos por reembolso de seguros.....		
• Recebimentos de lucros o dividendos de subsidiárias.....		
• Outros recebimentos (pagamentos) líquidos.....		
•(=) Disponibilidades líquidas geradas pelas (aplicadas nas) atividades operacionais.....		
2. FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO		
(-) Compras de Investimentos.....		
(-) Compras do Imobilizado.....		
(-) Compras do Intangível.....		
(+) Recebimentos por vendas de Investimentos.....		
(-) Compras do Imobilizado.....		
(-) Compras do Intangível.....		
(+) Recebimentos por vendas do Investimentos.....		
(+) Recebimentos por vendas do Imobilizado.....		
(+) Recebimento por vendas do Intangível.....		
(+) Recebimento de dividendos.....		
(=) Disponibilidades líquidas geradas pelas (aplicadas nas) atividades de investimento.....		

COMPANHIA: DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA PELO MÉTODO DIRETO EXERCÍCIO FINDO EM:		
CONTAS	EXERCÍCIO ATUAL \$	EXERCÍCIO ANTERIOR \$
3. FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO		
(+) Integralização de capital.....		
(+) Empréstimos tomados.....		
(-) Pagamento de dividendos.....		
(-) Pagamento de Empréstimos.....		
(=) Disponibilidades líquidas geradas pelas (aplicadas nas) atividades de financiamento.....		
4. AUMENTO (REDUÇÃO) NAS DISPONIBILIDADES (1+/-2+/-3)		
5. DISPONIBILIDADES NO INÍCIO DO PERÍODO		
6. DISPONIBILIDADES NO FINAL DO PERÍODO (4+/-5)		

FONTE: Sousa et al. (2018)

Já o Método Indireto de estruturação da demonstração do fluxo de caixa, se caracteriza:

Por esse método, também denominado Método da Reconciliação, os recursos derivados das atividades operacionais são demonstrados a partir do resultado do exercício antes das deduções – CSLL e IR sobre o Lucro Líquido – (lucro ou prejuízo), e ajustado pela adição das despesas e exclusão das receitas consideradas na apuração do resultado e que não afetaram o caixa da empresa, isto é, que não representaram saídas ou entradas de dinheiro, bem como pela exclusão das receitas realizadas no exercício e recebidas no exercício anterior; pela adição das receitas recebidas antecipadamente que não foram consideradas na apuração do resultado, pela exclusão das despesas incorridas no período, porém pagas no exercício anterior, e pela inclusão das despesas do exercício seguinte pagas antecipadamente, que representam saídas de caixa e não integram o resultado do período. Exclui-se, também do Resultado, os Resultados obtidos nas transações de bens classificados nos subgrupos de Investimentos, Imobilizado e Intangível, todos do Ativo Não Circulante, uma vez que as baixas referentes a esses bens devem ser indicadas pelos valores brutos entre as atividades de investimento (SOUZA, 2018, p. 203).

No QUADRO 4 apresenta-se a estrutura do demonstrativo de fluxo de caixa pelo método indireto:

QUADRO 4 – Exemplo de Demonstração dos Fluxos de Caixa pelo Método Indireto

COMPANHIA: DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA PELO MÉTODO INDIRETO EXERCÍCIO FINDO EM:		
CONTAS	EXERCÍCIO ATUAL \$	EXERCÍCIO ANTERIOR \$
1. FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS Resultado do Exercício antes do IR e da CSLL Ajustes por: (+) Depreciação, amortização etc..... (+/-) Resultado na venda de Ativos Não Circulantes..... (+/-) Equivalência patrimonial..... Variações nos Ativos e Passivos..... (Aumento) Redução em contas a receber..... (Aumento) Redução dos estoques..... Aumento (Redução) em Fornecedores..... Aumento (Redução) em Contas a Pagar..... Aumento (Redução) no IR e na CSL..... (=) Disponibilidades líquidas geradas pelas (aplicadas nas) atividades operacionais.....		
2. FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO (-) Compras de Investimentos..... (-) Compras do Imobilizado..... (-) Compras do Intangível..... (+) Recebimentos por vendas de Investimentos..... (+) Recebimentos por vendas do Imobilizado..... (+) Recebimento por vendas do Intangível..... (+) Recebimento de dividendos..... (=) Disponibilidades líquidas geradas pelas (aplicadas nas) atividades de investimento.....		
3. FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO (+) Integralização de capital..... (+) Empréstimos tomados..... (-) Pagamento de dividendos..... (-) Pagamento de Empréstimos..... (+) Disponibilidades líquidas geradas pelas (aplicadas nas) atividades de financiamento.....		
4. AUMENTO (REDUÇÃO) NAS DISPONIBILIDADES (1+/-2+/-3)		
5. DISPONIBILIDADES NO INÍCIO DO PERÍODO		
6. DISPONIBILIDADES NO FINAL DO PERÍODO (4+/-5)		

FONTE: Souza (2018)

2.2.4 Custos

Segundo Yanase (2018) o preço de venda é calculado e apurado pelos custos, que são agregados outros custos e despesas das vendas. Geralmente o preço de venda é acompanhado pela concorrência do mercado. O ato de vender é um fato gerador de impostos, despesas tais como, logística, seguro, comissão e financeira.

A venda também deve gerar sobras para amortizar parte das despesas administrativas e gerais da empresa, as chamadas “despesas fixas” ou “despesas estruturais”, assim como gerar resultado ou lucro e financiar sequencialmente suas atividades operacionais, além de remunerar o capital investido (YANASE, 2018, p. 22).

QUADRO 5 – Nomenclatura utilizada em custos

GASTO: decorre da compra de bens ou serviços. Trata-se de sacrifício financeiro que a entidade incorre, tendo como contrapartida a entrega ou promessa de entrega futura de ativos.
DESEMBOLSO: é o ato do pagamento do sacrifício financeiro incorrido pela compra de bens ou serviços.
INVESTIMENTO: é o gasto que foi “ativado” e que promoverá benefícios ao longo de diversos anos, durante sua vida útil.
CUSTO: é o gasto em bens ou serviços empregados para produzir outros bens ou serviços.
DESPESA: é o gasto em bens ou serviços necessários para que a entidade transforme custos em receitas.
PERDA: é o gasto em bens ou serviços de forma anormal e involun-tária, portanto incapaz de gerar receitas.

Fonte: YANASE, 2018

2.3 OUTRAS ABORDAGENS QUE IMPACTAM A GESTÃO FINANCEIRA

Além dos pontos abordados até o momento, o gestor financeiro também precisa analisar outros temas que envolvem a operação, tais como: formação de preços, escala de vendas, custos e despesas e margem de contribuição.

2.3.1 Formação de Preço

Geralmente o preço de venda é acompanhado pela análise da concorrência do mercado. Mas, segundo Yanase (2018) o preço de venda deve ser calculado e apurado pelos custos de produção do bem ou serviço que são agregados às despesas das vendas, estruturais e financeiras.

A venda também deve gerar sobras para amortizar parte das despesas administrativas e gerais da empresa, as chamadas “despesas fixas” ou “despesas estruturais”, assim como gerar resultado ou lucro e financiar sequencialmente suas atividades operacionais, além de remunerar o capital investido (YANASE, 2018, p. 22).

A autora complementa apresentando um fluxo para se calcular o preço de venda de um determinado produto, mercadoria ou serviço utilizando a apuração dos custos.

- I. Apuração dos custos (CUSTO);
- II. Cálculo em percentual dos impostos incidentes, isto é, despesas tributárias (DT);
- III. Cálculo em percentual das despesas comerciais, como frete de entrega, comissão de vendas (DC);
- IV. Cálculo em percentual do custo financeiro (despesas financeiras), uma vez que, geralmente, as vendas são financiadas pelas empresas (DF);
- V. Definição do percentual da margem de lucro desejável (MG);
- VI. Cálculo do percentual do custo fixos e/ou das despesas estruturais em relação ao volume das receitas (CF)

2.3.2 Estimativa do Volume de Vendas

Seguindo o pensamento de Hoji (2019) conhecer o volume de vendas é o ponto de partida que dá o dimensionamento dos recursos utilizados pela empresa em produção, tais como compras de insumo e despesas variáveis de vendas. É inicialmente determinada pelas quantidades de produtos a serem vendidas e a receita total, sendo o primeiro orçamento a ser elaborado.

Inicialmente, estimam-se as quantidades de vendas mês a mês e os preços unitários que serão praticados. Multiplicando a quantidade pelo preço unitário, obtém-se o valor das vendas líquidas (sem tributos), que correspondem a receitas líquidas. Em seguida, calculam-se os tributos “por dentro”, na sequência demonstrada, como segue (HOJI, 2019).

2.3.3 Margem de Contribuição

Para gerar lucratividade operacional é imprescindível que a empresa gere margem de contribuição superior aos seus gastos fixos e despesas financeiras. Logo, a análise da margem de contribuição permite que o gestor identifique quais as possíveis causas para o baixo resultado da empresa:

- Volume de vendas abaixo do desejável;
- Preço de vendas incompatível com a estrutura de gastos da empresa;
- Custos e despesas variáveis elevados;

Esta análise permitirá determinar o nível de operação ideal para a empresa, de forma que contribua na absorção dos gastos fixos e despesas financeiras e gere um excedente para a formação da lucratividade da empresa.

Ribeiro (2018) explana que “a margem de contribuição total é a diferença entre a receita bruta total auferida na venda de produtos e o total dos custos variáveis incorridos na fabricação dos respectivos produtos”. A formula pode ser representada pela seguinte equação:

$$MC = \text{Receita Bruta Total} - \text{Custos Variáveis Totais} - \text{Despesas Variáveis Totais}$$

Quando se fala sobre Margem de contribuição unitária, Ribeiro (2018) diz que “é a diferença entre a receita bruta auferida na venda de uma unidade de produto e o total dos custos variáveis incorridos na fabricação dessa unidade de produto[...]

Margem de contribuição unitária, portanto, é a contribuição que cada unidade de produto, ao ser vendida, oferece para a empresa compor o montante que deverá cobrir os custos fixos, as despesas totais e formar o lucro (RIBEIRO, 2018, p. 437).

Conhecer a margem de contribuição unitária de cada produto ou serviço, permite ao gestor financeiro identificar os itens do seu portfólio que são mais rentáveis, isto é, que contribuem mais para a geração dos lucros.

2.4 PRINCIPAIS INDICADORES FINANCEIROS

Os principais indicadores financeiros das empresas são os índices de liquidez e o grau de endividamento.

2.4.1 Liquidez

Os índices de liquidez inferem na capacidade da organização de pagar as suas dívidas, no geral, a liquidez leva em conta a capacidade de manter-se ou tornar-se lucrativa.

Os Índices de Liquidez visam fornecer um indicador da capacidade da empresa de pagar suas dívidas, a partir da comparação entre os direitos realizáveis e

as exigibilidades. No geral, a liquidez decorre da capacidade de a empresa ser lucrativa, da administração de seu ciclo financeiro e de suas decisões estratégicas de investimento e financiamento (SILVA, 2010, p.278).

Os índices de liquidez corrente levam em conta a maior e melhor rentabilidade, portanto, quanto maior os índices de liquidez corrente e menor os índices de endividamento.

A interpretação do índice de liquidez corrente é no sentido de que quanto maior, melhor e mais rentáveis a liquidez, os fatores serão positivos (SILVA, 2010, p.282).

Os índices de liquidez corrente levam em conta a maior e melhor rentabilidade, portanto, quanto maior os índices de liquidez corrente e menor os índices de endividamento.

É uma variação do índice de liquidez corrente. O numerador do índice de liquidez seca inclui apenas os ativos que a empresa espera converter rapidamente em caixa (STICKNEY, 2008, p.248).

Os índices de liquidez geral dizem sobre o poder financeiro da organização, também dos bens e direitos realizáveis para ter frente as dívidas da empresa, uma vez que a liquidez é positiva frente as dívidas, a situação financeira pode ser considerada positiva.

O índice de liquidez Geral indica quanto a empresa possui em dinheiro, bens e direitos realizáveis a curto e longo prazo, para fazer face às outras dívidas totais (SILVA, 2010, p.278).

2.4.2 Gestão do endividamento

O momento de adquirir dívidas é crucial para o pequeno empresário, e saber quando se endividar pode-se reverter em uma vantagem competitiva ou também, se feito no momento errado, pode significar problemas financeiros.

Os índices de liquidez corrente levam em conta a maior e melhor rentabilidade, portanto, quanto maior os índices de liquidez corrente e menor os índices de endividamento, melhor.

O grau de endividamento mede o montante de dívidas em relação a outras grandezas significativas do Balanço Patrimonial. Duas das medidas mais comumente usadas são (1) o Índice de endividamento e (2) o Índice exigível-patrimônio líquido, os quais são discutidos neste livro (GITMANN, 1997, p.117).

2.4.3 Ciclo Operacional, Financeiro e Econômico

Para o empreendedor, conhecer os ciclos que sua empresa irá passar, é de vital importância para o bem de seu empreendimento:

Compreender esses ciclos permite adquirir sensibilidade no gerenciamento dos recursos de curto prazo, pois é a necessidade de conceder prazos a clientes, manter estoques disponíveis e desenvolver parcerias com fornecedores que produz a alocação de recursos nesses atores (SOUZA e NETO, 2018, p.248).

A análise do ciclo operacional é uma ferramenta usada para mediar a operação da empresa, do início ao fim do processo, nas palavras de:

Compreende o conjunto abrangente da atividade empresarial, tendo início na compra da matéria-prima, incluindo a estocagem, processo produtivo, vendas e recebimento (conversão em caixa) das vendas. Esse ciclo integra o ciclo econômico e o financeiro (SOUZA e NETO, 2018, p. 248).

O ciclo operacional é uma parte importante do capital de giro, geralmente empresas de varejo precisam ter sempre produtos disponíveis, pois muitas decisões de compra são impulsionadas de forma ad hoc (aqui e agora).

Nas palavras de Silva (2010) “nota-se que o ciclo financeiro é um fator determinante da necessidade que a empresa terá de capital de giro. Quanto maior for o prazo, maior será a necessidade de recursos da empresa para financiar suas operações”.

O ciclo financeiro é a conversão das vendas em pagamentos:

Compreende os períodos de entradas e saídas de caixa. Esse ciclo concilia o momento conversão das vendas em caixa com os respectivos pagamentos de fornecedores e outras despesas da atividade operacional. Quanto maior o descompasso entre as demandas de investimentos de ativos de curto prazo, como contas a receber e estoques, em relação às fontes de financiamento, mais crítica e sensível se torna a gestão financeira do negócio (SOUZA e NETO, 2018, p.249).

Já o Ciclo Econômico é atividade medida desde a compra de matéria-prima, passando pelo processo de manufatura e por fim chegando ao momento da venda:

Compreende o período e as atividades que envolvem desde a compra da matéria-prima até a transformação em produto disponível para venda. A partir dos indicadores de atividade é possível determinar-se o montante de recursos que a empresa precisa disponibilizar na modalidade de capital de giro (SOUZA e NETO, 2018, p.249).

2.4.4 Alavancagem financeira

A Alavancagem Financeira, existe em razão do endividamento na estrutura de capital da empresa. Esse endividamento gera custos financeiros fixos que ampliam os efeitos das variações do LAJIR sobre o lucro líquido (Gitman, 2010 *apud* SOUSA e NETO, 2018, p. 274).

Complementado a questão, Hoji (2019) destaca que a composição do capital de uma organização na maioria das vezes é formada por recursos de terceiros e de acionistas ou sócios aplicados em ativos para que seja gerado retorno. Os acionistas e sócios só obtêm ganhos se o retorno sobre o ativo for maior do que o capital aplicado. Ainda ele complementa:

Os recursos de terceiros têm potencial para modificar positivamente a rentabilidade do capital próprio, desde que o seu custo seja menor do que o retorno gerado pelos ativos. Nesse caso, há uma diferença a favor dos proprietários, ou seja, melhora o retorno sobre o patrimônio líquido. Esse fenômeno é chamado de alavancagem financeira e é medido pelo grau de alavancagem financeira (GAF) (HOJI, 2019)

O cálculo da alavancagem financeira se dá pela seguinte equação:

$$GAF = \frac{\text{Retorno sobre o patrimônio líquido}}{\text{Retorno sobre o ativo total}}$$

Os possíveis resultados podem ocasionar as seguintes situações:

Alavancagem financeira favorável se $GAF > 1$

Alavancagem financeira desfavorável se $GAF < 1$

Alavancagem financeira nula se $GAF = 1$

2.4.5 Ponto de equilíbrio e Margem de Segurança

O ponto de Equilíbrio é a análise e comparação de compra e venda, de entradas e saídas em um fluxo de caixa.

O ponto de equilíbrio também é conhecido como *break even point*. A empresa precisa produzir e vender as quantidades de produtos suficientes para cobrir os custos e as despesas, tanto os fixos quanto as variáveis. Utilizando a

análise do ponto de equilíbrio, é possível verificar o volume de vendas para obter o lucro zero, em que a receita da empresa iguala o total do seu custo (SILVA, 2016 p.253).

O ponto de equilíbrio econômico segundo Hoji (2019), é quando a organização deve gerar um lucro mínimo que seja capaz de cobrir os seus custos de oportunidade.

O PEE pode ser equacionado pela seguinte fórmula:

$$PEE = \frac{\text{Custos e Despesas Fixas} + \text{Retorno Mínimo}}{\text{Margem de Contribuição \%}}$$

O ponto de equilíbrio conforme demonstrado no item anterior, em que o resultado operacional se anula, é denominado ponto de equilíbrio contábil, uma vez que é baseado num lucro contábil igual a zero. A expressão de cálculo é dada a seguir:

$$PEC = \frac{\text{Custos Fixo Total}}{(\text{Preço de Venda} - \text{Custo Variável Unitário})}$$

Todas as empresas perseguem um lucro mínimo, e Neto (2017) diz que é a representação do custo de oportunidade do investimento feito pelos proprietários, ou seja, um resultado mínimo que compense o investimento realizado. É como se atribuíssem ao capital próprio investido um “juro mínimo”. Ao volume de vendas que produz esse lucro esperado se dá o nome de ponto de equilíbrio econômico, cuja expressão pode ser vista a seguir:

$$PEE = \frac{\text{Custos Fixo Total} + \text{Lucro Mínimo}}{\text{Preço de Venda} - \text{Custo Variável Unitário}}$$

Complementando, Silva (2011) diz que por ponto de equilíbrio econômico entende-se a situação onde o lucro é igual ao retorno obtido se o capital. A seguir observa-se um exemplo:

O ponto de equilíbrio econômico é aquele em que o lucro contábil apurado na atividade empresarial é igual ao retorno que seria obtido se o capital investido fosse destinado a uma aplicação no mercado financeiro, como, por

exemplo, o lucro líquido que foi de \$ 100.000 para um patrimônio líquido de \$ 2.000.000, que, aplicado no mercado financeiro, renderia, no mínimo, 12% no mesmo período, ou seja, \$ 2.000.000 × 12% = 240.000. A empresa obteve lucro contábil de \$ 100.000, mas apurou prejuízo econômico, diante de outra alternativa de investimento (aplicação financeira com ganho de \$ 240.000) (SILVA, Edson, 2011, p.256).

Neto (2017) explana que o ponto de equilíbrio financeiro calcula o volume de vendas que iguala as entradas com as saídas de caixa. A grande contribuição do ponto de equilíbrio financeiro é eliminar os eventuais conflitos entre os prazos de pagamento e de recebimentos. Sua expressão de cálculo é a seguinte:

$$PEE = \frac{(Custos Fixo - Despesas Desembolsáveis + Amortização)}{Preço de Venda - Custo Variável Unitário}$$

Para a realização da análise do ponto de equilíbrio financeiro deve-se excluir a análise da depreciação e/ou amortização, pois segundo Silva (2011) trata-se de despesas onde não é desembolsado dinheiro.

No cálculo do ponto de equilíbrio financeiro se exclui a depreciação/amortização, pois nesse momento ela é uma despesa que não desembolsa dinheiro. Ela inclui, porém, as dívidas do período (empréstimos). É relevante em ocasiões de eventuais reduções da capacidade de pagamento da companhia (SILVA, 2011, p.256).

A Margem de segurança é “a diferença entre a receita total auferida pela empresa e a receita total no ponto de equilíbrio” (RIBEIRO, 2018, p. 452).

Complementando a ideia sobre margem de segurança, Silva (2011) ressalta que se trata da situação onde o volume de vendas ultrapassa as vendas calculadas no ponto de equilíbrio:

Equivale ao volume de vendas que ultrapassa as vendas calculadas no ponto de equilíbrio. O volume de vendas excedente pode ser tanto o valor das vendas previstas, como o valor real das vendas, para avaliar a margem de segurança (SILVA, 2011, p.257).

2.5 GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO

O capital de giro, de acordo com Souza e Neto (2018), dedica-se a estudar o composto de recursos operacionais e não operacionais de curto prazo da organização. Os autores destacam algumas razões para se conhecer o conceito de capital de giro:

- A falta de planejamento pode prejudicar a atividade operacional e financeira da empresa.
- Eventuais falhas de planejamento podem gerar surpresas para o curto prazo.

Conhecer os fundamentos do capital de giro torna-se vital para qualquer negócio, e se bem administrado, pode-se converter em vantagem competitiva:

Os recursos e decisões financeiras de curto prazo, também conhecidos como fluxos operacionais, constituem os principais elementos que compõem o capital de giro de uma organização. Esses recursos têm papel relevante no desempenho operacional da empresa, representando, muitas vezes, a maior parte dos recursos do negócio. Uma administração inadequada do capital de giro pode culminar em sérios problemas financeiros, colocando em risco a solvência e a sobrevivência do negócio (SOUZA E NETO, 2018, p.246).

2.5.1 Capital de Giro Bruto (CGB)

Nas palavras de Souza e Neto (2018), o CGB (Capital de Giro Bruto) é estruturado por haveres investidos no curto prazo ou ativo circulante. Para a pequena empresa, ter recursos disponíveis sempre que necessário, é de muita importância, vem daí a necessidade do gestor/proprietário conhecer o CGB.

Empreendimentos de pequeno porte, sobretudo dos ramos varejista e de serviços, comumente têm seus recursos centrados no curto prazo. Como exemplo, tome-se uma loja de calçados e vestuário. Possivelmente seus ativos mais valiosos sejam estoques e clientes, de modo que as práticas de gestão deveriam enfatizar os aspectos de curto prazo em detrimento do longo prazo (SOUZA e NETO, 2018, p.246).

2.5.2 Capital de Giro Líquido (CGL) ou Capital Circulante Líquido (CCL)

Segundo Souza e Neto (2018) “o capital de giro líquido (CGL) é formado pela diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante de uma empresa.

A fórmula pode ser representada da seguinte forma:

$$CGL = \text{Ativo Circulante} - \text{Passivo Circulante}$$

Ainda outros autores, usam uma nomenclatura diferente, como por exemplo CCL (Capital Circulante Líquido) que na verdade tem o mesmo significado, como nas palavras de Silva (2010): “Este conceito se baseia na diferença entre os ativos e passivos

circulantes. Muitas pessoas afirmam que quanto maior for o CCL melhor será a condição de liquidez da empresa”.

2.5.3 Capital de Giro Próprio (CGP)

Quando os sócios aportam recursos na organização, diz-se que houve investimento em capital de giro, nas palavras de Souza e Neto (2018): “São recursos provenientes dos sócios investidos em capital de giro, dado por: $CGP = PL - ANC$ (se $CGP < 0$, então não há recursos próprios investidos em CG)”.

E segundo Silva (2010) “o capital de giro próprio é a parcela do ativo circulante financiada com recursos próprios, isto é, o que sobra do patrimônio líquido após o comprometimento dos recursos próprio com ativo não circulante”.

2.5.4 Capital de giro financeiro ou Saldo de Tesouraria (ST)

Souza e Neto (2018) ressaltam que o Capital de giro financeiro trate das aplicações que ocorrem na zona conhecido como circulante, ou seja, as contas circulantes, e que essas aplicações representam o ativo circulante financeiro (ACF) e as origens são o passivo circulante financeiro (PCF). A comparação entre essas duas contas resulta no saldo de tesouraria (ST).

Nas palavras de Silva (2010) “o saldo de tesouraria (T) é a diferença entre o ativo e o passivo circulante financeiros”.

E também, complementando a ideia sobre o saldo de tesouraria:

O saldo em tesouraria (T) pode ser maior ou menor que zero. Quando for menor, significa que a empresa tem débitos de curto prazo junto a instituições financeiras ou mesmo outras dívidas de curto prazo não relacionadas a seu ciclo operacional, superior a seus recursos financeiros de curto prazo (SILVA, 2010, p. 392).

2.5.5 Necessidade de capital de giro (NCG)

Diferentemente do saldo de tesouraria, que é a diferença entre o ativo e o passivo circulante financeiro, o NCG é relativo ao confronto entre o ativo e passivo operacional.

O cálculo da Necessidade de Capital de Giro pode ser representado pela seguinte equação:

$$NCL = \text{Ativo Circulante Operacional} - \text{Passivo Circulante Operacional}$$

Em seguida os autores fazem algumas considerações sobre o nível de NCG:

NCG = 0: significa que os recursos investidos em ativos circulantes operacionais estão sendo financiados integralmente por passivos circulantes operacionais.
NCG > 0: significa que a empresa precisa de fontes de financiamentos além dos passivos circulantes operacionais. Essas fontes comumente são empréstimos bancários de curto ou de longo prazos, ou capital próprio. Esse nível de NCG é o mais recorrente nas empresas. Deve-se tomar cuidado com o crescimento muito elevado da NCG para que a empresa não seja colocada em risco por falta de fontes de financiamento para suas operações.
NCG < 0: significa que a empresa possa estar passando por dificuldades financeiras. Nesse nível a empresa está utilizando passivos operacionais de curto prazo para financiar ativos de longo prazo (SOUZA e NETO, 2010, p.248).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo classifica-se como uma pesquisa exploratória e descritiva, pois se propõe a descrever as principais características do planejamento da empresa estudada. De acordo com Acevedo (2013, p.71), o principal objetivo da pesquisa exploratória é:

é proporcionar maior compreensão do fenômeno que está sendo investigado, permitindo assim que o pesquisador delinear de forma mais precisa o problema. geralmente, a pesquisa exploratória é a primeira etapa de uma investigação maior que também abrangerá outros níveis de pesquisas. Uma investigação que se utiliza apenas de pesquisa exploratória não formula hipóteses, pois é ao final da pesquisa exploratória que estas são geradas. A pesquisa exploratória nunca verifica hipóteses. É na etapa de exploração que as hipóteses são clarificadas e é no nível da pesquisa explicativa que a hipótese é testada.

E quanto a pesquisa descritiva:

A pesquisa descritiva pode ser utilizada pelo investigador quando o objetivo do estudo for: (1) descrever as características de um grupo; (2) estimar a proporção dos elementos de determinada população que apresente características ou comportamentos de interesse do pesquisador; (3) descobrir ou compreender as relações entre os constructos envolvidos no fenômeno em questão. Cabe ressaltar que a pesquisa descritiva não objetiva explicar o fenômeno investigado. Ela visa apenas descrevê-lo, no entanto, os conhecimentos produzidos por ela são essenciais para outras pesquisas que visem explicar o fenômeno (ACEVEDO, 2013, p. 71).

Em relação à coleta de dados, ressalta Matias-Pereira (2012):

A definição do instrumento de coleta de dados dependerá dos objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa e do universo a ser investigado. Os instrumentos de coleta de dados tradicionais são a observação – quando se utilizam os sentidos na obtenção de dados de determinados aspectos da realidade – e a entrevista, que é a obtenção de informações de um entrevistado sobre determinado assunto ou problema. (...)

Para auxiliar na descrição das ferramentas e de planejamento financeiro, o método de coleta de dados escolhido será a pesquisa bibliográfica, utilizando como exemplo o Sebrae, uma importante entidade que ajuda as microempresas no Brasil.

Para identificar a percepção do empresário quanto ao planejamento financeiro, e também a eficácia desses métodos, utilizar-se-á um roteiro de pesquisa:

- **Etapa 1 – Conhecer o entrevistado:** dados do respondente e da empresa que ele representa, tais como, idade do respondente, experiência na gestão financeira, formação acadêmica, gênero, etc.
- **Etapa 2 – Dados da empresa pesquisada:** dados sobre a empresa tais como número de funcionários, faturamento bruto, tempo de atuação no mercado, ramo de atuação, etc.
- **Etapa 3 – Dados sobre o emprego de boas práticas de gestão financeira:** se utiliza fluxo de caixa, qual a compreensão de gestão de estoque, se utiliza o balanço patrimonial, qual a relação do gestor com a DRE.
- **Etapa 4 – Dados sobre os benefícios percebidos pelo uso das boas práticas de gestão financeira:** se proporcionou algum retorno financeiro, quais foram os índices de rentabilidade alcançados, se teve um controle maior das finanças.

O estudo será feito através de um roteiro de entrevista semiestruturado, direcionado ao sócio fundador da empresa **Online Marcenaria** e também aos gestores de cada setor da empresa. Também será feita uma visita técnica ao ambiente da empresa selecionada para este estudo de caso.

A análise de dados, utilizar-se-á a estatística descritiva, seguindo esta metodologia, os objetivos propostos poderão ser alcançados, na medida em que a fundamentação teórica vai sendo associada e conferida nos estudos de caso, conforme será pretendido no desenvolvimento deste estudo.

O QUADRO 6 resume o planejamento da pesquisa e os métodos científicos que serão utilizados neste estudo:

QUADRO 6 – Percurso metodológico da pesquisa

Objetivos	Tipo de pesquisa	Método de coleta	Referências
Conhecer os principais controles financeiros aplicados na gestão da empresa estudada	Pesquisa bibliográfica	Leitura de livros, estudos técnicos, artigos, dissertações e teses.	Autores utilizados
Caracterizar as empresas de micro e pequeno porte no Brasil.	Pesquisa bibliográfica	Leitura de manuais e estudos técnicos	SEBRAE IBGE BNDES
Aplicação do roteiro de entrevista	Pesquisa exploratória	Aplicação de um roteiro semiestruturado.	Conforme Apêndice 1

FONTE: Os Autores (2020)

4 PESQUISA

A seguir é apresentado a caracterização da empresa, contexto, entrevistas realizadas e o diagnóstico no qual foi dividido por 4 subtópicos: Atividades Operacionais, Controles Financeiros, Planejamento Financeiro e pôr fim a Conclusão Geral. A empresa estudada é a Online Marcenaria, atua há 8 anos no ramo e vem se tornando um destaque em São José dos Pinhais. Site da empresa: <http://onlinemarcenaria.com.br/empresa-3/>

4.1 CONTEXTO

O proprietário da empresa trabalhou durante vinte anos em uma grande empresa ligada ao ramo de marcenaria, aonde ele absorveu por meio de experiências todo o seu conhecimento na área, durante todo o tempo de empresa, Eduardo desenvolveu muito bem suas técnicas e comerciais, porém com a contratação de novos colaboradores especializados academicamente, Eduardo decidiu por bem sair da empresa e continuar sua trajetória profissional.

No ano de 2012 Eduardo decidiu tornar-se um empreendedor, sem ter nenhum conhecimento acadêmico, com vasta experiência no ramo, montou uma consultoria de marcenaria, aonde ele atendia em média vinte e oito empresas, entretanto, não se sentia confortável com o atual momento profissional e dessas vinte e oito empresas Eduardo selecionou a empresa mais atrativa e adquiriu 30% do negócio.

Com mais de 7 anos de experiência no ramo de móveis comerciais, Eduardo Moreno sempre buscou a qualidade extrema e o atendimento diferenciado nos trabalhos de marcenaria.

Com essa mesma visão, fundou a Eduardo Moreno Marcenaria que logo depois mudou de nome para Online Marcenaria, empresa que já nasceu com uma vasta experiência em móveis de alto padrão, tendo como especialidade lojas, restaurantes e escritórios corporativos.

Desde então, a Online Marcenaria atende a clientes Nacionais e Internacionais, em qualquer região do Brasil, com uma estrutura que engloba vendas, orçamento, financeiro, setor de projetos (criação e construtivos), centros de corte e usinagem (CNC) de última geração, e equipes de profissionais de execução e montagem altamente qualificados.

Com essas diferenças, a Online Marcenaria executa toda a gama de serviços característicos da marcenaria comercial, incluindo serralheria fina, vidros, logotipos e objetos especiais, entregando o projeto completo ao cliente final.

Atualmente a empresa conta com 55 funcionários.

4.2 DIAGNÓSTICO

A seguir é apresentado um diagnóstico da Online Marcenaria, baseado na entrevista realizada com o Diretor da empresa e a Gestora financeira. Será dividido por atividades operacionais, financeiras, planejamento financeiro e consideração geral.

4.2.1 Atividades Operacionais

O primeiro tema a ser abordado foi a gestão do estoque, onde é utilizado o método obter recurso contra pedido, não existe estoque físico pois a matéria prima é comprada de acordo com o projeto, selecionados de acordo com o utilizado em cada obra. Esse pedido é repassado ao Diretor que faz uma revisão de cada material, após ser aprovado é enviado ao setor de compras.

A partir do momento em que ele sabe dos materiais e as quantidades a serem utilizadas, é realizada a seleção dos fornecedores, segundo o Diretor é selecionado 4 principais fornecedores onde o mais barato é escolhido.

Questionado com a gestora financeira a respeito do dia a dia do financeiro (quais funções exercidas, como funciona o setor como um todo), identificou-se que o setor é separado em três áreas, sendo elas o contas a pagar, receber e faturamento, onde a maior demanda do trabalho é no contas a pagar e receber, especificamente no controle dos boletos. No contas a pagar, todo processo passa para a aprovação da diretoria,

que logo após analisado e validado, é repassado a assistente financeiro que efetiva o pagamento. Já o contas a receber fica sobre responsabilidade do faturamento, que analisa cada projeto individualmente, repassando o valor do serviço para o cliente.

Sobre contas a pagar, contas a receber e faturamento, o dia a dia é baseada na demanda de boletos de contas já lançadas no sistema, em que é feito o levantamento de contas do dia, após isso, é passado para a direção aprovar e posterior efetiva-se o pagamento.

Paralelamente a contas a pagar, em contas a receber, em fechamento de caixa e na parte de tesouraria diariamente são verificadas as medições liberadas para faturamento, enviar orçamentos para aprovação dos clientes, verifica-se possíveis valores a entrar no dia e também se emitem notas fiscais.

No setor de tesouraria, o Diretor e a Gestora financeira informaram que utilizam, porém muito pouco. Não é um tema utilizado como forma de controle e gestão para a empresa.

4.2.2 Controle Financeiro

Em relação ao caixa e equivalentes, foi informado de que a empresa trabalha com o dinheiro do cliente, ou seja, após realizado a venda do projeto, é cobrado um “sinal” e com esse sinal é comprado matéria prima e pago todo o custo logístico. A empresa não possui dinheiro físico em caixa ou depositado em conta corrente em bancos.

A respeito dos controles financeiros utilizados, a gestora relata: *“Usamos planilhas de controle de contas a receber pois não conseguiram implantar no sistema. Sistema de controle são as contas a pagar, conciliação bancárias e fluxo de caixa, usamos o sistema EGS que foi adquirido e customizado conforma a necessidade da empresa.”*

Seguindo a mesma linha sobre controle financeiro, questionou-se a utilização desses mesmos controles frente aos colaboradores, onde muitas informações são retidas e não repassadas a todas as esferas da empresa. O controle mais usual é o teto de gastos onde somente o encarregado da obra é informado sobre a meta estipulada de gastos, não podendo extrapolar essa meta.

Os relatórios recebidos não são divulgados aos funcionários, faltando transparência entre eles, ou seja, os funcionários que não são do mesmo setor (financeiro) não tem o conhecimento do atual momento da empresa.

Questionada sobre a transparência dos dados financeiros a mesma informou que não há, onde é centralizado apenas com a direção

Em relação as questões contábeis, a gestora financeira revelou que todo processo passa por um escritório de contabilidade, onde os dados contábeis são fornecidos de acordo com a demanda e também anualmente. Quando questionada sobre a necessidade de um acompanhamento periódico, a mesma informou que esses dados não correspondem à realidade da empresa. O proprietário da empresa

juntamente com a gestora financeira não tem acesso periodicamente desses relatórios, solicitado apenas conforme a demanda deles.

Quanto ao Fluxo de Caixa, a gestora respondeu que na atual situação da empresa, não se consegue obter uma projeção de médio e longo prazo muito menos o controle diário.

4.2.3 Planejamento Financeiro

O próximo assunto abordado foi a respeito da saúde financeira da empresa, onde identificou-se uma resposta não esclarecedora, onde a entrevistada relatou que a empresa passa por dificuldade financeira, nas palavras da gestora: *“estamos revivendo, passamos por um momento difícil, mas no momento estamos ganhando fôlego, pagando dívidas e etc. Pois passamos os anos de 2017 e 2018 no vermelho”*.

Prosseguindo no mesmo assunto, perguntou-se a gestora financeira como o planejamento financeiro passa por ela e como os dados chegam a mesma, novamente ela informou que a única informação que chega até ela é referente ao *budget* por obra, sem dar mais informações a respeito, neste momento o diretor da empresa faz um adendo: *“O orçamento passa por setor comercial, portanto, fazemos o orçamento, fazemos o levantamento de matéria prima, jogamos tudo dentro de uma planilha e essa planilha indica o potencial de venda e qual o índice que eu vou usar, 1, 2 ou 3 por exemplo, e após isso enviamos a tabela ao cliente”*.

Atualmente o planejamento financeiro é pautado em uma espécie de imprevisibilidade, uma vez que aspectos como fluxo de caixa não demonstram exatidão para análise. Constata-se também o fato de inexistência de uma auditoria financeira.

Em cada obra realizada a direção estipula uma meta de custo, onde é repassado para o encarregado de obra direcionar aos funcionários e ter o consentimento da meta.

Em relação a vendas, o funcionamento é por meio de projetos executados pela empresa, tais projetos são especificados conforme a exata necessidade do cliente, a partir deste momento, a Online cria uma espécie de *“conta de padeiro”* conforme palavras do proprietário, ou seja, se a empresa gasta mil reais a venda será de três mil reais.

O preço de venda do serviço da empresa segundo o Diretor, é utilizado uma *“conta de padeiro”* a cada R\$ 1,00 gasto ele projeta R\$ 3,00 de lucro. Sendo assim é formulado todo o custo da obra e processos logísticos, multiplicando por 3 para se obter lucro.

A respeito de produtos bancário, a gestora informou que não são utilizados, como capital de giro, conta corrente, *vendor* e *hot money*.

Finalizando com o tema de consultoria, foi informado que antigamente foi utilizado na parte de gestão e processos da empresa porem não se deu continuidade por questões financeiras.

4.2.4 Conclusões

Verificou-se que a empresa Online Marcenaria passou por bons momentos financeiros nos primeiros anos de operação, tais resultados financeiros positivos foram motivados por uma economia e um mercado aquecidos financeiramente, o fato do proprietário já ter conhecimento e ser reconhecido no ramo o ajudaram muito também, uma vez que a Online já iniciou suas operações com uma carteira de clientes muito favorável.

Entretanto, a crise econômica que se instaurou no Brasil motivou resultados negativos e inesperados impactando diretamente na manutenção e planejamento de operações da organização, fatos como a perda de importantes clientes e o avanço da concorrência foram assuntos impactantes na realidade financeira da Online.

O fato de o proprietário não possuir conhecimento de aspectos técnicos e teóricos fez com que ele deixasse o financeiro de responsabilidade de seu sócio, ou seja, Eduardo não teve profundidade no assunto. Após a saída de seu sócio e com Eduardo assumindo a responsabilidade de tomada de decisões de planejamento financeiro a empresa apresentou ainda mais resultados negativos dado também por conta da crise e recessão econômica.

Nos dias atuais todas as atividades da empresa passam por uma espécie de curadoria e aval do proprietário, o planejamento financeiro é analisado por colaboradores do setor financeiro, entretanto, sempre baseados nas metas e ideais do proprietário.

Como forma de sugestões para que a empresa possa sair dessa crise financeira, temos como sugestões:

Criar um produto específico, a empresa focar em um ou dois produtos específicos e criar um nicho de mercado, por exemplo: fabricar e vender apenas portas e janelas. Fazendo com que a empresa tenha um controle melhor sobre seus custos e despesas, podendo até reduzir o número de funcionários e setores, trabalhar com eficiência, ou seja, fazer mais com menos.

Mudar o serviço que atualmente é criar e projetar ambientes como lojas e escritórios, entrar no ramo de revitalização. Buscar novos clientes e mercado com o intuito de realizar revitalizações em obras de marcenaria.

Focar em moveis domésticos, como sob medida, se tornar fabricante de lojas de moveis domésticos.

Manter o mesmo foco e objetivo da empresa, porém investir em melhorias de gestão, criando novos setores que possam ajudar a alavancar o resultado financeiro da empresa.

QUADRO 7 – Melhorias de Gestão

continua

TÉCNICA	É APLICAVEL	NÃO É APLICAVEL
Gestão de Estoque	Sim, obter recurso contra pedido.	
Contas e Receber	Sim, um setor específico.	

TÉCNICA	É APLICAVEL	NÃO É APLICAVEL
Contas a Pagar	Sim, um setor específico.	
Seleção de Fornecedores	Sim, é selecionado 4 principais fornecedores.	
Tesouraria	Pouco utilizado, não como controle de gestão.	
Caixa e Equivalentes		Não, empresa trabalha com o dinheiro do cliente.
Financiamentos e Empréstimos		Não, empresa no momento não possui “nome” para utilizar.
Capital de Giro		Não, empresa no momento não possui “nome” para utilizar.
Desconto de Títulos		Não, já foi utilizado, porém não mais.
Conta garantida		Não, empresa no momento não possui “nome” para utilizar.
Produtos bancários		Não, empresa no momento não possui “nome” para utilizar.
CDC		Não, empresa no momento não possui “nome” para utilizar.
Vendor		Não, empresa no momento não possui “nome” para utilizar.
Hot Money		Não, empresa no momento não possui “nome” para utilizar.
Outros Ativos e Passivos Financeiros		Não, empresa no momento não possui “nome” para utilizar.
Contabilidade e Gestão	Sim, serviço terceirizado.	
Balanço Patrimonial	Sim, uma vez por ano para declaração de IR.	
DRE	Sim, uma vez por ano para declaração de IR.	
Fluxo de Caixa	Sim, um setor específico.	
Custos	Sim, conforme cada projeto.	
Formação de Preço	Sim, conta do padeiro (3x1).	
Volume de Vendas		Não, pois é algo muito ocioso.
Margem de Contribuição	Sim, conta do padeiro (3x1).	
Liquidez		Não, empresa não possui um controle de liquidez.
Endividamento	Sim, um setor específico.	
Ciclo Operacional		Não é a realidade da empresa.
Ciclo Financeiro		Não é a realidade da empresa.
Ciclo Econômico		Não é a realidade da empresa.
Alavancagem Financeira		Não é a realidade da empresa.
Ponto de Equilíbrio	Sim, meta de vendas de no mínimo R\$ 200.000,00 por mês.	

TÉCNICA	É APLICAVEL	NÃO É APLICAVEL
Margem de Segurança	Sim, meta de vendas de no mínimo R\$ 200.000,00 por mês.	
Capital de Giro Bruto		Não possuem esse controle.
Capital de Giro Líquido		Não possuem esse controle.
Capital de Giro Próprio		Não possuem esse controle.
Capital de Giro Financeiro		Não possuem esse controle.

FONTE: Os autores (2020)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levantar base teórica sobre ferramentas financeiras, o grau de familiaridade do empresário com as ferramentas de gestão financeira e uso e relação de planejamento financeiro e êxito competitivo.

A pesquisa acadêmica trouxe inúmeros ensinamentos para todos os integrantes da equipe, foi observado como um planejamento financeiro em uma empresa de pequeno e médio porte é idealizado, o levantamento teórico de ferramentas de gestão deu sustentação para o conhecimento técnico e a possibilidade de comparação entre a existência de tais ferramentas e o uso das mesmas em uma organização.

O uso de ferramentas de gestão financeira mostra-se imprescindível para um controle e organização da empresa. Nos dias atuais o grau de familiaridade do empresário com as ferramentas é baseado em uma espécie de centralização nas expectativas do proprietário, portanto, o levantamento de informações é iniciado por colaboradores do setor financeiro levando em conta as metas e propostas de uma só pessoa. Sobre o processo de contas a pagar, contas a receber e faturamento o processo é analisado via lançamentos do sistema, porém, para haver a efetivação dos pagamentos o fluxo volta ao proprietário.

Foi constatada a não utilização de algumas ferramentas, como por exemplo, o DRE (usado sob solicitação) e produtos bancários, a análise conhecida como “conta de padeiro” para definir a precificação e a margem de lucro e também há uma imprevisibilidade no fluxo de caixa.

As dificuldades na pesquisa de campo ocorreram em sua maior parte devido à centralização das informações e grande influência do proprietário nas entrevistas ocorridas, não permitindo um diagnóstico total e fiel a realidade.

Alguns fatos que ocorrem nas duas entrevistas trouxeram dificuldades, por exemplo, o atraso por parte do proprietário e os problemas na infraestrutura da empresa ligada a falta de energia.

REFERÊNCIAS

- ACEVEDO, Cláudia. **Como fazer monografias**. 4. ed. São Paulo: Atlas: 2013.
- ASSAF, Alexandre; GUAISTI Fabiano. **Fundamentos da Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão Financeira: uma abordagem introdutória**. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- DATA SEBRAE. **Sobrevivência das empresas**. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas>>. Acesso em: 11 maio 2019.
- FERRONATO, Airto João. **Gestão contábil-financeira de micro e pequenas empresas: sobrevivência e sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2015.
- GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira: essencial**. 10. ed. São Paulo: A. Wesley, 2004.
- _____. **Princípios de Administração Financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.
- HOJI, Masakazu; LUZ, Adão Eleutério da. **Gestão financeira e econômica: didática, objetiva e prática**. São Paulo: Atlas, 2019.
- MASIERO, Gilmar. **Administração de empresas**. 3. ed. Saraiva, 2012.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3. ed. Atlas, 2012.
- PONCHIROLI, Osmar. **Capital humano: sua importância na Gestão Estratégica do conhecimento**. Curitiba: Juruá, 2019.
- PORTAL SEBRAE. **Como fazer a gestão financeira do pequeno negócio**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-fazer-a-gestao-financeira-do-pequeno-negocio,d999a442d2e5a410VgnVCM1000003b74010aRCRD?origem=tema&codTema=3>>. Acesso em: 04 maio 2019a.
- _____. **Confira as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-me,i03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 04 maio 2019b.
- RIBEIRO, Osni. **Contabilidade de Custos**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2018. SILVA, Edson. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- SILVA, Edson. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- _____. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas: guia de sobrevivência empresarial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- _____. **Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas: Guia de Sobrevivência empresarial**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- SOUZA, Almir Ferreira de; BORTOLI NETO, Adelino de (Org.). **Manual prático de gestão para pequenas e médias empresas**. Barueri: Manole, 2018.
- _____. et al. **Planejamento financeiro pessoal e gestão do patrimônio**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2018.

STICKNEY, Clyde P. **Contabilidade financeira**: uma introdução aos conceitos, métodos e usos. Trad. de José Evaristo dos Santos. 3. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

TERRA. **Especialistas revela os segredos das empresas que quebram**. 2018. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/noticias/dino/especialista-revela-os-segredos-das-empresas-que-quebram,8560f1658ecff3ade229075fc627f2bfg11mdkx9.html>>. Acesso em: 11 maio 2019.

TIEGHI, Ana Luiza. O que os pequenos empresários podem esperar de 2019. **Folha de São Paulo**, São Paulo, jan. 2019. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mpme/2019/01/o-que-os-pequenos-empresarios-podem-esperar-de-2019.shtml>>. Acesso em: 11 maio 2019.

YANASE, João. **Custos e formação de preços**: importante ferramenta para tomada de decisões. [Livro eletrônico]. São Paulo: Trevisan, 2018. 60 Mb; ePUB.

APÊNDICE A

Questionário aplicado dia 02/09/2019		
n.	Perguntas	Respostas
1	Como é o seu dia a dia no financeiro? (Funções e desempenho. ou seja. o setor como um todo)	Separamos em contas a pagar, contas a receber e faturamento, temos a demanda de boleto de contas já lançadas no sistema onde fazemos o levantamento de contas do dia a dia, após isso é passada a informação para a diretoria aprovar, depois de aprovado a Karen recebe a informação e efetiva o pagamento. Contas a receber é tratado junto ao faturamento, onde é feita a verificação com as medições liberadas para faturamento, depois enviamos aos clientes, verificamos valores para entrar no dia, emitimos notas para clientes e as enviamos.
2	Você chega a utilizar algum relatório para controle financeiro no dia a dia?	Usamos planilhas de controle de contas a receber pois não conseguiram implantar no sistema. Sistema de controle são as contas a pagar, conciliação bancárias e fluxo de caixa, usamos o sistema EGS que foi adquirido e customizado conforme a necessidade da empresa.
3	Alguma informação retirada de relatórios financeiros é usada para orientar e passar meta a algum colaborador?	Sim, dentro do fechamento de obra, temos a meta e fazemos uma relação de matéria prima, mão de obra e pagamento de fornecedor. Após isso fazemos uma medida pra não estourar o orçamento, após o fechamento da obra, verificamos se extrapolamos ou não a meta.
4	Portanto. vocês trabalham com budget ou algo parecido?	Budget por obra.
5	Quanto tempo você trabalha no setor financeiro? E na empresa?	Trabalho a cinco anos no setor financeiro, reingressei na empresa em fevereiro desse ano.
6	Como você avalia a saúde financeira da empresa atualmente?	Estamos revivendo, passamos por um momento difícil, mas no momento estamos ganhando fôlego, pagando dívidas e etc. Pois passamos os anos de 2017 e 2018 no 'vermelho'.
7	Você já sentiu que o financeiro pode influenciar na formação preço de venda e gestão de estoque?	Sim, tento fazer um trabalho conjunto com orçamento na área de impostos calculando os mesmos, verificando se o cliente é consumidor final ou não para não termos uma surpresa de custos em relação a isso.
8	Contabilidade é feita por terceiros?	Sim
9	O escritório de contabilidade fornece o balanço patrimonial ou o demonstrativo de resultado?	Sim

Questionário aplicado dia 02/09/2019		
n.	Perguntas	Respostas
10	Como é feito o acompanhamento desses indicadores?	Chega sob demanda
11	Quando ocorre a solicitação destes documentos ? Em uma data específica ou quando precisa?	No início do ano, ou com o recebimento de alguma documentação bancária.
12	Não acha que o acompanhamento teria de ser periódico? Mais de perto?	O DRE não é a realidade da empresa. Eu tenho relatórios no sistema que mostram a realidade. Então é lançado tudo para visualização da direção, é diferente do DRE. Se tivermos um DRE que demonstre prejuízo não conseguimos limite em bancos.
13	A questão de planejamento financeiro passa por você? Se sim. os dados chegam prontos?	Os dados chegam prontos via setor comercial. Eduardo: O orçamento passa por setor comercial, portanto, fazemos o orçamento, fazemos o levantamento de matéria prima, jogamos tudo dentro de uma planilha e essa planilha indica o potencial de venda e qual o índice que eu vou usar, 1, 2 ou 3 por exemplo, após isso enviamos a tabela ao cliente.
14	Pode passar algum detalhe do fluxo de caixa e fechamento?	Nosso cenário ideal é se o sistema nos passasse a programação de dois a três meses à frente. E como trabalhamos com obras, elas variam diariamente dependendo de como o comercial passa, pode haver uma diferença entre a programação financeiro para cumprir o custo da matéria prima que eu nem sonhava em ter. O fluxo de caixa é a curto prazo, podem haver alterações de hoje para amanhã, pois a realidade é outra.
15	Já receberam uma consultoria externa?	Eduardo: Tentei pegar uma consultoria para achar esses custos que não enxergamos, lá trás houve uma imposição do setor financeiro passado por conta das regras, e tive que optar pelo setor financeiro ou consultoria. A pouco tempo houve uma consultoria que teve o foco de implantar processos na empresa, mais voltado para pessoas.
16	Esses relatórios que você tem acesso. os gestores têm acesso? Há transparência?	É passado apenas para direção.
17	Com relação aos bancos. vocês trabalham com empréstimo ou limites?	Usamos apenas pacote de tarifas e no passado também foi usado BNDES