**SOCIEDADE DE ENSINO SUPERIOR AMADEUS - SESA**
**FACULDADE AMADEUS - FAMA**
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**MARIA APARECIDA SILVA DE SOUZA**

# A DINÂMICA DO FLUXO DE CAIXA PARA O PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO

**Aracaju – SE**
**2015**

**MARIA APARECIDA SILVA DE SOUZA**

# A DINÂMICA DO FLUXO DE CAIXA PARA O PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO

**Relatório Científico de Estágio apresentado à Faculdade Amadeus como requisito para aprovação final e obtenção do grau de bacharel em Administração.**

**Orientador: Prof. M.Sc. Maurício Cajazeira**

**Aracaju – SE**
**2015**

**MARIA APARECIDA SILVA DE SOUZA**

# A Dinâmica do Fluxo de Caixa para o Planejamento e Controle Financeiro

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado à Faculdade Amadeus como requisito para aprovação final e obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**_____**
**Prof. M.Sc. Paulo Sérgio Melo dos Santos**
**Coordenador do Curso**

**_____**
**Prof. M.Sc. Maurício Oliveira Cajazeira**
**Orientador**

**_____**
**Prof. M.S.c André Luís Oliveira Feitosa**
**Avaliador I**

**_____**
**Prof. M.S.c Eduardo de Andrade Gonçalves**
**Avaliador II**

**_____**
**Prof. Esp. Aglaelson da Silva Araújo**
**Avaliador III**

**Aprovado (a) com média: _____**

**Aracaju (SE), ____ de _____ de _____.**

## AGRADECIMENTOS

A Deus eterno amor, a minha mãe por ser quem é em minha vida e Olívia Melo pelo compromisso material cedido nesta graduação em meu favor.

Algumas dificuldades são impostas em nossas vidas, mas que no linear dessa trajetória contribui ao nosso amadurecimento e crescimento pessoal e profissional. A nossa capacidade vai além dos limites que possuímos, basta-nos acreditar, buscar através do conhecimento o poder transformador de modificar as ações em práticas com efeito contínuo, crescente ao mercado e meio.

A cada Professor, pela capacidade de transferir seus conhecimentos, incentivo e coragem, vocês contribuíram e muito nesta trajetória.

Á minha irmã Solange que participou ativamente dos trabalhos de arte e design em algumas disciplinas, meu eterno agradecimento, aos companheiros de jornada espírita, pela minha ausência das atividades e compreensão, aos companheiros de estudo, pelas manifestações de ânimo, aos companheiros profissionais pela força e confiança depositada.

Muito obrigada por compartilharem desta etapa feliz em minha vida, não importa nomes citados e sim meu respeito e eterno agradecimento a todos Vocês.

Dedico este trabalho às minhas companheiras, Patrícia Dantas e Aline Michele, a Safira Joias e companheiros e irmãos de jornada, pela compreensão e incentivo.

## RESUMO

Em um atual cenário empresarial competitivo, onde as informações e as transformações ocorrem em um ciclo muito ágil tanto as empresas tradicionais quanto as emergentes necessitam ter um funcionamento equilibrado entre as suas receitas e despesas e para tal processo é necessário o correto uso e conhecimento de prática em administração financeira que as auxiliem em projeções futuras que colaborem com a sua sustentabilidade e controle financeiro. Esta pesquisa tem como objetivo analisar e caracterizar a importância do planejamento e controle financeiro no fluxo de caixa, mostrando a relevância desta ferramenta como um diferencial nas questões de melhor desempenho e agilidade dos processos financeiros internos e segurança nas tomadas de decisão. Para um eficiente resultado a pesquisa de caráter qualitativo contou com o questionário direcionado aos gestores e colaboradores com perguntas acerca da importância do fluxo monetário inerentes ao universo de estudo como também o entendimento da real situação analisando os riscos e os desafios existentes neste meio. Este estudo oferece um aporte de conhecimento em administração financeira tanto para o universo acadêmico quanto para o empresarial relativo às tomadas de decisões financeiras essenciais a qualquer atividade empresarial. Estas informações fruto do resultado da pesquisa serão úteis para alta gestão na reavaliação de suas ações acerca dos resultados alcançados. Portanto, o trabalho apresentou aos gestores a grande relevância para a administração financeira, visando à implantação do fluxo de caixa, como ferramenta que planeja e controla as receitas e despesas.



**Palavras chaves:** Administração financeira, planejamento, controle, fluxo de caixa.

## ABSTRACT

In a today's competitive business environment, where information and transformations occur in a very agile cycle both traditional companies and the emerging need to have a balanced operation between its income and expenses and for such a process the correct use and practice of knowledge is required in financial management that assist in future projections to collaborate with their sustainability and financial control. This study aims to analyze and characterize the importance of financial planning and control cash flow, showing the relevance of this tool as a differentiator in the best performance issues and speed of internal financial processes and security in decision making. For effective results the qualitative research involved a questionnaire directed to managers and employees with questions about the importance of cash flow inherent in the study of the universe as well as the understanding of the real situation analyzing the risks and the challenges in this medium. This study provides a contribution of knowledge in financial management for both the academic world and to the business for the acquisition of key financial decisions at any business activity. These result information of the search result will be useful for senior management in the revaluation of its shares on outcomes. Therefore, the work presented to managers to highly relevant for financial management, aiming at the implementation of the cash flow, as a tool that plans and controls the revenues and expenses.



**Key words**: financial management, planning, control, cash flow.

## LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS


| | | |
|---|---|---|
| Figura 01 | Ciclo de Caixa..... | 16 |
| Gráfico 01 - | Visão do Colaborador sobre o Planejamento Financeiro..... | 32 |
| Gráfico 02 - | Visão dos Gestores sobre o Planejamento Financeiro..... | 32 |
| Gráfico 03 - | Gestores: Frequência do Controle Financeiro..... | 33 |
| Gráfico 04 - | Ocorrência da Gestão Participativa..... | 33 |

**SUMÁRIO**


**1. INTRODUÇÃO..... 09**
**2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... 11**
2.1 Administração Financeira e sua Relevância ..... **11**
2.2 Papel do Gestor Financeiro e sua importância ..... **12**
2.3 Funções da Administração Financeira..... **13**
2.3.1 Tesouraria..... **14**
2.3.2 Administração de Capital de Giro..... **15**
2.3.3 Caixa o seu Dinamismo se dá pelas diversas Atividades e Funções em que cada Organização determina ..... **17**
2.3.4 A Relevância do Contas a Receber ..... **19**
2.3.5 Relação entre o Contas a Pagar Fonte Espontânea de Financiamento em Curto Prazo ..... **20**
2.3.6 Administração de Estoque o Investimento Desafiador ..... **21**
2.4 Ênfase do Planejamento e Controle Financeiro ..... **22**
2.4.1 Orçamento um Panorama Empresarial ..... **24**
2.5 Fluxo de Caixa como um Instrumento de Gestão..... **25**
**3.METODOLOGIA..... 28**
3.1 Escolha do objetivo do estudo..... **28**
3.2 Tipos da pesquisa..... **29**
3.3 Sujeito da pesquisa..... **29**
3.4 Universo ou população..... **29**
3.5 Plano amostral da pesquisa..... **30**
3.6 Técnica de coleta de dados..... **30**
3.7 Pré-teste..... **30**
3.8 Variáveis do estudo..... **30**
3.9 Técnica de estatísticas utilizadas..... **31**
3.10 Caracterização da amostra..... **31**
**4. ANÁLISE DOS RESULTADOS..... 32**
4.1 Apresentação..... **32**
4.2 Questões norteadoras e resultados..... **34**
4.3 Análise..... **34**
4.4 Resultados..... **35**
**5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS..... 36**
**6.CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 39**
**REFERÊNCIAS..... 42**
**APÊNDICE..... 44**
APÊNDICE A..... **45**
APÊNDICE B..... **47**

# 1 INTRODUÇÃO

Na atual conjuntura do mercado empresarial, empresas buscam nivelar-se ás mudanças ocorridas no cenário econômico de forma que possam gerir os processos planejadamente. O fluxo de caixa se apresenta como um instrumento de grande relevância, e vem fortalecer o planejamento dos recursos financeiros da organização. Vale ressaltar que para ter saúde financeira, é essencial que a empresa mantenha o controle das suas receitas e despesas, pois qualquer descontrole pode provocar alterações positivas ou negativas no que diz respeito ao seu numerário. A utilização do fluxo de caixa possibilita ao gestor financeiro, analisar o desempenho da empresa dando todas as referências para a execução do planejamento e controle financeiro. A empresa ao adotar o fluxo de caixa como ferramenta e controle financeiro, visa assegurar resultados determinantes nas tomadas de decisão.

Grande parte do desempenho dentro de uma organização depende da capacidade e visão dos seus gestores e para que esta gestão possa tornar possível a sua liquidez e rentabilidade, a implantação do fluxo de caixa torna-se uma ferramenta de projeção. Também serve para auxiliar seus administradores no controle de caixa, possibilitando a criação de meios possíveis para cumprir com suas obrigações, seja a curto e/ou longo prazo.

O que justifica a execução deste trabalho é a sua importante contribuição para um melhor desempenho financeiro empresarial, elevando os índices de lucro e aumentando as chances de competitividade no mercado.

A realização deste trabalho tem como objetivo principal, analisar e caracterizar a importância do planejamento e controle financeiro no fluxo de caixa, mostrando a relevância do mesmo para um melhor desempenho e agilidade dos processos e garantir a segurança nas tomadas de decisão. Para tanto será necessário identificar o nível de desempenho processual da empresa; avaliar a relação entre desempenho do gestor financeiro e o uso do controle do fluxo de caixa; conhecer os métodos utilizados para a elaboração da demonstração fluxo de caixa e mostrar o fluxo de caixa como instrumento para análise e avaliação de resultados.

Uma empresa que não faz uso do fluxo de caixa não tem possibilidade de conhecer sua real situação financeira e nem tampouco pode fazer suas previsões de forma coesa. Um mau gerenciamento implicará na insolvência dos seus compromissos, comprometendo o seu desenvolvimento e permanência no mercado. Com isso surgem algumas indagações que serão respondidas no decorrer desta pesquisa: uma gestão que dispõe de um planejamento financeiro apresenta melhores resultados no seu ativo? De qual

ferramenta financeira a empresa dispõe para a tomada de decisão? Será que a gestão da empresa consegue rastrear através de resultados anteriores, seu desempenho financeiro? Será que o gestor da empresa, consegue projetar os recursos necessários que satisfaçam as necessidades da empresa?

Este trabalho está dividido em seis capítulos. O primeiro refere-se à introdução e o segundo a revisão bibliográfica sobre o tema. O terceiro, por sua vez, contém a metodologia da pesquisa. O quarto refere-se à apresentação dos resultados, o quinto à discussão dos resultados. Finalizando, o sexto capítulo corresponde às considerações finais, às limitações, à contribuição do estudo e as sugestões de melhoria à organização e para estudos, bibliografia consultada e apêndices.

# 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo fazer uma revisão crítica da literatura existente sobre a empresa Maria Nilza da Rocha Dórea-EPP. Para tanto, os seguintes tópicos serão abordados:

- A administração financeira e sua relevância
- O papel do gestor financeiro e sua importância
- Funções da administração financeira
- Ênfase do planejamento e controle financeiro
- Fluxo de caixa como um instrumento de gestão

Os tópicos acima serão abordados neste capítulo com o intuito de forma-se um quadro do comportamento do administrador financeiro.

## 2.1 A Administração Financeira e sua Relevância

De modo geral, a empresa funciona como um sistema formado por vários subsistemas individuais que trabalham em conjunto para o bom desempenho do todo. O setor financeiro, por sua vez tem uma função importante nesse sistema já que ele é responsável por possibilitar a aquisição de todos os insumos necessários ao funcionamento da empresa. Segundo Gitman (2004), isso é possível graças à sua multifuncionalidade como planejamento, concessão de crédito aos clientes, avaliação de projetos de funcionamento e ainda a captação de fundos para financiar as operações da empresa. Com isso, percebe-se que todos os recursos disponíveis e sua distribuição são da competência do setor financeiro.

O princípio de uma administração financeira é periodicamente, dispor de numerário para pagar de acordo com suas datas previstas as obrigações com terceiros e gerir os lucros. Para Zdanowiccz (1989), é responsabilidade do administrador estar atento às alterações e oscilações nas políticas que possam contribuir ou não para o nível de recursos necessários.

Uma das metas voltadas à administração financeira nas organizações é a busca pela sua rentabilidade, os sócios proprietários visam que o valor investido apresente um lucro compensador nos compromissos assumido e na medida em que a empresa passe a gerar lucro terá condições de cumprir com todas as suas obrigações. Para Ross (2002), a visão dos sócios

proprietários é que toda a atividade empresarial é vista como geradora de lucro e aumento de capital.

Do ponto de vista de Brigham (1999), o setor financeiro é o mais dinâmico dentre algumas áreas, possibilitando uma maior abertura no mercado de trabalho. A administração financeira tem sua relevância em diversos tipos de segmentos, seja indústria, comércio, serviços e instituições financeiras. O propósito desta abordagem é evidenciar a importância de uma administração financeira, que tem mostrado a consistência de resultados produzidos e dos avanços ocorridos de acordo com cada necessidade da empresa e do seu gestor.

O autor Sanvicente (1987), trata dos diversos meios que define a administração financeira e suas diversas funções nas organizações. Entre elas está a gestão ativa do setor que produz meios para captação de recursos de forma rápida e que obtenha baixo custo, ou seja, maximizar as riquezas dos seus proprietários e manter-se em ótimos níveis para cada investimento. Compreende-se que toda gestão dos recursos financeiros deve estar voltada para um desempenho eficaz e empreendedor.

Dessa forma, gerenciar os recursos disponíveis compreende a potencialização do capital disponível da empresa, que visa uma lucratividade rentável. Segundo o autor Silva (2014), administrar financeiramente implica em alguns desafios e fatores econômicos que tem sua relevância como os riscos, a liquidez, dívidas, compras, período sazonal e preço justo, além do propósito e ambição em satisfazer o desejo dos acionistas, ou seja, o retorno sobre o capital investido.

## 2.2 O Papel do Gestor Financeiro e sua Importância

O gestor financeiro é aquele indivíduo ou grupo de indivíduos preocupados com a obtenção de recurso monetários para operações, se assim for desejável, e a análise da maneira eficiente, com o qual os recursos obtidos sejam utilizados pelos diversos setores e nas várias áreas de atuação da empresa, segundo Sanvicente (1987). Acompanhando esse mesmo raciocínio Hoji (2004), considera que o seu papel é de responsável por toda a movimentação financeira de uma empresa e delimitar como serão distribuídos seus recursos. Sua capacidade técnica facilitará nas decisões e qual melhor maneira de avaliar toda a sua movimentação, cabendo a ele, analisar, planejar, controlar e contribuir nas tomadas de decisões.

Independente de qual seja o termo usado, um gestor financeiro será o agente atento e comprometido em conseguir ampliar recursos financeiros para que a empresa possa exercer e desempenhar todas as operações empregadas. Para Sanvicente (1987), parece claro

que o uso adequado do controle financeiro pode levar a níveis mais elevados e desejáveis dos recursos podendo ser aplicados em determinados departamentos gerando lucro e declarando com precisão o nível de organização da mesma.

Para Weston e Brigham (2000), as atividades de um gestor financeiro é conseguir e utilizar os recursos, potencializando os valores da empresa. As suas ações podem prejudicar ou não o andamento da organização, motivo pelo qual é necessária a interação com outros setores a fim de assegurar um bom desempenho. O gestor financeiro, como outros profissionais da administração deve fazer uso do PDCA a fim de maximizar satisfatoriamente o desempenho da empresa.

Em concordância com esta ideia, Silva (2014), explica que o gestor financeiro pode prever decidir, coordenar e controlar toda a movimentação operacional visando gerar os melhores resultados possíveis. Para ele o gestor financeiro como agente responsável das operações da empresa, acaba se tornando pessoa indispensável nos negócios. Através de algumas estratégias saberá tomar as decisões e seu dinamismo se dá pelas diversas atividades e funções distribuídas de acordo com o porte de cada organização.

Zdanowicz (1989), por sua vez, aborda que o gestor financeiro comprometido em acompanhar e analisar a execução do fluxo de caixa conhece meios estratégicos que possa manter a liquidez e o capital da empresa dispondo de recursos para saldar seus fornecedores, maximizar lucros e minimizar custos em toda atividade econômica.

Todos os atos desenvolvidos numa atividade empresarial envolvem recursos e requerem um gerenciamento para sua lucratividade. É o que afirma Hoji (2011), reforçando a importância de um administrador financeiro numa organização que pretenda se perpetuar no mercado e gozar de boa saúde financeira atuando de forma eficaz e garantindo altos índices de liquidez assegurando decisões seguras em relação aos negócios. Em seguida se fará uma abordagem sobre as funções do administrador financeiro que irão contribuir para a viabilidade de liquidez da mesma.

## 2.3 Funções da Administração Financeira

O propósito da função administrativa financeira é viabilizar meios estratégicos que estabeleçam melhores soluções e planos nas organizações, seu campo é amplo e o seu dinamismo se dá pelas diversas atividades empresariais. Segundo Silva (2014), a função da administração financeira compreende um conjunto de atividades responsável pelo alcance de recursos financeiros concentrado nas operações gerenciadas por alguns setores, contudo

algumas funções apontam, desenvolvem ou acabam dependendo da necessidade de alguns setores os quais serão explanados a seguir.

### 2.3.1 Tesouraria

Entre as muitas áreas existentes na empresa, há que se frisar a importância da tesouraria também chamada de gerência financeira. Nas válidas palavras de Silva (2014) a tesouraria funciona como staff na empresa, dando suporte às unidades de negócio da empresa. Todos os trâmites relacionados à geração de lucro, aumento da rentabilidade da empresa e viabilização de negócios, entre outros, passam pela vistoria da tesouraria. No entanto, o autor ressalta que a empresa que quer ser referência ou manter-se no mercado não prioriza apenas a tesouraria, mas também o planejamento, a direção, o controle e a avaliação das decisões tomadas por todas as áreas da organização. Este setor, por lidar com os recursos financeiros que transitam na empresa é vista com respeito.

A tesouraria estabelece e mantém meios de controle a fim de facilitar o desenvolvimento econômico-financeiro. Hoji (2004), também trata a tesouraria como área de grande importância e competência para lidar e garantir que os recursos em potenciais sejam satisfatórios para atender e satisfazer as necessidades da empresa. O seu dinamismo compreende diversas funções e áreas, ou seja, planeja, controla, analisa e negocia. Tudo isso faz parte da política estabelecida para o seu desempenho eficaz.

Com os meios tecnológicos avançados dentro das empresas, instalar um sistema operacional integrado possibilita o acompanhamento de todos os valores que transitam na empresa, tanto nas receitas como despesas, todas as informações registradas periodicamente afins manter os dados atualizados. É visto que a tesouraria tem o seu movimento financeiro diário e sua relação com outros departamentos é intrínseca, tanto no comercial, administrativo e de produção. Cita Hoji (2004).

Desta maneira, é um setor fundamental que além de atuar, ele administra os recursos financeiros da empresa, cada procedimento e práticas competem à tesouraria o autor Silva (2005) enfatiza a sua relevância e o auxílio à empresa nas relações comerciais. A sua visão é criteriosa, maximizar rendimentos é viabilizar uma lucratividade dos valores investidos em aplicações. O seu envolvimento se dá pelas diversas atividades e controles internos, gerenciar os processos é agilizar tarefas de forma que assegure o aumento da produtividade e equilíbrio da empresa.

### 2.3.2 Administração de Capital de Giro

A análise do capital de giro na administração financeira é de grande importância, pois trata-se dos valores disponíveis e necessários na realização de um negócio e faz parte do ativo circulante da empresa. De acordo com Hoji (2004), grande parte desses recursos é investida em produtos e serviços. Logo, tratar das disponibilidades dos recursos requer uma avaliação nas mudanças e alterações ocorridas no processo operacional. Portanto a análise do capital de giro é muito importante para rever todos os custos e despesas e buscar recuperar o valor investido.

O autor supracitado também afirma que diante da sua representatividade e importância na composição das empresas, o capital de giro geralmente é o responsável por grande parte de seus ativos circulantes. Seu papel é dispor de numerário para está girando na empresa e na medida em que ocorrem alterações em seu patrimônio, este contabilmente é alterado.

Para Silva (2014), o mau gerenciamento do capital, causa problemas indesejáveis. Na medida em que o valor do capital é investido, este sofre um aumento e devido a cada fase operacional, de modo que após o ciclo operacional, este capital possa estar com o valor inicial maior. O papel da administração do capital de giro é reduzir o período entre compras e recebimentos. O ponto de vista econômico aborda ainda a importância relevante da administração financeira como ferramenta para rever os custos aplicados no período operacional e obter lucro esperado de acordo com as vendas de produto ou serviço.

Discorre Gitman (2004), que o capital de giro compreende valor investido na empresa e que faz parte dos ativos circulantes. Este fator está relacionado diretamente ao circuito de caixa, estoque e contas a receber. É importante atentar para o fato de que os passivos circulantes envolvem financiamentos em curto prazo, composto por algumas dívidas que vencem num período de até 12 meses como fornecedores, funcionários, tributos e outros.

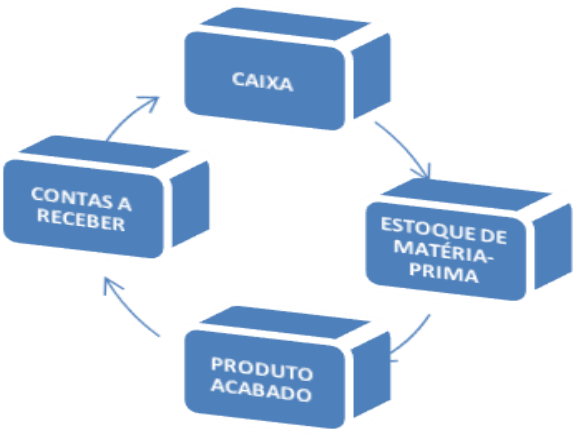
O mesmo autor chama a atenção para o fato de que para se obter o resultado do capital de giro líquido deve-se calcular a diferença entre os ativos circulantes e os passivos circulantes. Se o ao final deste cálculo o primeiro for superior ao segundo, isso quer dizer que o capital de giro líquido foi bom, caso contrário, o capital de giro sofreu uma redução. Na medida em que se convertem os ativos circulantes empregados na empresa, estes são destinados a honrar os compromissos dos passivos circulantes. Ao elevar o índice entre os ativos circulantes e dos passivos circulantes, melhor será a condição de liquidar os compromissos assumidos.

Na perspectiva de Sanvicente (1987), o capital de giro deve ser avaliado e monitorado constantemente para que possa lograr de um bom funcionamento empresarial. O capital de giro ou ativo circulante corresponde ao investimento aplicado na empresa e parte deste investimento está distribuído por diversos setores, como o contas a receber e estoque que, quando somados representam o valor empregado. Paralelo a esta abordagem, o autor discorre sobre a distinção do capital de giro bruto que corresponde ao total de todos os recursos e o líquido que é a subtração do ativo circulante pelo passivo circulante.

O autor Silva (2014), discorre sobre alguns fatores que precisam ser avaliados quanto às oscilações no capital de giro e quais as melhores formas de se administrar mediante a diminuição de vendas, aumento na inadimplência, aumento nas despesas, ausência na gestão de estoque, seja no giro lento ou através de compras desfavoráveis. Enfim, um mau gerenciamento no capital de giro provoca um desajuste financeiro. Ressalta ainda, uma importante observação, a formação de uma reserva e que esta seja determinada pelo grau de necessidade da empresa.

Para Sanvicente (1987), o ativo corrente está constituído nas disponibilidades que gira na empresa em curto prazo em determinado período afim de que o investimento em matérias-primas gire completamente, desde a aquisição de matérias-primas, pagamentos até a receita referente à venda do produto ou serviço. Com o auxílio da figura abaixo pode-se entender melhor o ciclo das operações:

**Figura 1 - ciclo de caixa**




Fonte: Elaborado pela autora

O capital de giro como sendo parte integrante para o desenvolvimento da empresa é a fonte do investimento que seus gestores aplicam na abertura dos seus negócios. Portanto,

cabe a eles transferir as disponibilidades ao ativo circulante da empresa. Todo investidor analisa economicamente qual resultado é determinante para a atividade escolhida e o que pode proporcionar em termos de rentabilidade. A princípio deve avaliar os ativos permanentes com perspectivas de longo prazo. Para o autor Santos (2001), na medida em que a empresa esteja em funcionamento, cabe ao administrador financeiro gerenciar o capital disponível, para resolver questões financeiras na ordem de financiamento de curto prazo (estoque), inadimplência dos recebíveis e escassez de caixa, todas estas questões podem ser resolvidas mediante ou remediados por um bom gerenciamento capital de giro.

Assim, pode-se afirmar ser determinante e indispensável o volume de capital de giro disponível para manter um bom nível de produção e vendas:

> Uma empresa utiliza para seu funcionamento recursos de materiais de renovação lenta, como as instalações, equipamentos e imóveis – dominados: capital fixo ou permanente – e recursos materiais de rápida renovação, como os estoques de matérias-primas e produtos que formam capital circulante. (SANTOS 2001, - P.22)

### 2.3.3 Caixa o seu Dinamismo se dá pelas diversas Atividades e Funções em que cada Organização determina

De acordo com os argumentos de Campos (1993), o caixa é uma ferramenta que serve para executar os lançamentos diários, demonstrando o saldo disponível com finalidade de sanar necessidades previstas pela empresa. Um dos objetivos da administração de caixa é o controle eficiente do seu valor aplicado na movimentação das receitas e despesas, monitorar o seu funcionamento avalia a capacidade dos recursos disponíveis na empresa. É importante considerar que também o saldo de caixa é composto por outras receitas, frequentemente os rendimentos nas aplicações financeiras são lançados, independente do prazo desejado.

Dentro desse estudo o autor Hoji (2011), reafirma que empresas necessitam dispor de saldo em caixa para atender toda e qualquer necessidade. Já para Zdanowicz (1989), toda empresa deseja que o saldo de caixa seja satisfatório ao planejado, mensurar o nível desejado torna-se primordial ao gestor financeiro, o acompanhamento diário possibilita conhecer a real necessidade da empresa, perceber sua deficiência, inclusive para o inesperado. Ao planejar e controlar o saldo de caixa a empresa passa a ter uma tranquilidade frente às oscilações do mercado.

De acordo com os autores Junior, Rigo e Cherobim (2005), para o setor de administração financeira o caixa representa os recursos disponíveis da empresa, ou o que

compõe sua liquidez imediata. Este setor por estar diretamente ligado à tesouraria segue as eventuais mudanças adotadas por ela. Por isso é de grande valia acompanhar qualquer ação que altere o fluxo dessa movimentação, seja através de um nível elevado ou uma diminuição nas vendas. Tais ocorrências precisam ser coordenadas para prevenir qualquer ação indesejada nas entradas e saídas de caixa. Outro fator relevante na administração de caixa é a integração entre receitas e despesas, pois seus recursos estão diretamente voltados à perspectiva de rentabilidade em que o cenário econômico oferte às empresas que dispõem de recursos.

Entre as contas do ativo da empresa o caixa se constitui uma das mais importantes, pois é a de maior liquidez e dela depende o andamento de todos os outros processos necessitando, portanto de uma atenção especial quanto à sua administração. Diante disso Santos (2001), destaca que a ação na administração de caixa se inicia com o planejamento do próprio caixa, ação que se baseiam no movimento dos valores de caixa da empresa, estes dados são primordiais para algumas decisões.

Santos (2001), ressalta ainda que nas empresas com limitação financeira ou bem capitalizada é essencial que o planejamento de caixa esteja presente, e para compilar a composição para o planejamento financeiro é de suma importância a utilização do fluxo de caixa, que tem como meta informar valores aproximados da posição do caixa em certo período. Uma das características do fluxo de caixa é informar à possibilidade que a empresa tem para honrar suas obrigações financeiras.

Partindo desse pressuposto de que uma empresa funciona como sendo um sistema onde as partes se relacionam entre si tornando possível o funcionamento do todo, percebe-se a impossibilidade de um equilíbrio no caixa da empresa, diz Silva (2014), sem a devida conscientização de que, todas as demais áreas devem atuar de forma responsável. Pois se as decisões tomadas não forem analisadas a partir dos diferentes pontos de vista da empresa, podem gerar sérios problemas a curto médio ou longo prazo. Se for o caso, a melhor iniciativa é a utilização do planejamento de caixa, já nas empresas que gozam de boa saúde financeira, planejamento servirá para melhorar sua estabilidade financeira. Diante disso percebe-se que o planejamento de caixa é uma atividade útil, tanto nos casos de problemas financeiros, quanto em caso de liquidez da empresa.

Para Brigham (1999), a saúde financeira de uma empresa está diretamente relacionada, entre outras coisas, á uma boa administração de caixa que, para ser realizado de forma eficaz, deve priorizar o fluxo adequado do processo de maneira que essa relação intrínseca facilite a execução do serviço.

### 2.3.4 A Relevância do Ativo do Contas a Receber

Está composto no contas a receber a função em que concede linhas de créditos aos seus clientes, uma modalidade nas operações do seu ativo circulante. Para o autor Santos (2001), uma empresa que facilita a sua clientela vendas a prazo, está constituindo uma linha de crédito que por sua vez, visa alcançar suas metas em vendas, manter-se no mercado e assegurando o retorno do seu capital e sua obtenção nos lucros.

Dentro de um cenário comercial e competitivo entre empresas, conceder crédito se torna vantajoso para atrair o cliente e assegurar um nível de vendas satisfatório, ao conceder créditos às empresas estão disponibilizando de valores investidos em seu capital, em contrapartida exige dos seus administradores uma atenção ampla e dinâmica para qualquer dificuldade. Parte do seu patrimônio está à disposição de terceiros de forma que em período preestabelecido possa retornar. Para Junior, Rigo e Cherobin (2005), como estes recursos fazem parte do ativo circulante, ao conceder os créditos, espera-se que a empresa tenha a capacidade de manter-se devido às oscilações que o mercado sofre. Na medida em que a quantidade de vendas seja superior, maior será o recurso investido.

Na visão de Matias e Junior (2002), as empresas ao concederem a venda a prazo, isso impossibilita a entrada direta de recursos financeiros, postergando seu ingresso no caixa em determinado período, mediante política adotada pela empresa e avaliando a dimensão do período concedido nas vendas a prazo, a administração do contas a receber, teme atrasos que possam ocorrer afetando o retorno do investimento aplicado.

Relata ainda, ser primordial, empresas implantarem políticas de concessões de crédito que evite o comprometimento do capital de giro, como também aplicar procedimentos de duplicatas a cobrar para minimizar a inadimplência da empresa. Na medida em que o setor se empenhe nas cobranças cria canais que impedem o aumento dos atrasos, diminua os riscos e garantam rever vendas perdidas, aumentando sua rentabilidade.

O mesmo autor frisa que o mercado empresarial tem intensificado mecanismos para competitividade, favorecendo aos seus clientes linhas de crédito como meio atrativo para elevar as vendas. Ao conceder créditos, a empresa oferta e amplia a relação com o comprador na aquisição de uma mercadoria ou serviço. Entretanto o desempenho das operações de uma empresa pode causar algum tipo de necessidade financeira seja financiando ou concedendo financiamento. Elementos essenciais precisam ser vistos com certo critério nas organizações como a quantidade de recursos parados no saldo da administração do contas a receber em virtude de o seu capital não suportar tais investimentos.

Para o autor Sanvicente (1987), toda e qualquer política de crédito dentro das organizações se torna grande ferramenta frente aos concorrentes, como também permite entender alguns elementos determinantes nos prazos para pagamento e definição dos limites de créditos propiciando negociações que permitam a expansão dos negócios.

### 2.3.5 Relação entre o Contas a Pagar e o Financiamento em Curto Prazo

Todo empreendedor utiliza grande parte do capital de giro investindo na empresa sem data prevista para seu retorno. Vários fatores são apresentados para um financiamento em curto prazo, sendo que a reposição de estoque anula qualquer ruptura no andamento da empresa, uma dívida contraída traz prazos estabelecidos, logo, deverá ser cumprido. Para Matias e Junior (2002), o contas a pagar representa para as organizações importante fonte de financiamento em curto prazo, um subsídio que possibilita as aquisições de mercadorias, registrando seu compromisso com fornecedor e condições preestabelecidas pelo próprio.

Por sua vez, Silva (2014), relata que a gestão do contas a pagar tem uma representação empresarial de grande responsabilidade perante fornecedores, cabendo aos responsáveis, obedecer condições estabelecidas para melhores decisões. Ao estabelecer uma relação com fornecedores acaba criando possibilidades que favoreçam melhores prazos, obtenção em descontos ou renegociar dívida.

Um dos fatores que pede certo critério nesta administração é não efetuar nenhum pagamento antes da data prevista, o autor Silva (2005), chama à atenção para outros fatores que devem ser vistos devido riscos que possam ocorrer.  E para uma melhor absorção dos custos é fundamental observar o nível dos custos nos financiamentos junto aos fornecedores, viabilizar novas condições de prazo favorece certa tranquilidade, manter uma relação com os fornecedores reflete em consolidar uma relação comunicativa e aberta para um expressivo investimento.

O contas a pagar está diretamente relacionado ao fluxo de caixa, para os autores Longenecker, Moore, Petty e Palich (2011), na medida em que seus dirigentes adquire produtos a prazo, as empresas buscam manter um determinado valor do seu capital paralelo ao valor disponível em caixa. Na forma em que um pagamento é realizado é evidente que o disponível sofra uma redução e ainda chama à atenção dos gestores quanto às alterações do mercado financeiro em virtude do valor investido, podendo em casos de necessidade ocorrer atrasos ou renegociar algum título ou até mesmo postergar datas.

De acordo com o resultado exposto no *site* Finanças Aers Afins, referente a pesquisas realizadas por profissionais da área, é de responsabilidade do setor de contas a pagar, gerenciar todos os compromissos assumidos pela organização. Cuidar e organizar são ações que permitem ao gestor financeiro obter informações que tornam vantajosas suas movimentações perante alguns fornecedores. Cabe ainda ao departamento, cumprir que todos os compromissos sejam pagos no prazo estabelecido, salvo nos casos de desconformidade. Acompanhar todo processo com exatidão, garante maior precisão dos resultados apurados.

O autor Chiavenato (2005), traz a objetividade que o setor do contas a pagar é o responsável pelo controle dos compromissos assumidos, seja através do curto, médio e/ou longo prazo, tendo como meta principal, honrar todos compromissos de acordo com datas determinadas e sua pontualidade evidencia credibilidade perante seus fornecedores, o que se torna primordial no desempenho da empresa.

### 2.3.6 Administração de Estoque o Investimento Desafiador

Dentre todas as funções da administração financeira empresarial o estoque se apresenta como o mais desafiador. Para Matias e Júnior (2002), a estrutura da empresa geralmente está representada no alto nível de estoque, cujo investimento é composto pelo capital de giro, diante deste elevado investimento a função “estoque” tem sua relevância. Portanto, cabe ao seu gestor ao realizar os pedidos de compra, avaliar qual a necessidade da empresa, acautelando-se dos excessos e evitando qualquer situação que lhe cause problemas futuros. Na medida em que o estoque é controlado, a empresa permanecerá atendendo aos clientes como também sua contribuição com a redução nas despesas existentes em todo o processo desde a compra até o ambiente de armazenamento. Logo, é correto afirmar que todo administrador deve manter seu estoque controlado, assegurando que as novas aquisições estejam disponíveis em quantidade e qualidade.

Esta gestão compreende por base as transações comerciais de produtos adquiridos da empresa, que por sua vez auxilia nos processos de recursos financeiros e custos operacionais. Algumas situações precisam ser superadas nas operações de vendas, mostram riscos pertinentes na conversão dos produtos em dinheiro. O administrador financeiro, por sua vez, deve realizar um planejamento eficaz quanto o nível de estoque, objetivando assegurar com eficiência o cumprimento das obrigações da empresa e ampliar os valores investidos. Cabe ainda ao administrador respeitar determinado nível do estoque a fim de almejar renda e diminuir os custos, conduzir sabiamente os atrasos ocorridos pelos fornecedores e eventuais

danos em produtos. É visto que a administração visa manter um processo contínuo operacional e financeiro, anulando e conduzindo qualquer desconformidade que afete o setor. BRAGA (1989, p-101).

Para Gitman (2004), a administração de estoque deve estar fundamentada no giro dos produtos e sua meta é movimenta-lo o mais rápido possível para evitar perdas nas operações de venda. Para alguns administradores diversas ações devem ser mensuradas, principalmente no nível de reposição. Uma análise correta trará resultados positivos quanto à quantidade, preço e período desejado. Para o administrador financeiro, seu procedimento é manter o estoque relativamente baixo e controlado para evitar excessos e assegurar que os recursos estejam disponíveis para melhor investir.

No pensamento de Sanvicente (1987), toda a administração financeira tem como meta a lucratividade, controlar o estoque estará minimizando o capital investido, mesmo apresentando vantagens, o estoque pode impactar no lucro geral da empresa, como também gerar despesas por manter um estoque inadequado em sua manutenção. Uma má gestão causa impactos indesejáveis, administra-lo com eficiência é fator determinante inclusive na redução de custos. Um dos aspectos que chama a atenção da administração é quanto ao seu índice de liquidez, mesmo compondo a liquidez corrente, causa-lhe certa preocupação em relação aos preços, devido ao risco de perdas.

O autor ainda cita que o nível das operações busca obter proveitos e torna-se imprescindível movimenta-lo o mais próximo possível ao caixa, mesmo nas operações a prazo. O gerenciamento no controle do estoque define níveis adequados em sua composição, emissão de relatórios para indicar situações em não conformidades, demonstração dos itens de rotatividade e finalmente a parte física. A contagem dos produtos de maneira efetiva e exata é indicadores determinantes no desempenho desta gestão. Sendo necessário para o alcance desse objetivo, o uso do planejamento e controle financeiro, tema que será abordado no próximo tópico.

## 2.4 Ênfase do Planejamento e Controle Financeiro

Entre todas as áreas existentes na empresa a área financeira é aquela onde há um maior dinamismo, daí a relevância desse setor na organização. De acordo com Hoji (2004), a técnica do planejamento financeiro consiste em estabelecer com antecedência as ações a serem executadas dentro de cenários pré-estabelecidos, estimando os recursos a serem utilizados e atribuindo as responsabilidades, para atingir os objetivos fixados. O planejamento

financeiro é uma ferramenta indispensável nas atividades da empresa, visto que oferece dados à direção sobre o controle das obrigações assumidas pela organização a fim de alcançar suas metas.

Neste contexto, Sanvicente (1987), relata que toda empresa que deseja planejar, traça meios explícitos das atividades a serem realizadas que por sua vez o planejamento constitui numa posição que seus gestores desejem que a empresa se encontre.

Todavia, conforme esclarece Gitman (2004), para a realização do fluxo de caixa, como dito popular, o sangue da empresa, é de certo modo, um critério ao administrador financeiro e envolvido no setor, priorizar os lançamentos de entradas e saídas, a fim de averiguar fatos ocorridos que estejam opostos na política da organização. Lembrando ainda que esta ferramenta possibilita a evolução em seus objetivos planejados.

Para Ross (2002), planejar financeiramente consiste em manter equilíbrio financeiro dentro das empresas, estabelecer metas, obriga aos seus dirigentes analisar algumas diretrizes, como identificar, avaliar e direcionar posições determinantes para alcançar os seus objetivos, vinculando políticas que podem servir para o crescimento da empresa.

É essencial o planejamento do fluxo de caixa para mensurar previamente valores e manter em dia as obrigações assumidas, para Zdanowicz (1989) outro fato relevante é sua abrangência, o fluxo de caixa acaba evitando as despesas expressivas em períodos não favoráveis no cenário econômico evitando os baixos índices de liquidez.

O autor Silva (2014) enfatiza a importância das eventuais alterações no fluxo de caixa em virtude das mudanças de épocas e chama á atenção para que os lançamentos sejam executados a cada dia. Outro aspecto importante a ser observado no tocante aos lançamentos é a determinação do prazo, ou seja, quanto maior o prazo projetado, maior a incerteza. Isso implica em dizer que, não é recomendável planejar o fluxo e caixa para longo prazo e traz como sugestão, que os registros sejam ajustados diariamente de acordo com as diretrizes planejadas pelo financeiro.

Como toda atividade de gestão, a elaboração do fluxo de caixa não pode ser feita de qualquer maneira, pelo contrário. Na perspectiva de Zdanowicz (1989) a primeira iniciativa, ao se pensar em elaborar um fluxo de caixa é antes fazer um planejamento que associado ao fluxo caixa permitirá ao gestor planejar e controlar suas atividades bem como possibilitará o desempenho das funções e o alcance das metas propostas, sendo que para isto deve-se lançar mão de um importante instrumento que é o orçamento de caixa que será tratado a seguir.

### 2.4.1 Utilidade do Orçamento de Caixa

De forma geral orçamento é a expressão do panorama geral da empresa em todas as suas formas e aspectos, por isso é imprescindível para a elaboração dos planos e projetos empresariais, principalmente em longo prazo. De acordo com Sanvicente (1989) os orçamentos empresariais podem ser globais quando abrangem suas atividades periódicas totais. Além deste há a possibilidade de se orçar de forma parcial, quando se planeja apenas alguns aspectos das suas competências. O autor ressalta ainda que os orçamentos podem ser de desempenho, quando voltado para geração de lucro, receita e despesa, ou de recursos, cujo foco é a procedência e o período de aquisição dos mesmos.

De acordo com Zdanowicz (1989) o orçamento de caixa é uma espécie de resumo de informações que vão nortear o controle de caixa e constitui-se uma ferramenta que auxilia na visão geral do panorama financeiro da empresa, incluindo ativos fixos, estoques e datas de contas a pagar. Orçamento é o instrumento que descreve um plano geral das operações e/ou de investimentos, orientado pelos objetivos e pelas metas traçadas pela alta cúpula diretiva para um dado período de tempo.

Hoji (2004) destaca que toda a atividade empresarial tem como meta aumentar seu capital ora investido e de acordo com o desempenho, seus resultados poderão ser esperados. Em relação ao orçamento, este se constitui uma ferramenta eficaz no planejamento e controle, portanto, seu papel é monitorar todo o processo quantitativo através de um sistema de informações seguro que possibilita analisar e calcular resultados financeiros da empresa.

Fortalecendo a ideia sobre o orçamento, Matias e Junior (2002) afirma que todas as probabilidades em relação às finanças empresariais podem ser previstas pelo orçamento e que, em vista disso, o gestor é incentivado a atingir seus objetivos através da projeção dos negócios e redução de investimentos dispendiosos.

Na visão de Sanvicente (1987) o uso de orçamentos como ferramenta de gestão está diretamente relacionado à administração financeira, já que, em geral, é o gestor empresarial quem está a par dos processos orçamentários. Dentro desses processos está o fluxo de caixa que expressa de forma quantitativa e monetária a movimentação de entradas e saídas de dinheiro no caixa da empresa.

## 2.5 Fluxo de Caixa como uma Ferramenta de Gestão

Toda empresa precisa ter controle sobre suas entradas e saídas a fim de que realize seus processos de forma equilibrada e tenha condição de projetar-se no mercado. Conforme o entendimento de Zdanowicz (1989) o fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro: planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para um determinado período. Além disso, ele tem como finalidade, analisar a situação do caixa em certo espaço de tempo, isso gera dados relevantes, que através deste, seu Gestor poderá escolher ocasião para investir suas disponibilidades que possibilita adiantar algumas medidas que favoreçam a ineficiência do caixa. Matias e Júnior (2002), salienta que é uma ferramenta que serve para prevenir algumas situações imprevistas pelo seu Gestor. A prática deste instrumento no dia-a-dia e as possíveis alterações que sofra, a partir das análises do Gestor, terão resultados que favoreçam inclusive na gestão de negócios.

Com relação ao tempo de referência para análise do fluxo de caixa, Hoji (2004) ressalta que a sua análise não deve ser para avaliação anterior, ou seja, como a empresa se encontrava financeiramente, mas sim com finalidade de prever valores que se pretende receber e investir nos próximos meses. O controle e avaliação de desempenho do planejamento no fluxo de caixa devem está definido, atualizado e reavaliado pelos menos uma vez por semana para comparar o mais próximo possível do resultado financeiro anteriormente projetado.

Por sua vez, o autor Silva (2014), defende que o controle do fluxo de caixa é tão relevante quanto o planejamento e que um é essencial ao outro, de forma que demonstrem resultados. Orienta ainda sobre o controle diário ao planejado, evitando deixar um acúmulo de informações para o fim de mês e consequentemente causando atrasos, sendo assim, reduzir falhas é primordial para um acompanhamento e análises de resultados financeiros.

Segundo Zdanowicz (1989), um dos objetivos do fluxo de caixa é mostrar toda a relação desenvolvida de acordo com as operações financeiras diárias em seu ativo circulante no quesito disponibilidades. Pode-se dizer que sua integração em determinados setores favorece o controle financeiro, sem contar que nas operações diárias apresentam dados relevantes ao fluxo de caixa seja através da sua receita ou mesmo da sua despesa. Em relação ás obrigações que a empresa deseje cumprir com terceiros, através dos resultados do fluxo de caixa seus responsáveis procuram tomar conhecimento prévio se na data haverá o recurso disponível para honrar suas obrigações. Percebe-se que neste processo será direcionada toda a atenção para as disponibilidades do seu ativo, ou seja, saldo bancário, caixa e aplicações. No

atual cenário econômico, nenhum empreendedor pode relaxar em deixar seus recursos parados.

No pensamento de Sanvicente (l987), dependendo do desempenho das operações, torna-se primordial, manter um valor disponível para sua liquidez. Assim, os saldos de caixa e bancos correspondem a grande parcela entre receitas e despesas previstas nas transações efetuadas. Mantendo este raciocínio, o autor trata como de grande importância à projeção do fluxo de caixa para determinado período, avaliar as receitas e despesas e saber o nível de disponíveis em períodos estabelecidos. Ressalta ainda que as informações recebidas irão favorecer a sua administração e as tomadas de decisões quanto ao investimento.

Para Zdanowicz (1989), ainda há alguns requisitos fundamentais para a composição do fluxo de caixa, haja vista que as possíveis variações provocam mudanças dos valores programados. Com esta flexibilidade o responsável pelo setor terá oportunidades de ajustá-los, cabendo ao mesmo à responsabilidade de absolver informações precisas de outros setores da empresa e para que esta ferramenta mostre alguns resultados seja pela estrutura organizacional ou funcional, anular qualquer restrição que impeça seu desenvolvimento. Para Silva (2014), a execução do fluxo de caixa apresenta parâmetros gerenciais possibilitando avaliar se a empresa está bem ou não. As informações passadas poderão criar diversas alternativas, inclusive aplicações dos recursos disponíveis, visando o índice de liquidez e projeção futura com perspectiva de melhores negócios.

Segundo Zdanowicz (1989), independente das influências das atividades empresariais, a visão da empresa possui sempre como foco gerar lucro através do retorno de uma parcela dos seus investimentos ao caixa. A projeção do fluxo de caixa depende de vários setores que vão desde a atividade econômica até os prazos de entrega e as fontes de recursos.

De acordo com o site webartigos.com, o fluxo de caixa é visto como ferramenta eficaz, e permite assessorar o processo organizacional e decisório da empresa de forma desejada. Além disso, é imprescindível não considerar as informações geradas pelos relatórios contábeis como ajuste das informações que está coligada aos resultados do fluxo de caixa. Com o objetivo de que seja uma ferramenta nas tomadas de decisões, o fluxo de caixa facilitará aos gestores nas avaliações, análises e controle de seu investimento.

Em se tratando da implantação do fluxo de caixa Zdanowicz (1989), afirma que serve para organizar os dados financeiros de cada unidade monetária. Sendo que, segundo ele, o fluxo de caixa está subdividido em fluxo operacional e extra operacional. O fluxo operacional está diretamente relacionado à atividade fim da empresa onde as principais são: vendas à vista, recebimento, desconto, entre outros. Já o fluxo extra operacional é composto

pelos itens não relacionados à atividade fim da empresa como: imobilizações, amortizações de empréstimos ou de financiamentos, entre outros. Quanto ao fluxo econômico e financeiro, o autor considera que os mesmos se relacionam entre si no sentido de que ambos consideram os prazos. Sendo que o econômico leva em consideração o prazo decorrido entre as entradas dos insumos e as vendas, já o financeiro, considera o prazo decorrido entre os desembolsos e os ingressos de caixa.

O processo de geração de lucro é perceptível através do controle de caixa, já Silva (2014), explica que esse ciclo pode ser operacional, financeiro e econômico. Sendo que o ciclo operacional diz respeito à movimentação do capital investido, o ciclo financeiro, por sua vez, se refere ao tempo decorrente entre o pagamento aos fornecedores e o recebimento do produto vendido. Por fim, o ciclo econômico é representado pelo tempo decorrido entre a entrada da matéria-prima e a saída do produto acabado. Com isso percebeu-se que o fluxo de caixa, permite ao gestor financeiro ter uma visão panorâmica das atividades diárias da empresa.

Outras considerações que o autor Zdanowicz (1989) expõe, trata-se da revisão do fluxo de caixa como sendo de fundamental importância para avaliar os resultados que estão sendo obtidos no planejamento previsto e suas variações decorrentes das mudanças de mercado. Paralelo a estas informações, o gestor financeiro deve observar diariamente alguns controles, seja bancário, caixa ou geral com suas entradas (vendas) e saídas (pagamentos)

Reafirmando as considerações acima, o autor Silva (2014), aborda que ao compreender o objetivo do fluxo de caixa, propicia ao gestor, analisar os valores da movimentação financeira e entender todo o processo, possibilita o desempenho contínuo desses resultados. Logo, analisar, interpretar, acompanhar e controlar serve de subsídios para que todos os administradores tenham resultados consistentes. Assim sendo, uma análise correta demonstra os saldos disponíveis e quanto maior os disponíveis de caixa, maior a capacidade de liquidez. Outro fator importante é o gerenciamento das contas a receber paralelo ao estoque e a confiabilidade de um sistema operacional seguro. Compete aos gestores rever e atualizar as alterações que possam ocorrer dentro da organização para melhor desempenho e análise da saúde financeira.

# 3 METODOLOGIA

Nesta seção serão expostos os procedimentos metodológicos da pesquisa em tela

- Escolha do objeto de estudo
- Tipos de pesquisa
- Sujeito de pesquisa
- Universo de pesquisa
- Plano amostral da pesquisa
- Técnicas de coleta de dados
- Pré-teste
- Variáveis de estudo
- Técnicas estatísticas utilizadas
- Caracterização da amostra

## 3.1 Escolha do Objeto de Estudo

Este trabalho teve como objeto de estudo a empresa Maria Nilza da Rocha Dórea-EPP, com nome fantasia Safira Joias, localizada na Rua João Pessoa, 143 Centro comercial de Aracaju SE, cadastrada com CNPJ número 32.878.381/0001-00 com ramo de atividade em comércio varejista de artigos de joalheria e relojoaria. A equipe da Safira Joia possui um quadro de funcionário composto por 15 colaboradores e 03 profissionais de nível estratégico, ou seja, 01 sócio proprietário e 02 gerentes.

Empresa pioneira no ramo de joias e relógios, fundada no ano de 1930, vem com novo quadro societário desde maio de 1993 hoje é uma das mais tradicionais joalherias em Sergipe. A sua missão é ser referência no ramo que atua realizar sonhos, promover o bem-estar e realçar a beleza natural e única dos seus clientes, seus valores estão pautados no estabelecimento da confiança, tradição, integridade e respeito, sua visão é tornar-se referência no ramo joalheiro no que diz respeito a requinte, designe, sofisticação, excelência na pós-venda e na cobrança de preços justos.

## 3.2 Tipos de Pesquisa

Quanto ao seu meio de investigação este trabalho foi realizado através de pesquisa bibliográfica que segundo a autora Vergara (2013, p.41), tem o objetivo de explicar e analisar através de dados existentes em livros, revistas, jornais e outras fontes bibliográficas, assuntos de interesse de pesquisadores e estudiosos. Dessa forma, foi possível analisar e entender as práticas da administração financeira através de autores conceituados na abordagem do tema em apreço explicando os pressupostos teóricos utilizados. A pesquisa possibilitou demonstrar a relevância do gerenciamento da administração financeira, funções, planejamento e controle financeiro com ênfase no fluxo de caixa.

Por se tratar do estudo de uma empresa em particular, com base na concepção de Vergara (2013), a pesquisa se configura também uma pesquisa de campo, já que foi analisada detalhadamente e com um método diferenciado de coleta, uma unidade de estudo. Neste caso, foi-se em busca de dados in loco com o propósito de esclarecer os conceitos apresentados e balizar o desenvolvimento do referencial teórico desse trabalho.

## 3.3 Sujeitos de Pesquisa

Na medida em que o estudo foi evoluindo, foram elaboradas coletas de dados, apresentado através de questionários, dentre 15 colaboradores, 09 foram entrevistados em diversos setores como podemos descrever: 01 do setor administrativo, o sexo feminino, 01 do setor de relojoaria, sexo masculino, 01 do setor ourives, sexo masculino e por último no setor de vendas com 06 colaboradores, sendo 01 do sexo masculino e 05 do sexo feminino.

## 3.4 Universo ou População

A pesquisa foi realizada através de alguns “questionários” na própria organização com a colaboração dos senhores gerentes e outras coletas de informações com alguns dos colaboradores no dia 22 de maio do corrente ano. Num grupo de 15 colaboradores, 09 participaram da pesquisa, ou seja, houve uma participação do estudo em questão em 60% do quadro de colaboradores. Este questionário se restringe a um público menor entre empresa e colaboradores por se tratar da administração financeira empresarial e seu controle financeiro.

## 3.5 Plano Amostral

Com base no estudo foi realizado o plano amostral com a intensão de apresentar a pesquisa que foi realizada sobre a dinâmica da administração financeira empresarial para o planejamento e controle financeiro, na qual visa mostrar a grande relevância das práticas da administração financeira e o despertar para a importância do fluxo de caixa como ferramenta de grande valor dentro das organizações.

## 3.6 Técnicas de Coletas de Dados

Para esta finalidade e desenvolvimento da pesquisa, foram realizadas algumas observações e coleta de informações através de questionário aplicado aos colaboradores o quanto é importante o planejamento e controle financeiro dentro das organizações. De início buscou-se absolver o nível de conhecimento dos entrevistados em relação ao tema abordado a fim de esclarecer qualquer dúvida que pudesse embaraçar o desenvolvimento da pesquisa. Menciona Vergara (2013, p.20) que as perguntas indicam como melhor formular as questões e relaciona-las para melhor compreensão. Para análise dos dados foi utilizado na pesquisa o método quantitativo, qualitativo e descritivo.

## 3.7 Pré-teste

Para a realização deste estudo, inicialmente foi mantido contato com os gestores da empresa, no qual foi proposto o tema em questão, mostraram interesse o que favoreceu nas coletas das informações para melhor direcionar a pesquisa. Mediante este resultado, buscou-se junto aos colaboradores absolver algumas informações para compreender a sua percepção ao tema abordado, naquele momento foi percebido um grau de dificuldade na compreensão do título, o que facilitou qual melhor maneira para formalizar as perguntas e como aplicar os questionários.

## 3.8 Variáveis do Estudo

No processo do desenvolvimento da pesquisa e coleta de dados na organização, foram expostas algumas variáveis para que o estudo obtivesse uma dimensão maior. Levar o conhecimento do tema e discorrer todo o material almejado através do objetivo traçado. Para

o desenvolvimento do mesmo encontrou algumas variáveis como: ausência do controle financeiro pelo caixa geral, bancário, estoque e contas a pagar e receber.

## 3.9 Técnicas Estatísticas utilizadas

Para que o trabalho fosse realizado e desenvolvido foi necessário à busca de informações que pudesse conduzir a resultados qualitativos e que representasse por meios estatísticos. A técnica utilizada foi através de gráfico em que apresenta resultados em percentuais, traçando um resultado mais resumido e dinâmico.

## 3.10 Caracterização da amostra

Foi mantido um contato com os gestores com a intenção de colaborar no universo financeiro da empresa haja visto as grandes dificuldades que várias empresas de pequeno porte enfrentam. No primeiro momento, foram coletadas informações pertinentes ao tema, onde foram entrevistados 02 gestores, sendo 01 sócio administrador, com nível escolar do ensino médio completo e o segundo gerente com nível superior, graduado em administração de empresas. Quanto aos colaboradores foram entrevistadas 09 pessoas envolvidas em diversos setores da empresa, 03 do sexo masculino, sendo 02 com nível escolar do ensino médio incompleto e o outro ensino médio completo, 06 do sexo feminino, 2 sendo 05 com ensino médio completo e 01 com ensino superior incompleto.

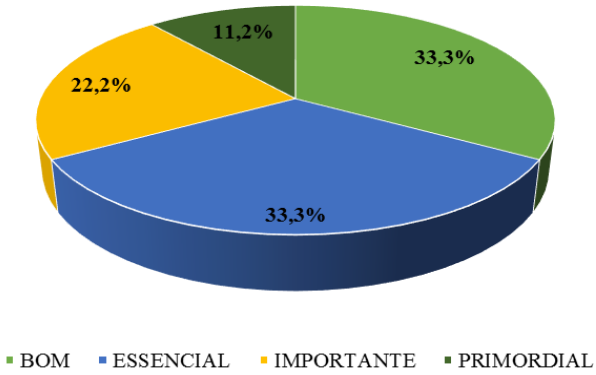
# 4 ANÁLISES DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados encontrados, bem como a análise e interpretação estatística dos dados coletados.

## 4.1 Apresentação

Este capítulo está estruturado da seguinte forma: para cada tópico exibem-se os resultados encontrados por meio de tabelas e gráficos e em seguida passa-se à análise dos mesmos.

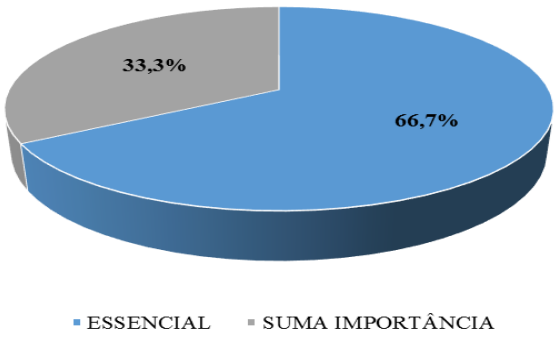
**GRÁFICO 01 -Visão do Colaborador sobre o Planejamento Financeiro**




Fonte: Elaborado pela autora (Pesquisa, 2015)

No gráfico acima representa a participação dos colaboradores, como avaliam o planejamento financeiro da empresa. Diante do exposto 11,2% representa bom, 22,2% representa essencial, 33,3% importante e 33,3% primordial.

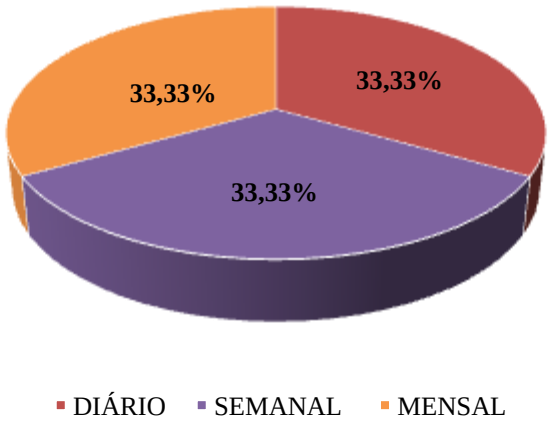
**GRÁFICO 02 -Visão dos Gestores sobre o Planejamento Financeiro**




Fonte: Elaborado pela autora. (Pesquisa de campo, 2015).

A representação do gráfico acima traz a visão empresarial sobre o planejamento financeiro, diante dos 03 entrevistados, 33,3% como essencial e 66,7% de suma importância.

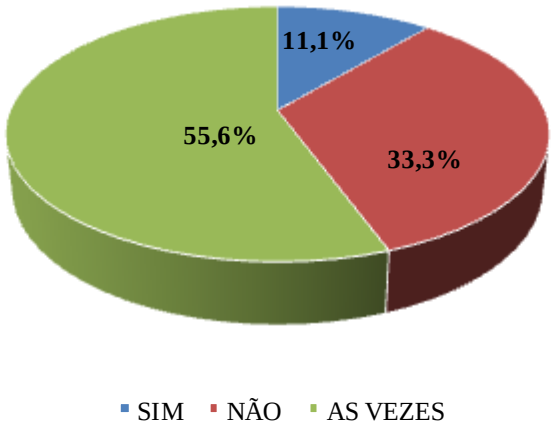
**GRÁFICO 03 - Gestores: Frequência do Controle Financeiro**




Fonte: Elaborado pela autora. (Pesquisa de campo, 2015).

O gráfico acima está representado pelos gestores como a empresa realiza seu controle financeiro. De acordo com o apresentado as opiniões 33,3% apresenta a falta de padronização da empresa.

**GRÁFICO 04 - Ocorrência da Gestão Participativa**




Fonte: Elaborado pela autora. (Pesquisa de campo, 2015).

A representação do gráfico acima está relacionada com o nível de participação dos colaboradores nas tomadas de decisão, 11,1% representam sim, 33,3% representam não e 55,6% representam às vezes.

## 4.2 Questões Norteadoras e Resultado

A prática das operações financeiras dentro de uma empresa é tão importante, assim como a sua movimentação é fundamental para obter resultados, com isso surgiram possíveis dúvidas em relação ao assunto e questões que nortearam a investigação deste capítulo:

a) Uma gestão que dispõe de um planejamento financeiro apresenta melhores resultados no seu ativo?

b) De qual ferramenta financeira a empresa dispõe para a tomada de decisão?

c) Será que a gestão da empresa consegue rastrear através de resultados anteriores, seu desempenho financeiro?

d) Será que o gestor da empresa, consegue projetar os recursos necessários que satisfaçam as necessidades da empresa?

Resultados:

a) Sim

b) Não

c) Sim. Essencial

d) Sim

## 4.3 Análise

Os dados tabulados significam a grande relevância à administração financeira, visto que no decorrer do estudo houve a provocação da alta análise do comportamento financeiro empresarial, para o autor Hoji (2004) toda e qualquer atividade empresarial dispõem de recurso que precisam ser gerenciados de forma responsável e que mostre resultados dos recursos investidos.

Mediante a observação do autor, buscou-se analisar criteriosamente uma pesquisa que descrevesse dados relevantes ao estudo, onde formulou um questionário apresentado aos administradores de acordo com a análise e acompanhamento realizado na empresa. Mediante as respostas de alguns colaboradores, observou-se em 89% a satisfação pelo planejamento da empresa, em contrapartida 11% foi divergente desta satisfação.

Retrata o autor Silva (2014) que fluxo de caixa é o instrumento de controle de entradas e saídas em determinado período estabelecido pela empresa, considerando o

segmento da pesquisa e passado o questionário aos gestores, as respostas foi unanime, ou seja, 100%, a empresa além de não utilizar esta ferramenta, desconhece o que possa auxiliar.

A gestão financeira é dinâmica e participativa nas diversas atividades, mensurar resultados auxilia na análise do desempenho comercial, neste pressuposto, no questionário surgiu esta pergunta para os gestores e pelo mesmo contexto assinalou em 100% ser essencial.

No ponto de vista empresarial é visto momento sensível ao suprir todas as necessidades que venha ocorrer simultaneamente, neste contexto questionou-se aos dirigentes, se a empresa consegue projetar tais recursos e de acordo com as respostas, a empresa consegue sim dimensionar em 100%.

## 4.4 Resultados

É interessante ressaltar que nove indivíduos foram entrevistados objetivando mensurar dados relevantes quanto à importância do planejamento e controle financeiro empresarial. Mediante algumas perguntas primordiais viu-se que no quesito "planejamento" grande parte evidencia o quão é importante um planejamento empresarial, em contrapartida um colaborador se manifesta contraditório este posicionamento.

> "[...] antes de planejar, precisa se organizar" (E7, mulher, 31 a 40 anos, vendedor, ensino médio completo).

É importante também atentar para uma resposta que chama à atenção e fomenta uma análise ampla. Ao perguntar se há transtorno pela ausência de organização financeira, o colaborador responde em desacordo como está sendo conduzida a atual administração.

> "[...] a falta de organização financeira pode causar muito transtorno no dia-a-dia, vitrines desorganizadas, peças mal expostas nas vitrines, estoque errado, demora no atendimento, empresa desorganizada". (E7, mulher, 31 a 40 anos, vendedor, ensino médio completo).

# 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após abrangente pesquisa realizada sobre o tema achou-se interessante buscar o parecer das pessoas diretamente envolvidas no assunto e que integravam o objeto da pesquisa. Portanto, elaborou-se um questionário com questões diferenciadas os quais seriam entregues a duas categorias diferentes de pessoas, o nível tático e o operacional. Essa diferenciação tinha como objetivo detectar as diferenças e/ou semelhanças entre o ponto de vista de cada categoria.

Em se tratando de planejamento e organização um dos entrevistados afirmou que antes de planejar deve-se organizar, porém, levando em consideração a ordem da ferramenta PDCA apresentada por Silva (2014) explícita no referencial teórico, o planejamento é o primeiro passo a ser executado. A partir daí, seguem-se os demais como dirigir, que envolve a organização, controlar e avaliar, demostrando em nossa pesquisa a importância para melhoria e possíveis correções, haverá eventuais situações e para cada situação, uma solução e novas ações a serem implantadas.

Tendo em vista obtenção de lucros para uma empresa, expõe-se neste trabalho argumentos que sustentam essa tese. Todavia as atividades envolvidas fazem parte de um processo contínuo, constante e na medida em que a empresa se organiza, gera possibilidades de estabilizar-se financeiramente e de se projetar no mercado, adequando-se às eventuais mudanças do mesmo.

Observando o cenário organizacional do objeto da pesquisa, é possível observar os prejuízos advindos da falta de um planejamento financeiro que vão desde transtornos internos relacionados à execução das tarefas até conflitos nas relações interpessoais. E vão mais além, pois, geram despesas e custos desnecessários decorrentes de atraso nos pagamentos das contas por falta de um controle financeiro eficiente. Quando se estabelece uma relação entre esta realidade e o que se encontra no conteúdo da revisão bibliográfica confirma-se a hipótese de Ross (2002) que afirma que planejar financeiramente demonstra certa estabilidade nas organizações e na medida em que traça metas, obriga aos seus responsáveis avaliar algumas diretrizes determinantes ao seu crescimento.

Com base no histórico discorrido pelo colaborador e de acordo com as visitas realizadas in loco, percebeu-se algumas lacunas em aberto quanto à situação organizacional da empresa visitada e para que não seja injusto o parecer, confrontamos tais esclarecimentos com os dados coletados na pesquisa bibliográfica. Feito isto, constatou-se que Gitman (2004),

retrata a multifuncionalidade deste setor ao operar em diversas áreas e proporciona as novas aquisições dos produtos necessários para seu funcionamento e captação de recursos.

Entretanto, a princípio foi notado o desacordo com a situação relatada acima, mesmo que vise um melhoramento organizacional é visto uma reação que evidencia desordens quanto ao layout e disposição dos produtos nas vitrines.

Outro fator que merece atenção é a administração de estoque que se apresenta como algo desafiador para o gestor. De acordo com os dados pesquisados e observados notou-se que a empresa enfrenta algumas dificuldades na área administrativa por conta da falta de controle do estoque. Não são poucas as vezes que a gestão dá por falta de produtos que fazem parte do seu portfólio, foi registrada a compra, sua venda não consta no sistema, no entanto, eles não estão expostos na vitrine nem tampouco se encontram no estoque.

Isto se constitui uma deficiência principalmente no quesito "estoque" e, se formos confrontar esse evento com o que diz Matias e Júnior (2002), que afirma que todo administrador deve manter seu estoque controlado, assegurando que as novas aquisições estejam disponíveis em quantidade e qualidade.

Frequentemente os colaboradores se deparam com situações desagradáveis por conta da falta de organização administrativa e financeira da empresa. Contudo, quando se sugere uma mudança percebe-se que existe uma barreira, pois, não existe a gestão participativa e os responsáveis pela empresa não são abertos à mudança, talvez por se tratar de uma empresa familiar.

Analisando estes últimos parágrafos, é visto a importância na qual a pesquisa trata ao planejar, controlar e administrar o estoque, reafirmando com o ponto de vista do autor Braga (1989), que a administração visa manter um processo contínuo, anulando e conduzindo qualquer desconformidade que afete o setor.

Ao mesmo tempo em que se trata de gestão participativa vê-se a necessidade de implementar a setorização, ou seja, criar os setores financeiro, estoque, contas a pagar e contas a receber e definir um profissional capacitado para estas funções. Dessa forma, facilitaria o processo e possibilitaria a melhoria contínua dos trabalhos na organização. Este raciocínio está de acordo com a afirmação de Sanvicente (1987). O mesmo compreende- que toda gestão dos recursos financeiros deve estar voltada para um desempenho eficaz e empreendedor.

Perguntou-se ainda à gestão se a empresa consegue projetar seus recursos financeiros através de resultados anteriores e em unanimidade todos responderam que sim. Entretanto, nota-se que há um equívoco nesse sentido, já que a forma de se tomar por base

resultados anteriores é entre outros, através de registros contábeis como movimento do caixa diário, é deficiente, porém existe esta ferramenta na empresa. Logo, se torna difícil fazer comparações minuciosas em relação aos resultados diários. Isso vai de encontro à teoria expressa por Zdanowicz (1989), que apresenta o fluxo de caixa como sendo o instrumento que permite ao administrador financeiro: planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para um determinado período. Além disso, ele tem como finalidade, analisar a situação do caixa em certo espaço de tempo.

# 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral que guiou este trabalho foi que sobre a importância da administração financeira e seu planejamento e controle financeiro, foram elaborados e distribuídos dois questionários a dois grupos de pessoas, entre os quais faziam partes gestores e colaboradores da Safira Joias. Ao observamos o tema proposto foi percebido o quanto evidenciou a importância de um planejamento e controle para o desempenho da empresa perante seus gestores e colaboradores, motivando ao pesquisador que as informações apresentadas demonstraram a real importância que é a administração financeira. Compreende o autor Silva (2014) que administrar os recursos disponíveis da empresa é de certa forma maximizar os lucros dos sócios.

O objetivo geral do trabalho é caracterizar e analisar a importância do planejamento e controle financeiro no fluxo de caixa. Para alcançar este objetivo foi imprescindível que, em um primeiro momento, a literatura sobre o tema fosse analisada e, em um segundo momento, dados primários fossem levantados e analisados. Assim, as conquistas deste trabalho podem ser assim resumidas:

- Resumiu e analisou a literatura sobre o tema;
- Descreveu o comportamento tanto dos gestores quanto ao grupo de colaboradores
- Constatou que, em relação às variáveis a administração financeira empresarial para o planejamento e controle financeiro, motivos para seu controle financeiro, originando na amostra um comportamento específico;
- Obteve um quadro descritivo sobre semelhanças e diferenças dos posicionamentos relativos ao planejamento e controle financeiro entre o grupo de gestores e o grupo de colaboradores;
- Comprovou que a maior parte dos comportamentos, conceitos e posicionamentos descritos no referencial teórico foi semelhante àquelas realizados pelos elementos da amostra.

De modo geral, a literatura apresentada neste trabalho estava estruturada nos seguintes eixos: a descrição do comportamento da direção e a comparação deste com o comportamento das pessoas de áreas operacionais, terminando por concluir que os mesmos apresentavam semelhanças e diferenças, mas que o comportamento dos membros da direção destacava-se como um perfil a ser seguido, influenciando os membros das demais áreas.

A amostra não é representativa da população da cidade de Aracaju, nem do Estado de Sergipe, nem do Brasil. Uma das principais diferenças refere-se às classes sociais a que pertencem os membros desta amostra. De modo geral, eles são de nível superior completo e incompleto, ensino médio completo e incompleto. As proporções das faixas etárias, estado civil, raça ou origem nacional da população da cidade ou do país também não foi levada em consideração neste estudo. Tendo em mente tais limitações, em nenhum momento se pretendeu generalizar os resultados desta pesquisa para a população brasileira. Contudo, apesar das limitações acima citadas, um dos principais fatores que revelam o rigor científico utilizado no estudo em questão é o claro conhecimento das restrições que os resultados apresentam. Ciente das limitações, em todas as análises realizadas, elas foram consideradas.

O objetivo desta investigação era analisar e caracterizar a importância do planejamento e controle financeiro. Ao se dá a voz aos entrevistados, foi possível apreender o fenômeno em análise. Assim, identificou-se que os entrevistados compreendem que o planejamento e controle financeiro são de fundamental importância à empresa. Verificou-se também que os participantes da pesquisa reportam entender que fluxo de caixa é uma ferramenta que controla a movimentação financeira de entradas e saídas em determinado período. A literatura em administração de empresas no Brasil está repleta de estudos sobre como as organizações atualmente se preocupam com o planejamento e controle financeiro. Entretanto, este estudo tem certas limitações e, dessa forma, os resultados e conclusões devem ser analisados segundo as opções de pesquisas feitas. Existem várias oportunidades de pesquisas a serem realizadas a partir do ramo em administração financeira. Sugere-se para estudos futuros a investigação sobre a percepção os membros da direção e pessoal da área operacional de empresas concorrentes para fortalecer os resultados alcançados.

Este estudo pretendeu contribuir para um controle financeiro eficaz. Outra contribuição deste trabalho é a implantação do fluxo de caixa, como ferramenta que controla a movimentação financeira de entradas e saídas.

Apesar da crescente importância do planejamento e controle financeiro, parece inexistir ou ser muito raros, estudos mais aprofundados em português específico sobre o tema assim, este trabalho procurou contribuir para o conhecimento nesta área por meio do referencial teórico sobre o tema e pela pesquisa empírica desenvolvida no Brasil. O presente trabalho traz subsídios tanto para o meio acadêmico como para o setor empresarial. A análise crítica de pesquisas e artigos sobre planejamento e controle financeiro reunidos em um único trabalho representa um referencial teórico importante para o estado da arte.

Por outro lado, no que tange às implicações de ordem prática, os administradores da área de administração financeira terão informações, por meio deste trabalho, sobre o comportamento e expectativas dos colaboradores relacionados ao negócio. Estas informações serão úteis para a formulação de estratégias para o planejamento e controle financeiro mais eficiente, possibilitando assim, que os administradores de administração financeira possam contribuir para as mais acertadas decisões de gestão, garantindo o desenvolvimento organizacional de maneira sustentável.

**REFERÊNCIAS**


BRAGA, Roberto, 1937- **Fundamentos e técnicas de administração financeira**/Roberto Braga. —São Paulo: Atlas, 1989

BRIGHAM, Eugene F. – **Fundamentos da Moderna Administração Financeira**- Rio de Janeiro; Campus,1999.

CAMPOS Filho, Ademar.: **Fluxo de Caixa em Moeda Forte análise, decisão e controle** / Ademar Campos Filho.-2.ed. – São Paulo : Atlas, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Financeira: uma abordagem introdutória**/Idalberto Chiavenato-Rio de Janeiro: Elsevier, 2005-6ª reimpressão.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira, 10ª edição**/Lawrencee Jeffrey Gitman; Tradução técnica Antonio Zoratto Sanvicente -São Paulo; Pearson Addison Wesley, 2004.

HOJI, Masakatu. **Administração financeira; uma abordagem prática; matemática financeira aplicada, estratégias, análise, planejamento e controle financeiro**/MasakasuHoji. – 5. ed. – 3.reimpressão – São Paulo: Atlas, 2004

HOJI, Masakatu. **Administração financeira na prática: guia pata educação financeira corporativa e gestão financeira pessoal**/Masakatu Hoji. – 3.ed. - São Paulo: Atlas, 2011.

LEMES JUNIOR, Antonio Barbosa, **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas trabalhistas**/Antonio Barbosa Lemes Junior, Cláudio Miessa Rigo, Ana Paula Mussi Szabo Cherobim. – 2.ed.-Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LONGENECKER, Justin G. Justin, etd, **Administração de Pequenas Empresas**/Tradução Oxbridge Centro de Indiomas-13 ed – São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MATIAS, Alberto Borges; JUNIOR, Fábio Lopes. **Administração Financeira nas Empresas de Pequeno Porte**. - São Paulo: Manole, 2002.

ROSS, Stephen A. Randolfh/**Administração Finaneira** / Stephen Ross, Randolf W. Westerfield, Jeffrey F. Jaffe; tradução Antonio Zoratto sanvicente.—2.ed.—São Paulo: Atlas, 2002

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração Financeira da Pequena e Média empresa**/ Edmo Oliveira dos Santos – São Paulo; Atlas, 2001.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração Financeira**/AntonioZoratto Sanvicente-3º Ed.-São Paulo: Atlas, 1987.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas** – guia de sobrevivência empresarial / Edson Cordeiro da Silva. – 8.ed. – São Paulo: Atlas, 2014

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas**/Edson Cordeiro da Silva.—São Paulo: Atlas, 2005.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. – 3.ed. D.C. Luzzarto Ed., 1989.

WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da Administração Financeira**.- São Paulo: MAKRON Books, 2000.

Disponível em http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/48508/departamento-de-contas-a- #ixzz3yyqd6Ebx (Acesso em 27 de Abril, às 21:56pm)

Disponível em http://www.webartigos.com\artigos\a-importancia-do-fluxo-de-caixa-nas-empresas\10246(Acesso em 07 de maio, as 00:45pm)

# APÊNDICES

**APÊNDICE A-** QUESTIONÁRIO FINANCEIRO EMPRESARIAL AOS GESTORES

Através das questões apresentadas, poderá indicar ao Gestor ações que revela uma oportunidade de melhoria. Nosso objetivo nesta pesquisa é absolver dados da nossa análise de estudo no Planejamento e Controle Financeiro, observar seu desempenho e evolução empresarial financeira.

01) Qual tempo de existência a empresa se encontra no mercado empresarial?

_____

_____

02) Qual média de clientes frequenta a loja?

_____

03) Como a empresa define seu alvo principal para atrair clientes?

( ) Atendimento ( ) Preço

( ) Localização ( ) Qualidade dos produtos

04) Sua modalidade em vendas se dá através:

a) À vista e a prazo cartões

b) À vista e a prazo cartões e cheques

c) À vista e a prazo cartões, cheques e duplicatas.

05) Qual a importância de um planejamento financeiro?

_____

_____

06) Como a empresa realiza seu controle financeiro?

( ) Diário

( ) Semanal

( ) Mensal

07) Como a empresa costuma acompanhar a movimentação bancária?

( ) Diário

( ) Semanal

( ) Mensal

08) A empresa realiza o controle do contas a receber e pagar atualmente?

( ) Sim

( ) Não

09) Como realiza o controle de estoque da empresa?

( ) Sistema

( ) Manualmente

10) A empresa costuma realizar o fluxo de Caixa?

( ) Sim

( ) Não

11) Qual a importância do controle financeiro?

( ) Mensurar o nível dos recursos

( ) Manter-se no mercado

12) O êxito de uma empresa depende de um bom gerenciamento. Diante desta afirmativa a empresa consegue projetar os recursos necessários para satisfazer às necessidades da empresa?

( ) Sim

( ) Não

13) Em sua opinião, qual a importância da análise de resultados anteriores para mensuração do desempenho financeiro da empresa?

( ) Importante

( ) Sem importância

( ) Essencial

**APÊNDICE B**- QUESTIONÁRIO SOBRE PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO EMPRESARIAL AOS COLABORADORES

As perguntas abaixo se relacionam a pesquisa de campo sobre assunto acima citado e tem como objetivo mensurar dados relevantes que servirá para nosso estudo.

01) Inicialmente, assinale qual seu sexo?

( ) Masculino ( ) Feminino

02) Qual período da sua contratação?

( ) Entre 01 a 02 anos ( ) Entre 03 a 04 anos

( ) Entre 02 a 03 anos ( ) Acima de 04 anos

03) Qual sua faixa etária?

( ) Entre 20 a 30 anos ( ) Entre 41 a 50 anos

( ) Entre 31 a 40 anos ( ) Acima de 51 anos

04) Qual seu nível de escolaridade?

( ) Ensino médio incompleto ( ) Superior incompleto

( ) Ensino médio completo ( ) Superior completo

05) **Planejar é criar um plano para alcançar determinado objetivo**, nesta descrição, como você avalia o planejamento da empresa?

_____

06) Você como colaborador é parte integrante deste planejamento. De acordo com seu desempenho, você consegue acompanhar a gestão nas tomadas de decisões?

( ) Sim ( ) Não ( ) Ás vezes

07) A administração financeira é de grande relevância, contínua e constante. De acordo com as oscilações do mercado no mundo dos negócios podem ocorrer riscos, mediante as situações do dia-a-dia, como você analisa a empresa:

( ) Sólida ( ) Controlada ( ) Insegura

08) É visto atualmente, um cenário econômico inflacionário, cabendo ao gestor restringir o orçamento da empresa e ser mais criterioso nas compras. Como você interpreta esta situação?

_____

_____

09) Na sua opinião, uma empresa que faz uso de um planejamento financeiro, apresenta melhores resultados econômicos?

( ) Sim ( ) Não ( ) Talvez

10) **Fluxo de caixa é uma ferramenta que controla a movimentação financeira de entradas e saídas em um período determinado pela empresa.** Como você vê a utilização do fluxo de caixa em uma empresa?

( ) Muito importante

( ) Pouco importante

( ) Não faz diferença

11) No seu ponto de vista o fluxo de caixa permite ao gestor financeiro:

( ) Realizar economias

( ) Operar no presente com base em resultados

( ) Separar recursos financeiros

12) A falta de recurso "fluxo de caixa" causa algum transtorno aos funcionários?

( ) Sim ( ) Não ( ) Muitos

13) Na sua opinião qual o maior transtorno que a falta de organização financeira pode causar aos colaboradores?

_____

_____