

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

ALINI MUNERETTO TINELLI

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE UMA MICROEMPRESA DO SETOR
MOVELEIRO DECORATIVO, POR MEIO DO FLUXO DE CAIXA**

CRICIÚMA

2014

ALINI MUNERETTO TINELLI

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE UMA MICROEMPRESA DO SETOR
MOVELEIRO DECORATIVO, POR MEIO DO FLUXO DE CAIXA**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Administração de empresa da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Dr. Abel Corrêa de Souza

CRICIÚMA

2014

DEDICATÓRIA

Aos meus queridos pais, que não mediram esforços para me auxiliar a alcançar os meus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por estar sempre presente em minha vida, iluminando os meus caminhos, e fazendo com que este objetivo fosse alcançado.

Agradeço aos meus pais, Antonio e Maria de Lourdes, que me ensinam continuamente a batalhar de forma digna, visando transformar os sonhos em realidade. Agradeço também, aos meus irmãos, Eduardo e Vitor, e ao meu namorado, Djonatan, pelo carinho e pela paciência.

Minha gratidão ao Prof. Dr. Abel Corrêa Souza, por me guiar no desenvolvimento deste estudo, compartilhando conhecimentos, e também por honrar a nossa profissão de Administradores de Empresa.

Por fim, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para conclusão desta etapa da minha vida.

RESUMO

TINELLI, Alini Muneretto. **Planejamento financeiro de uma micro empresa do setor moveleiro decorativo, por meio do fluxo de caixa.** 2014. 46 páginas. Monografia do Curso de Administração -Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

As empresas contemporâneas estão inseridas em um mercado de plena competição, impulsionadas por uma era de comunicação globalizada. Isto exige respostas rápidas às mudanças que estão em ritmo acelerado. Deste modo, faz-se necessário que as organizações descrevam planos visando minimizar os impactos gerados pelas mudanças de mercado, bem como para superar as expectativas dos clientes. O planejamento financeiro é um dos planos imprescindíveis a qualquer organização, independente do porte que possui. Sendo que, uma das principais funções do planejamento financeiro é a projeção do fluxo de caixa. Esta ferramenta administrativa financeira, que descreve as entradas e saídas de recursos monetários da empresa em períodos determinados, oferece ao gestor uma visão mais apurada com relação à saúde financeira da empresa. O fluxo de caixa também proporciona maior segurança no momento de tomadas de decisões e planejamento, pois o gestor minimiza os riscos dos investimentos, ao adicionar uma reserva destinada para financiar o capital de giro líquido necessário para o desempenho das atividades operacionais da empresa. Diante ao exposto, o objetivo geral deste estudo é o planejamento financeiro de uma microempresa do setor moveleiro decorativo, por meio do fluxo de caixa. A metodologia desta pesquisa quanto aos fins caracteriza-se como descritiva e quanto aos meios foi bibliográfica, documental e estudo de caso. Para o devido cumprimento do proposto estudo, fez-se necessário a descrição dos itens que compreendem as entradas e saídas do fluxo monetário da empresa de acordo com os períodos analisados. Os resultados obtidos por meio da elaboração formalizada em planilha Excel, reforçam a importância da ferramenta fluxo de caixa para o planejamento corporativo.

Palavras-chave: Planejamento financeiro. Fluxo de caixa. Capital de giro líquido.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Principais componentes de cada fluxo.....	22
Quadro 1: Fluxo de caixa por método direto (diário).....	25
Quadro 2: Fluxo de caixa por método indireto.....	25
Quadro 3: Referência teórico da pesquisa bibliográfica.....	30
Quadro 4: Síntese dos dados primários.....	32
Quadro 5: Síntese dos procedimento metodológicos.....	34
Quadro 6: Modelo de fluxo de caixa.....	36
Quadro 7: Fluxo de caixa realizado 2013.....	37
Quadro 8: Fluxo de caixa realizado 2014.....	38

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	9
1.2 OBJETIVOS.....	10
1.2.1 Objetivo geral	10
1.2.2 Objetivos específicos.....	10
1.3 JUSTIFICATIVA.....	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 PLANEJAMENTO	13
2.1.1 Planejamento Financeiro	15
2.2 FLUXO DE CAIXA	16
2.2.1 Conceito	16
2.2.2 Importância do Fluxo de Caixa	17
2.2.3 Fatores de influência no resultado de caixa	20
2.2.4 Demonstrações de fluxo de caixa.....	21
2.2.5 Modelos de fluxo de caixa	22
2.3 CAPITAL DE GIRO LÍQUIDO	26
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	29
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	29
3.2 DEFINIÇÃO DO AMBIENTE DA PESQUISA.....	31
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS.....	32
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	33
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS.....	34
4 EXPERIÊNCIA DA PESQUISA	35
5 ANÁLISE DE RESULTADOS	41
6 CONCLUSÃO	43
REFERÊNCIAS.....	45

1 INTRODUÇÃO

O setor moveleiro no Brasil está em sintonia com o ritmo de crescimento do setor de construção civil. O aquecimento deste setor beneficia as indústrias e o comércio varejista de móveis e artigos de decoração. O ramo de atividades moveleiras no Brasil obteve um acréscimo no faturamento de 138%, considerando-se o período que compreende aos anos de 2002 a 2011 (SEBRAE, 2014).

As perspectivas, em âmbito nacional, para o ano de 2014, apontam para novos progressos no ramo de construção civil. Estima-se um crescimento das atividades de 2,8% neste setor (AYRES, 2014). Portanto, cogita-se que o setor moveleiro siga esta tendência apontada pela construção civil e termine o corrente ano com resultados positivos para o setor. Conforme estimativas do SEBRAE (2013), em 2014 o mercado continua em ótima fase para este setor, sendo esperado um crescimento no país de 3,5%.

De acordo com o SEBRAE (2014), as indústrias nacionais de móveis concentram-se nas regiões Sudeste e Sul do país, sendo que a região Sul destaca-se por possuir os maiores centros de produção e exportação. A esfera contemporânea empresarial do país possui aproximadamente 18,2 mil unidades produtivas com os negócios voltados à confecção de móveis. Este setor emprega aproximadamente 300 mil colaboradores formais (IEMI , 2014).

A etapa posterior à construção de casas e edifícios é a mobília. Os atuais consumidores primam por produtos com design, inovação, conforto e que otimizem o espaço físico dos ambientes. Estes pontos favoreceram o fortalecimento e a alavancagem no mercado de empresas que confeccionam móveis sob medida. As empresas do setor mobiliário, sendo indústrias ou comércio varejista, devem alinhar-se às tendências de decoração, tanto de cores quanto de formas, objetivando o diferencial para atrair a clientela e atender as suas exigências (SEBRAE, 2013).

O setor moveleiro e a comercialização de artefatos decorativos ganharam um impulso originário principalmente da nova classe C do país, com renda estimada entre R\$ 1.064,00 à R\$ 4.591,00 (FVG, 2008), pelo qual são direcionados aproximadamente metade dos empreendimentos do setor imobiliário brasileiro. Os dados demonstram que até o ano de 2020 o setor de móveis e de artigos

decorativos terão perspectivas asseguradas de crescimento contínuo, sendo uma excelente fase para investimentos nesses setores (BARBOSA, 2010).

Diante ao exposto, fica evidente o crescimento das organizações moveleiras no atual mercado, bem como as projeções direcionam a prosperidade dos negócios neste setor. Desta forma, as empresas precisam estar alinhando os planejamentos afim de atender e desenvolver os atuais e os potenciais mercados. O planejamento financeiro é substancial para qualquer empresa, independente do porte que possui (DROMS; PROCIANOY, 2002).

O estudo e aperfeiçoamento da gestão administrativa é essencial para as grandes organizações, sendo indispensável também para as microempresas. No ano de 2011, as microempresas constituíam 93,5% do total das empresas do país e mantinham 23,9% dos colaboradores alocados em diversos setores econômicos (NOGUEIRA; OLIVEIRA, 2011). No estado de Santa Catarina as microempresas também possuem grande representatividade: no ano de 2011 somavam 92,5% das empresas do Estado, sendo responsáveis por empregar 29% dos profissionais no mercado de trabalho (SEBRAE, 2011)

Frente às oportunidades de mercado o presente estudo possui o objetivo de desenvolver o planejamento na área financeira, e mostrar a importância do mesmo para micro empresas, por meio da elaboração formal do fluxo de caixa.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A atual conjuntura econômica propicia um ambiente de negócios globalizados e competitivos. Para garantir a sobrevivência no mercado, as empresas precisam estar preparadas para atender positivamente e superar expectativas dos clientes no ambiente em que estão inseridas. As mudanças, desde tecnológicas às sociais, estão em ritmo acelerado, exigindo um planejamento empresarial bem elaborado e com sólidos pilares.

O planejamento financeiro é uma ferramenta crucial para antever o futuro, exercendo grande influência na determinação do sucesso de uma organização. Deste modo, os gestores precisam estar, sempre que necessário, revendo e atualizando os planejamentos pré-estabelecidos (DROMS; PROCIANOY, 2002).

No transcorrer de anos, micro e pequenas empresas não registravam formalmente seus egressos e desembolsos. Esta formalização denomina-se fluxo de

caixa. Esta ferramenta da administração financeira tem-se mostrado de fundamental importância para o planejamento, tomada de decisões e controle financeiro das organizações (SANTOS, 2001).

A empresa em que é direcionado este estudo não elabora formalmente o fluxo de caixa. Está presente no mercado do ramo moveleiro decorativo há 22 anos, sendo caracterizada microempresa de administração familiar. Possui um quadro de colaboradores enxuto. Atualmente, a empresa está investindo na ampliação das instalações com o intuito otimizar e maximizar os resultados dos negócios.

É importante salientar, que mesmo sem a contabilização da ferramenta fluxo de caixa, a empresa em foco possui uma imagem idônea, tendo credibilidade perante a fornecedores, colaboradores e clientes. Todos os compromissos foram honrados, sem atrasos. Com o decorrer do tempo surge o interesse em elaborar o fluxo de caixa, e analisar o fluxo monetário por meio deste registro. Incorporando-o nas rotinas administrativas da empresa. Propõem-se, primeiramente a estrutura formal do fluxo de caixa, e seguida a análise, como auxílio ao planejamento financeiro da organização em estudo.

Diante do acima expresso surge o problema de pesquisa:

Como planejar financeiramente uma microempresa do setor moveleiro decorativo, por meio da projeção do fluxo de caixa?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Elaborar o planejamento financeiro de uma microempresa do setor moveleiro decorativo, por meio da projeção do fluxo de caixa.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Organizar os relatórios de dados que apontem os ingressos e desembolsos de capital monetário.
- b) Identificar os ingressos e desembolsos de acordo com as finalidades.

- c) Consolidar a planilha de fluxo de caixa com base nos dados coletados, com projeção para o segundo semestre do ano de 2013 e primeiro semestre de 2014.
- d) Propor a implantação efetiva do fluxo de caixa na gestão da empresa como ferramenta de auxílio ao planejamento financeiro.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo possui o **objetivo** a elaboração do planejamento financeiro de uma microempresa do setor moveleiro decorativo, por meio da projeção do fluxo de caixa. Com a implantação do fluxo de caixa dessa microempresa do setor moveleiro decorativo, busca-se auxiliar o planejamento e controle financeiro.

Este projeto é **importante** pois as empresas estão inseridas em um mercado de forte competição, sendo que a administração financeira oferece suporte para a garantia de permanência e crescimento das mesmas. Para acadêmica este estudo possibilitará conhecimento de métodos financeiros e o aprendizado para propor sugestões de melhorias, sendo motivada por não haver contabilização formal na empresa em questão. Para a empresa, adicionar em seus controles o fluxo de caixa irá minimizar os riscos no momento de tomadas de decisões, bem como fornecerá dados para o planejamento financeiro.

O estudo apresenta-se **relevante** para a acadêmica, para a empresa e também para a universidade. Para a acadêmica este estudo permite alinhar os conhecimentos teóricos, bem como aprofundá-los, à prática no âmbito empresarial. Para a empresa, é oportunidade de implantar o fluxo de caixa na gestão financeira, auxiliando no planejamento. Para a universidade, esta pesquisa pode agregar conhecimento na administração financeira, podendo ser um instrumento de auxílio aos novos projetos.

O momento é **oportuno** pois a empresa em questão não contabiliza o fluxo de caixa, mas reconhece a importância deste para o planejamento e controle dos recursos financeiros. Desta forma, fica evidente o interesse da empresa na elaboração e implantação do fluxo de caixa. Para a acadêmica é a oportunidade de obter mais conhecimentos teóricos e colocando-os em prática no meio empresarial.

É **viável**, pois a acadêmica poderá ter acesso as informações necessárias visando alcançar os objetivos propostos. Possui permissão da empresa para

formalização do fluxo de caixa por meio dos dados pesquisados, visto que a empresa possui interesse no resultado final desta pesquisa. Os custos envolvidos neste projeto serão assumidos pela acadêmica que terá tempo suficiente para realização deste projeto de acordo com cronograma estabelecido pelo Curso de Administração de Empresas da UNESC.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com base em obras bibliográficas dos renomados autores no âmbito de administração de empresas, serão descritos os dados relacionados ao planejamento financeiro bem como a gestão do fluxo de caixa, sustentando o tema do presente estudo.

2.1 PLANEJAMENTO

O ambiente contemporâneo de negócios impulsiona a competição empresarial e evidencia as rápidas mudanças no mercado. Para garantir a sobrevivência e a prosperidade organizacional, é essencial que se estabeleçam estratégias, verificando os fatores externos que exercem influência na empresa, elencando as oportunidades, as ameaças, também é preciso verificar os fatores internos que influenciam na performance organizacional, analisando as forças e as fraquezas da empresa (CHIAVENATO, 2000).

Contudo, as estratégias apenas descrevem o que fazer e não respondem como fazer, para esta pergunta é imprescindível que os gestores elaborem meios para executar as estratégias idealizadas, exigindo então a formulação do planejamento empresarial. Este visa a descrição dos objetivos e das metas, com o intuito de maximizar e de otimizar oportunidades de mercado com o objetivo de minimizar as situações de riscos. O planejamento é um excelente instrumento gerencial para o sucesso (DAFT, 2005).

Para Gropelli e Nikbakht (2002) o planejamento corresponde à descrição dos objetivos e o caminho a ser seguido, afim de cumprir com o que foi proposto. O alcance do planejamento corporativo exige a formulação de planejamentos setoriais, sendo que estes planejamentos setoriais devem estar alinhados e comprometidos com o plano principal. Neste caso o papel dos gestores é verificar se as metas estão sendo atingidas, observando também se as equipes de cada setor possuem sincronia e foco direcionados ao planejamento empresarial.

O planejamento é um mecanismo que permite tomadas de decisão antecipadas, partindo do princípio que o futuro organizacional pode ser identificado e otimizado desde que as ações sejam pré estabelecidas (MINTZBERG; QUINN,

2000). Para Montana e Charnov (2003, p.117) o "planejamento envolve (1) escolher um destino, (2) avaliar as rotas alternativas (3) determinar o curso específico para alcançar o destino escolhido."

A formalização do planejamento empresarial permite que o gestor direcione os esforços organizacionais em prol dos objetivos e das metas globais da empresa. Permite a comparação entre o desempenho atingido com o resultado almejado. Esse método de comparação de resultados demonstra ao gestor os pontos de eficiência e de ineficiência, sendo que, se necessário aplica-se as ações corretivas. O planejamento também é utilizado como ferramenta de desenvolvimento de respostas às mudanças em um ambiente de incerteza, elenca os riscos e o posicionamento da empresa a cerca dos mesmos (ROBBINS, 2003).

De acordo com Chiavenato (2000) o planejamento empresarial pode parametrizado em 3 níveis distintos, sendo:

- a) **Estratégico:** é compreendido como o planejamento de nível institucional, exigindo sinergia e metas setoriais para devido alcance. Este planejamento permeia a longos prazos sendo desenvolvido pela cúpula empresarial. A finalidade do planejamento estratégico é garantir vantagens competitivas perante o mercado concorrente.
- b) **Tático:** é desenvolvido com base no desmembramento do planejamento estratégico, e compete ao nível intermediário, sendo elaborado com vigor para o médio prazo.
- c) **Operacional:** a função deste planejamento está relacionado diretamente com a alavancagem dos resultados operacionais em curto prazo, sendo de responsabilidade do chão de fábrica, alinhados ao objetivo empresarial.

É de suma importância que a empresa elabore, revise e alinhe os planejamentos pré-estabelecidos nos diferentes níveis hierárquicos, pois o planejamento não garante o total o sucesso empresarial, mas tende ao mesmo. Empresas que não possuem planejamento são fortemente influenciadas pelas mudanças de mercado e não preparam-se antecipadamente para essas mudanças. Sendo assim, as empresas ficam com um caminho incerto a percorrer e tendem a tomar decisões não planejadas (MONTANA; CHARNOV, 2003).

As organizações que não exercem planejamento, mesmo que informal, não possuem clareza do atual posicionamento e da visão estratégica empresarial no transcorrer dos anos. Deste modo, exercer controle sob uma organização que não possui planejamento, formal ou informal, pode se tornar um esforço inválido, gerando um conhecimento sem aplicação. Porém, o fato de planejar inicialmente não garante que o futuro vai ocorrer de forma fidedigna com o que está descrito, deste modo, os gestores precisam estar revisando e aperfeiçoando o planejamento quando necessário (STONER; FREMAN, 1994).

2.1.1 Planejamento Financeiro

Uma das ramificações de planejamento é o financeiro, que inicialmente descreve o planejamento a nível estratégico e posteriormente direciona e alinha os planos desenvolvidos a nível tático e operacional (LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2005). Gitman (2001, p. 434) ressalta que "o planejamento financeiro é um aspecto importante das operações da empresa, porque ele mapeia os caminhos para guiar, coordenar e controlar as ações da empresa para atingir seus objetivos [...]".

O planejamento financeiro é o coração empresarial, todas as decisões nos diversos setores incorporados pela empresa vão gerar algum impacto no planejamento financeiro, assim como o inverso também é verdadeiro (GROPELLI; NIKBAKTH, 2002). O planejamento financeiro especifica as decisões em relação às atividades de investimento e financiamento. Esse planejamento bem como as tomadas de decisões e o controle de fluxo de caixa são de responsabilidade do tesoureiro, este é o principal gestor financeiro de uma organização (GITMAN, 2001).

Silva (2006, p.23) descreve as principais funções do planejamento financeiro:

- a) Elaborar projeção de fluxo de caixa;
- b) Planejar, controlar e analisar as despesas financeiras;
- c) Fixar política de aplicação financeira;
- d) Verificar os aspectos tributários e financeiros das aplicações financeiras;
- e) Negociar e controlar as aplicações financeiras;
- f) Fixar o limite de crédito para instituições financeiras;
- g) Controlar e analisar a rentabilidade das aplicações financeiras;
- h) Fixar política de empréstimos e financiamentos.

De acordo com Gitman (2001) há 2 (duas) variações de planejamento financeiro, sendo:

- a) **Planejamento financeiro de longo prazo:** este planejamento é direcionado ao nível estratégico empresarial, deste modo, todos os níveis da organização precisam ter os planejamentos setoriais alinhados a esse planejamento. O propósito deste é antecipar-se quanto ao impacto das tomadas de decisão no período de dois a dez anos.
- b) **Planejamento financeiro de curto prazo:** objetiva a descrição e análise dos planos de ações em período de até dois anos.

Para Robbins (2003), elencar prazos nos planos empresariais é primordial, pois descreve o nível de comprometimento com intuito de alcançar o objetivo proposto. Deste modo, quanto maior for o impacto gerado por um planejamento e tomada de decisão atual maior será a amplitude de tempo planejada.

A empresa que almeja obter sucesso nos planejamentos financeiros formulados, e conseqüentemente sucesso no mercado precisa ter conhecimento e controle da projeção das entradas e saídas de recursos monetários do caixa. Com base neste controle o gestor poderá tomar decisões mais seguras amparadas em dados, e minimizar o risco de falhas e insucesso nos planejamentos ambicionados (GITMAN, 2001). Zdanowicz (2004) descreve a ferramenta fluxo de caixa como um importante ícone do planejamento financeiro e uma das principais funções de um administrador de finanças.

2.2 FLUXO DE CAIXA

2.2.1 Conceito

O fluxo de caixa é um instrumento administrativo financeiro que objetiva o registro e controle de entradas e saídas dos recursos monetários de uma organização em um determinado período de transcorrência de tempo. A elaboração e a análise constantes deste fluxo proporcionam ao gestor segurança no momento de tomadas de decisão e sustenta o planejamento estratégico corporativo. O Fluxo

de caixa é a principal ferramenta para os gestores financeiros, que possui o objetivo de manter o controle e projeção das finanças (SILVA, 2006).

Para Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005) o propósito da contabilização do fluxo de caixa, em um referido período de cobertura a ser apurado, é demonstrar os superávits e os déficits no caixa. De acordo com o cenário indicado pelo resultado desse fluxo, o administrador pode pré estabelecer os principais mecanismos de aplicações ou retenções de recursos financeiros para à empresa. O fluxo de caixa é atribuído ao planejamento da tesouraria, sendo diretamente relacionado e influenciado por políticas parametrizadas pela organização, no âmbito de aplicação de investimentos, de movimentações nas atividades de compra e venda, de níveis desejáveis de estoque e de linhas de créditos.

De acordo com a descrição de Gitman (2010, p. 21) "O fluxo de caixa é o sangue que corre pelas veias da empresa e, portanto, uma determinante fundamental do valor do negócio". Gitman (2010) ressalta também a importância do gestor financeiro em visar excedentes positivos de caixa, assim mantendo e maximizando a solubilidade organizacional, estes fatores geram grandes impactos na manutenção, no crescimento e no desenvolvimento das empresas em um ambiente de plena competição de mercado.

Diante da essencial função financeira do fluxo de caixa, Zdanowicz (2004) destaca que a determinação de períodos de apuração do fluxo varia conforme as oscilações dos ingressos e desembolsos no caixa de cada empresa. Empresas com constantes oscilações de entradas e saídas devem contabilizar os fluxos em menores períodos de apuração, podendo ser até mesmo diariamente. Em contra partida, empresas que possuem estáveis movimentos de caixa podem enquadrar os registros com prazos relativamente maiores. Quando se almeja maior detalhamento, o fluxo de caixa apurado em menores prazos, como diariamente, é mais cabível.

2.2.2 Importância do Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é uma ferramenta gerencial que aponta a saúde financeira e econômica de uma organização em determinado período de tempo. A devida projeção de forma confiável, obtida com base nos movimentos financeiros, oferece suporte ao planejamento de uma empresa e diminui consideravelmente os riscos no momento de tomada de decisões (ZDANOWICZ, 2004).

Para Lima (2000) a elaboração formal do fluxo de caixa e a referida análise permitem a projeção de saldo disponível imediato, que poderá ser utilizado pela empresa para a maximização dos negócios e para fundamentar o planejamento organizacional. A ferramenta fluxo de caixa possibilita ao gestor conhecimento da situação financeira da empresa, e identifica se a mesma conseguirá honrar suas obrigações, ou se é necessário o uso de fontes de capital de terceiros. Por meio desse controle financeiro é possível avaliar os ingressos e desembolsos financeiros e as finalidades destes em um determinado período.

O fluxo de caixa está alinhado com as principais funções de um administrador de empresas sendo "[...] planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para um determinado período" (ZDANOWICZ, 2004, p. 19).

De acordo com Santos (2001) a principal finalidade da contabilização do fluxo de caixa é demonstrar o saldo final de caixa, verificando se o mesmo é suficiente para cobrir as despesas a curto e longo prazo. Porém, as projeções podem dar suporte e ser de extrema importância em outras decisões empresariais, sendo:

- a) **Planejamento da necessidade de recursos de terceiros:** por meio da projeção do fluxo de caixa o gestor pode certificar-se antecipadamente quanto ao uso de recursos de terceiros, analisando se há necessidade de buscar empréstimos ou financiamentos. O gestor precisa se antever as negociações de linhas de créditos e negociar com esses fornecedores, com o intuito de captar linhas com a taxa de juros mais baixa. Empresas que não realizam a projeção, por medida de segurança, acabam captando mais recursos que o necessário.
- b) **Maximização dos saldos de caixa:** as empresas que possuem conhecimento antecipado dos saldos excedentes positivos de caixa podem aplicar esse recurso monetário no mercado a prazos maiores, como mensalmente, sendo que a empresa investidora pode captar uma taxa de juro maior. Isto traria maior rendimento para empresa sobre estas aplicações comparando-se com aplicações financeiras em menores prazos de resgate.
- c) **Análise dos efeitos de variações de custos:** com o intuito de garantir participação de mercado e não ser pulverizado pela concorrência, em

determinadas situações de variações no valor monetário dos custos, as empresas podem ver-se obrigadas a não repassar esses valores nos preços dos produtos comercializados. O fluxo de caixa é um instrumento para se antever em relação aos impactos gerados por essas decisões operacionais.

d) **Análise dos excedentes devido a maximização das vendas:** as empresas podem maximizar as vendas, e conseqüentemente o faturamento, por meio de um alinhamento da programação operacional à uma correta política de vendas. O resultado dessa decisão é evidenciado pela projeção do fluxo de caixa, os saldos superávits podem ser destinados antecipadamente a pagamentos de obrigações, aplicações no mercado financeiro, melhorias no processo produtivo e também a programa de expansão empresarial.

As empresas, independentemente do porte, que controlam as finanças por meio do fluxo de caixa maximizam as expectativas de sucesso nos planejamentos, pois estão embasados em informações verídicas que proporcionam investimentos com maior grau segurança. A possibilidade de fracasso nos planejamentos almejados por essas empresas são menores comparando-se com as empresas que não exercem controle sobre as finanças (ZDANOWICZ, 2004).

Para Silva (2006) as empresas que almejam a implantação do fluxo de caixa como uma ferramenta de controle e planejamento financeiro, objetivando a minimização dos riscos nas tomadas de decisão, dentre outros fatores necessitam:

- a) Obter apoio e consentimento da cúpula da empresa;
- b) Integrar os setores contidos na empresa ao sistema de projeção do fluxo de caixa, com o intuito do mesmo não ser um setor isolado e desatualizado;
- c) Padronização de métodos de lançamento de dados, estipulando data limite e responsáveis pelos lançamentos;
- d) Determinar a planilha modelo para empresa, na qual vise responder as necessidades da mesma;
- e) Treinamento e capacitação dos cargos responsáveis pelo controle e manutenção das informações do fluxo de caixa;

- f) Desenvolver o comprometimento dos setores para a elaboração correta e confiável do fluxo de caixa, incorporando-o nas rotinas administrativas;
- g) Criar controles alinhados ao fluxo de caixa que permitam a revisão dos dados lançados, como os controles bancários.

Após a elaboração formal é imprescindível que os gestores analisem os dados apresentados no fluxo transformando-os em informações para a empresa. A elaboração do fluxo permite analisar o movimento do capital financeiro da organização e avaliar antecipadamente os efeitos das tomadas de decisão no capital líquido da empresa (ZDANOWICZ, 2004).

É importante ressaltar que essas informações geradas pelo fluxo de caixa são imprescindíveis também para os investidores, que ao injetar recursos financeiros nas organizações, analisam primeiramente o potencial de expansão e progresso dos negócios, a capacidade de honrar obrigações com terceiros, bem como, a possibilidade de incrementos nos produtos/serviços comercializados por meio da compra dos ativos e insumos necessários (HOUSTON; BRIGHAN, 1999)

Gitman (2010) destaca a fundamental importância dos gestores em projetar continuamente os fluxos de caixa das empresas mais próximo da futura realidade possível, pois há fatores internos e externos à empresa que podem alterar as projeções estabelecidas. Desta forma, é necessário projetar o fluxo de caixa baseado em cenários otimistas, prováveis e pessimistas, para assim elencar métodos eficazes com o intuito de maximizar e otimizar capital excedente, ou métodos responder a déficits de maneira adequada, evitando que os períodos de crises se permeiem pela empresa em longos períodos.

2.2.3 Fatores de influência no resultado de caixa

O fluxo de caixa é influenciado constantemente por determinadas variáveis controláveis, sendo os fatores internos organizacionais, e variáveis incontroláveis, presentes no ambiente externo empresarial. A modificação de certa variável pode distanciar a elaborada projeção de caixa e consolidação da mesma. Desta forma os gestores financeiros precisam rever constantemente as projeções alinhá-las ao cenário administrativo e econômico vivenciado (ZDANOWICZ, 2004).

Os fatores internos, dentre eles: mudança nas políticas de vendas praticadas pela empresa; compras excedentes a venda efetiva; diferença considerável entre o prazo médio de recebimento; e o prazo médio de pagamento são determinados e controlados pela organização. Porém, os fatores externos, tais como: diminuição do volume de vendas, presença de novos entrantes no mercado de atuação, mudanças no regime de impostos e aumento do descumprimento das obrigações de terceiros não são controlados pela empresa e exercem grande impacto sobre o saldo de caixa (SILVA, 2006).

2.2.4 Demonstrações de fluxo de caixa

Gitman (2010) ressalta que as empresas podem compor o fluxo de caixa de 3 (três) determinados grupos de atividades, que correspondem também às decisões do gestor financeiro sendo:

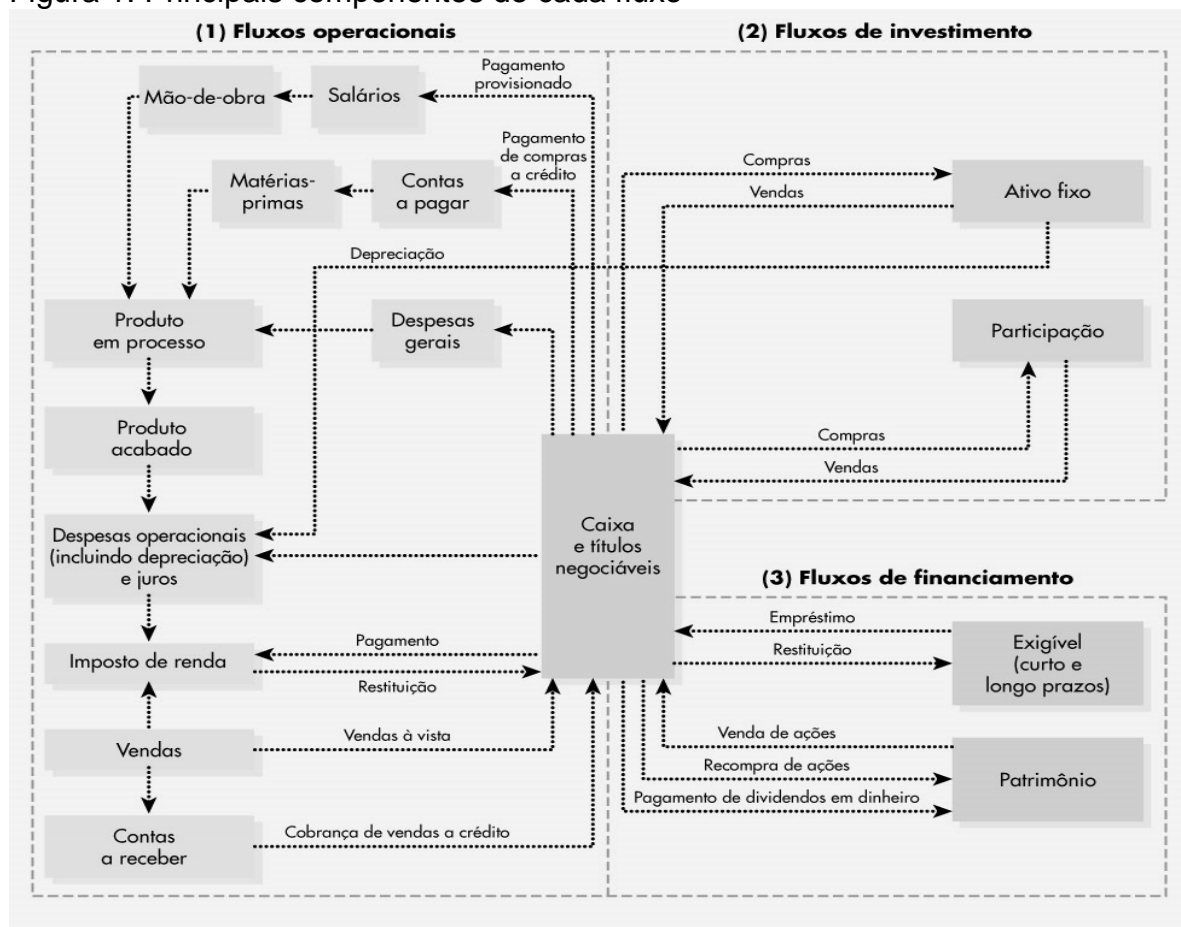
- a) **Fluxo operacional:** neste fluxo a atenção da empresa está voltada nos impactos gerados no caixa realizados por meio das atividades vendas de produtos e de transformação de matérias primas na fábrica.
- b) **Fluxo de investimento:** refere-se aos investimentos da empresa na compra de cotas acionárias disponibilizadas na bolsa de valores, bem como na inclusão e exclusão de itens pertencentes ao ativo permanente da empresa em questão.
- c) **Fluxo de financiamento:** este item é constituído: pelas movimentações no patrimônio líquido, necessidades de caixa por meio do capital financeiro de terceiros e a respectiva devolução aos órgãos de competência.

O fluxo de caixa de atividades operacionais "[...] representa o coração do empreendimento, que é o resultado das operações normais" (PADOVEZE; BENEDICTO, 2010, p. 56). Hoji (2007) ressalta que é de vital importância que os gestores tenham como meta a maximização do fluxo de caixa operacional. Outros setores da empresa estão relacionados com o resultado dessa meta, e podem contribuir para a alavancagem do saldo positivo. Pode haver saldos negativos, principalmente em empresas que possuem picos de sazonalidade, o que não pode

ocorrer é uma série de saldos negativos. Empresas que operam em regime de longo prazo com déficit de caixa apresentam desequilíbrio e dificuldades financeiras, que podem ocasionar diminuição do valor da empresa, incredibilidade perante aos *stakeholders* e até mesmo ocasionar falência corporativa.

A Figura 1, desenvolvida por Gitman (2010) apresenta os principais componentes de cada forma de fluxo:

Figura 1: Principais componentes de cada fluxo



Fonte: Gitman (2010, p. 98)

2.2.5 Modelos de fluxo de caixa

O fluxo de caixa é uma ferramenta de controle e projeção dos recursos financeiros de uma organização, a formalização e a análise deste fluxo é de vital importância para as empresas, sendo microempresas, pequenas, médias ou grandes corporações. Para a elaboração formal dessa ferramenta gerencial

financeira Zdanowicz (2004) elenca os principais componentes que devem estar presente nos fluxos caixas descrito pelas empresas, sendo:

- a) **Ingressos:** descrevem todas as entradas de caixa e banco geradas pela efetivação de vendas à vista e a prazo (lançadas no caixa conforme o período de competência de vencimentos), investimento dos sócios no capital da empresa, vendas de itens do ativo imobilizado;
- b) **Desembolsos:** referem-se a itens que causam saídas de recursos financeiros da empresa, tais como: compra de matérias primas e insumos de forma à vista ou a prazo, remuneração e benefícios dos colaboradores, compra de ativos permanentes;
- c) **Diferença de período:** é designado como a subtração dos ingressos e desembolsos de caixa conforme o período de análise;
- d) **Saldo Inicial de Caixa:** é o mesmo valor monetário do ultimo saldo de caixa do período anterior;
- e) **Disponibilidade acumulada:** refere-se à soma do saldo inicial de caixa com o resultado da diferença de período;
- f) **Nível desejável de caixa:** conforme as experiências do gestor financeiro, com base nos registros históricos, determina-se um nível desejável de caixa, que deverá manter o equilíbrio entre as entradas e saídas de caixa;
- g) **Empréstimos ou aplicações de recursos financeiros:** conforme o resultado operacional a empresa poderá optar em fazer empréstimo ou aplicar os recursos. Caso a empresa opere em déficit de caixa será necessário fazer uso de empréstimos financeiros de agentes competentes, como bancos. Para cenários em que o caixa opere com superávits a empresa pode aplicar os excedentes no mercado financeiro;
- h) **Amortizações ou resgates das aplicações:** as amortizações referem-se aos desembolsos ocasionados pela quitação de capital de terceiros. Já os resgates financeiros são os valores gerados pelo resultado financeiro das aplicações realizadas;
- i) **Saldo final de caixa:** representa o nível desejável de caixa projetado para o período seguinte.

Diante aos principais informativos que devem conter em um fluxo de caixa, Hoji (2007) classifica o fluxo de caixa em duas formas de apresentação, sendo por método direto ou método indireto, compete ao gestor determinar qual o método será mais adequado para aplicar na organização.

Para as companhias abertas, o fluxo de caixa por método direto é um dos documentos que mesma possui obrigação legal de divulgar. Neste fluxo os dados são extraídos do balanço patrimonial e da demonstração de resultado de exercício, sendo que o gestor financeiro apenas analisa essas informações passadas. Esse método facilita a identificação de geração de valor da empresa durante um período de tempo (PADOVESI; BENEDICTO, 2010).

O modelo de fluxo de caixa por método direto parte das primícias de atuais informações de ingressos e desembolsos, e as projeta para um determinado período de tempo. Esta modalidade é atribuída às funções da tesouraria, sendo uma ferramenta consistente de suma importância para os gestores na tomada de decisão e planejamento financeiro (SILVA, 2006).

Diante ao exposto, Silva (2006) descreve exemplos de fluxos de caixa por método direto e indireto, que podem servir como modelo para as empresa, sendo que os gestores devem adaptar o fluxo de caixa as necessidades das mesmas.

Quadro 1: Fluxo de caixa por método direto (diário)

Itens	Período de __/__/__ a __/__/__				
	Dia 1	Dia 2	...	Dia 30	Total
Saldo inicial					
Entradas:					
Vendas					
Aumento de capital					
Resgate de aplicações					
Juros de aplicações					
Sub total					
Saídas:					
Salários					
Compra de matéria prima					
Impostos					
Despesas com vendas					
Despesas administrativas					
Empréstimos - Amortização					
Empréstimos - Juros					
Sub total					
Resultado operacional					
Captação/ aplicação					
Saldo Final					

Fonte: adaptado de Silva (2006, p.71)

Quadro 2: Fluxo de caixa por método indireto

Fluxo de caixa	
1- ATIVIDADES OPERACIONAIS	
1.1 Lucro líquido do exercício	
1.2 Acréscimo ou diminuição de ativos operacionais	
1.3 Acréscimo ou diminuição de passivos operacionais	
2 - ATIVIDADES DE INVESTIMENTO	
2.1 Receita de vendas	
2.2 Aquisições	
3 - ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO	
Resumo	
(-) saldo inicial	
(+) acréscimo de caixa no período (1+2+3)	
(=) Saldo final	

Fonte: adaptado de Silva (2006, p.77).

O fluxo de caixa é um instrumento que possibilita ao gestor previsão dos saldos de caixa em um determinado período. É com base no fluxo de caixa que as

empresas descrevem os planejamentos na área de finanças, como expansão empresarial bem como a capacidade da empresa em liquidar as obrigações com terceiros de curto e de longo prazo. Algumas das obrigações com terceiros agem diretamente sob as atividades operacionais, por isso é necessário ter uma reserva de capital monetário a fim de garantir o funcionamento das atividades organizacionais. Em termos financeiros, esta reserva é denominada de: capital de giro líquido (PADOVEZE; BENEDICTO, 2010).

2.3 CAPITAL DE GIRO LÍQUIDO

O conceito de capital de giro é proveniente do aspecto circular das atividades operacionais focadas na geração de lucros empresariais, iniciando-se a partir da compra da matéria prima necessária para produção ao recebimento das vendas por produtos comercializados. Deste modo, o capital de giro é comumente referido como o ativo circulante descrito no balanço patrimonial (PADOVEZE; BENEDICTO, 2010).

É exposto também no balanço patrimonial o item denominado passivo circulante. Este item aponta as obrigações financeiras das empresas perante terceiros em regime de curto prazo, ou seja, em até 1 (um) ano. Essas obrigações estão geralmente vinculadas a fornecedores, colaboradores, governo e instituições financeiras (GITMAN, 2010).

Uma das atividades de vital importância de um administrador financeiro é o conhecimento e a gestão eficiente dos direitos da organização e das obrigações com terceiros, pois é por meio da diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante que se determina o capital de giro líquido. Para empresas que primam por capital de giro líquido mais refinado sugere-se que extraia também o valor do volume de estoque, pois o estoque não garante recurso financeiro de imediato (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2002).

Gitman (2010) define como capital de giro líquido o montante de recursos financeiros para manter as atividades rotineiras da empresa em funcionamento, sendo que capital de giro líquido corresponde ao saldo obtido por meio da diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante presente no balanço patrimonial. Contudo, o montante de passivo circulante possui maior índice previsibilidade, comparado às entradas de ativo circulante, deste modo é necessário que as

empresas possuam uma reserva de capital de giro para cobrir períodos de incertezas e déficits. Quanto maior for a reserva para capital de giro líquido menor o risco da empresa em não honrar as obrigações. Empresas com maior previsibilidade de entradas podem ter menores valores monetários reservados ao capital de giro.

De acordo com Assaf Neto (2010, p. 181) "o capital de giro constitui-se no fundamento básico da avaliação do equilíbrio financeiro de uma empresa". O autor destaca também que por meio do efetivo cálculo de redução do ativo circulante ocasionado pelo passivo circulante, estima-se a necessidade de capital, e um erro nesta estimativa pode comprometer a solvência e imagem idônea da instituição. É necessário que revise constantemente esta operação, uma vez que as empresas estão inseridas em uma esfera de negócios dinâmica (ASSAF NETO, 2010).

Para Santos (2001) a necessidade de capital de giro líquido pode ser determinada de acordo com dois métodos baseando-se no:

- a) **Ciclo financeiro:** este método é utilizado por empresas principiantes no mercado e por empresas que não estruturam o balanço patrimonial. As necessidades de capital de giro são indicadas apenas pelo fluxo de caixa operacional da empresa, que de forma resumida compreende as atividades de compra, pagamento, venda e recebimento. Este método não é adequado para empresas que possuem períodos de sazonalidade, uma vez que este raciona as despesas igualmente ao longo dos períodos.
- b) **Balanço patrimonial:** a necessidade de capital de giro pode ser obtida por meio da subtração das contas ativo circulante e passivo circulante presentes no balanço patrimonial. Porém, o gestor precisa estar atento a contas determinadas como transitórias que estão incluídas no total do ativo circulante, sendo: caixa, banco e aplicações de recursos financeiros, e no total do passivo circulante, sendo: empréstimo e financiamentos em curto prazo. Ambas as contas não possuem relação com a necessidade de capital de giro.

Alguns fatores podem ocasionar mudanças nos valores pré determinados fazendo com que a reserva de capital de giro líquido seja insuficiente para cobertura das obrigações, sendo eles: períodos de redução do volume vendido, aumento dos índices de inadimplência, aumento das despesas financeiras e dos custos (PADOVEZE; BENEDICTO, 2010).

De acordo com Santos (2001) as empresas podem adotar algumas medidas com o intuito de minimizar os riscos de insuficiência de capital de giro líquido, tais como:

- a) Rever e estipular novas políticas de concessão de crédito afim de minimizar os índices de inadimplência;
- b) Não recorrer a empréstimos para financeiro de capital de giro, os empréstimos resolvem os problemas de insuficiência de forma imediata, mas como possuem elevadas taxas de juros acabam gerando outras dificuldades para empresa devedora;
- c) Refinanciar as dívidas adquiridas, neste ponto a empresa pode entrar em contato com os terceiros com quais possui obrigação financeira e negociar prazo maior para a devida liquidação;
- d) A empresa pode planejar e implantar um programa que vise a redução dos custos gerados, desde que estes corte não prejudique as vendas da empresa e execução das operações;
- e) Diminuir o tempo de produção logo a empresa conseguirá diminuir o tempo para efetivar as vendas.

Enfim, pode-se concluir de acordo com Gitman (2011) que diante as mudanças rápidas no mercado e a competição entre as empresas, é necessário que os gestores tenham conhecimento e controle de determinados índices que apontam a saúde financeira da empresa antecipadamente. É essencial que os gestores saibam determinar qual o capital líquido monetário precisa ter reservado para garantir o giro das atividades operacionais da empresa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa científica é um instrumento utilizado para verificar a veracidade de uma hipótese ou de uma afirmação, sendo considerado um sistema de construção e geração de novos conhecimentos visando solucionar problemas e dúvidas. Para que determinada pesquisa tenha caráter científico é necessário que se adéqüe aos critérios do método científico, sendo este o principal recurso que permite a reprodução da pesquisa científica (PINHEIRO, 2010). Para Lakatos e Marconi (1991, p. 39) " [...] não há ciência sem o emprego de métodos científicos."

O método científico é definido como a linha de raciocínio lógico aplicada por certo pesquisador com o intuito de responder o objetivo do proposto estudo (KOCHE, 1985). Para Lakatos e Marconi (1991) o método científico é um procedimento que agrupa técnicas sistemáticas e racionais visando a orientação e auxílio no desenvolvimento de pesquisas e avaliação de resultados obtidos, é importante salientar que esses resultados são embasados conhecimentos válidos e verdadeiros.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para a devida classificação desta pesquisa, emprega-se o método de categorização proposto por Vergara (2009), sendo classificada em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação.

Quanto aos fins: a presente pesquisa se baseia de forma descritiva, sendo que o objetivo proposto por esse estudo é projeção e implantação do fluxo de caixa, por meio dos movimentos financeiros descritos nos documentos e relatórios da empresa foco.

De acordo com Vergara (2009), o propósito desse tipo de pesquisa é descrever os atributos de determinada população ou fato ocorrido a ser investigado. As técnicas para o estudo descritivo são aplicadas de forma padronizada, sendo que para garantir a confiabilidade e a autenticidade, o investigador não deve interferir e manipular os dados obtidos com a pesquisa.

Quanto aos meios: a pesquisa caracteriza-se como: bibliográfica, documental e estudo de caso.

Para Pinheiro (2010) a pesquisa bibliográfica é constituída de material já publicado, como livros, jornais, artigos e periódicos, sendo disponibilizado para o público de maneira geral.

No que se refere à questão bibliográfica, a pesquisadora fez uso de livros para fomentar a importância da formalização e projeção do fluxo de caixa, de uma empresa que atua no ramo moveleiro decorativo, como mecanismo de auxílio no desenvolvimento do planejamento financeiro.

Quadro 3: Referencial teórico da pesquisa bibliográfica

Assuntos	Autores	Temas abordados
Planejamento	Chiavenato (2000); Daft (2005); Groppelli e Nikbakth (2002); Mintzberg e Quinn (2000); Montana e Charnov (2003); Lemes Júnior, Rigo e Cherobim	Planejamento
	Groppelli e Nikbakth (2002); Gitman (2001); Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005); Silva (2006); Zdanowicz (2004)	Planejamento financeiro
Fluxo de Caixa	Silva (2006); Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005); Gitman (2010); Zdanowicz (2004)	Conceito
	Gitman (2010); Silva (2006); Lima (2000); Santos (2001); Zdanowicz (2004);	Importância do fluxo de caixa
	Silva (2006); Zdanowicz (2004);	Fatores de influência no resultado de caixa
	Padoveze e Benedicto (2010); Gitman (2010); Hoji (2007)	Demonstrações de fluxo de caixa
	Zdanowicz (2004); Padovesi e Benedicto(2010); Hoji (2007); Silva (2006)	Modelos de fluxo de caixa
Capital de giro líquido	Padoveze e Benedicto (2010); Gitman (2010); Groppelli e Nikbakth (2002); Assaf Neto (2010); Santos (2001);	Capital de giro líquido

Fonte: elaborado pelo pesquisador (2014).

A pesquisa documental é fundamenta em dados contidos em relatórios, pesquisas e documentos, de origem pública ou privada, que não passaram por análises e que possam servir para o alcance do objetivo da pesquisa (GIL, 1996).

Para a devida elaboração formal do fluxo de caixa, a pesquisadora utilizou-se de documentos internos e externos da organização que apontam as entradas e saídas de recursos financeiros e os períodos de ocorrência.

De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é adequado quando se objetiva respostas para perguntas como e por quê. Este tipo de investigação tem parâmetros de pesquisa qualitativa, tendo foco no experimento aplicado na vivência real de um determinado órgão.

Este estudo caracteriza-se como estudo de caso, pois visa projetar o fluxo de caixa de uma microempresa do setor moveleiro decorativo, sendo determinada a solução específica para este estudo em específico.

3.2 DEFINIÇÃO DO AMBIENTE DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em uma microempresa do seguimento moveleiro decorativo. Com o intuito de conhecer a história da empresa em questão, foi precedido uma breve entrevista com o proprietário.

A empresa em estudo iniciou as atividades no ano de 1991, apenas prestando serviços de reforma de estofados numa garagem alugada em um município da região sul do estado de Santa Catarina. Os negócios foram expandindo à medida que o número de clientes foi aumentando. No ano de 1993, os primeiros objetivos dos fundadores foram alcançados, sendo conquistado um espaço próprio para a empresa realizar as atividades, espaço em que a mesma é sediada atualmente.

Com cerca de 23 anos no mercado, a empresa em questão preza por quesitos de qualidade de produtos e matérias primas, diferenciação, sofisticação aliados ao bom atendimento. É caracterizada como microempresa de gestão familiar, sendo administrada por pais e filha. Possui 7 colaboradores envolvidos nos setores da empresa. A organização está em ritmo de crescimento, aproveitando as oportunidades de mercado em que atua. As estruturas da empresa foram ampliadas e reformadas. O *show room* apresenta ambientes já decorados, sendo que número de produtos e diversidades são constantemente maximizados.

Por ser uma pesquisa de caráter documental, não se faz necessário a definição de itens como população e amostra.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Os dados obtidos para o desenvolvimento desta pesquisa são provenientes de dados secundários, sendo, que por meio de documentos da empresa, a pesquisadora conseguiu organizar e classificar os ingressos e desembolsos de caixa de acordo com as finalidades e o período de vigência.

Quadro 4: Síntese dos dados primários

Objetivos específicos	Documentos	Localização na empresa
Identificar, organizar e classificar as entradas e saídas dos recursos financeiros do caixa da empresa, de acordo com determinados períodos.	Nota fiscal Eletrônica-vendas; Nota de Serviços; Nota fiscal de fornecedores; Faturas de água, energia e telefone; Relatório salários e de encargos sociais; Relatório de alugueis recebidos; Recibos de pagamentos oriundo de novas edificações; Relatórios de despesas tributárias; Recibo de pagamentos de serviços terceirizados.	Arquivos internos, setor financeiro e contábil (serviço terceirizado).
Efetuar e analisar a projeção do fluxo de caixa	Modelos de fluxo de caixa	Planilha utilizada para o alcance do objetivo de estudo
Propor a incorporação do fluxo de caixa nas rotinas administrativas da empresa, para o auxílio do planejamento financeiro	Fluxo de caixa projetado com base nos documentos da empresa	Planilha de fluxo de caixa projetado

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2014).

De acordo com Lakatos e Marconi (1991) os dados secundários referem-se dados que já foram coletados e podem ser extraídos pelo pesquisador em diversas fontes, sendo públicas ou privadas. O objetivo é produzir conhecimento a partir de dados anteriormente dispersos nas fontes que os originou.

Quanto à técnica de coleta de dados foi realizado por meio de levantamento de dados que estão contidos nos documentos, relatórios e sistema da empresa em estudo.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Para o cumprimento do objetivo proposto por este estudo, projetou-se a ferramenta administrativa financeira, fluxo de caixa, por meio da contabilização de ingressos e desembolsos de recursos financeiros inseridos e apresentados em planilha eletrônica EXCEL, para os períodos compreendidos no segundo semestre do ano de 2013 e primeiro semestre do ano de 2014.

Os dados contidos nas planilhas de fluxo de caixa foram obtidos por meio dos registros da empresa, sendo internos ou externos. Seguidamente, será realizada uma análise dos dados obtidos, sendo que as informações geradas por meio da análise do fluxo de caixa dão suporte para a elaboração do planejamento e controle financeiro corporativo.

A análise dos dados é classificada de modo qualitativo, com o intuito de descrever a situação financeira da organização e propor a implantação da projeção de fluxo de caixa nas rotinas administrativas, frente à importância da elaboração e da análise deste fluxo para o gestor financeiro e para a empresa.

De acordo com Pinheiro (2010) a pesquisa qualitativa tem essência em compreender e interpretar os fenômenos e correlação de determinadas variáveis. Tem como fonte de coleta de dados o próprio ambiente natural.

3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS

Quadro 5: Síntese dos procedimentos metodológicos

Objetivos específicos	Tipo de pesquisa quanto aos fins	Meios de investigação	Classificação dos dados da pesquisa	Técnica de coletas de dados	Procedimento de coletas de dados	Técnica de análise de dados
Organizar os relatórios de dados que apontem os ingressos e desembolsos de capital monetário	Descritiva	Documental	Secundário	Levantamento de dados	Elaboração de planilha em base EXCEL	Qualitativa
Identificar os ingressos e desembolsos de acordo com as finalidades	Descritiva	Documental	Secundário	Levantamento de dados	Elaboração de planilha em base EXCEL	Qualitativa
Consolidar a planilha de fluxo de caixa com base nos dados coletados, com projeção para o ano de 2013 e primeiro semestre de 2014	Descritiva	Bibliográfica e Estudo de caso	Secundário	Livros, Levantamento de dados	Elaboração de planilha em base EXCEL	Qualitativa
Propor a implantação efetiva do fluxo de caixa na gestão da empresa como ferramenta de auxílio ao planejamento financeiro	Descritiva	Estudo de caso	Secundário	Levantamento de dados	Elaboração de planilha em base EXCEL	Qualitativa

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2014)

4 EXPERIÊNCIA DA PESQUISA

Para que o objetivo geral deste estudo fosse alcançado, fez-se necessário o cumprimento de determinados objetivos específicos, sendo eles:

- a) Organizar documentos fiscais, notas e extratos que apontem os movimentos financeiros da empresa em estudo;
- b) Identificar as finalidades desses movimentos financeiros, agrupando-os em ingressos e desembolsos de caixa;
- c) Consolidar a planilha de fluxo de caixa referente ao segundo semestre do ano de 2013 e primeiro semestre do ano de 2014.

Zdanowicz (2004, p. 45) ressalta que "a maioria das informações já existem na empresa, o problema é que estão, às vezes, dispersas." Os dados obtidos nos documentos e relatórios internos e externos da organização foram agrupados em planilha do programa Excel, com o intuito de obter maior clareza e entendimento.

No primeiro momento é apresentado o fluxo financeiro que compreende os meses de Julho, Agosto, Setembro, Outubro, Novembro e Dezembro do ano de 2013. Seguidamente, o fluxo financeiro dos meses de Janeiro, Fevereiro, Março, Abril, Maio e Junho do ano de 2014. Para a devida projeção, fez-se necessário o detalhamento de algumas contas, sendo:

- a) Ingressos: correspondem a todas as entradas de caixa, sendo as vendas à vista, vendas à prazo e aluguéis recebidos.
- b) Desembolsos: correspondem a todas saídas de caixa, sendo: fornecedores, salários e encargos sociais, compras de ativo permanente, energia elétrica, telefone, despesas administrativas, despesas tributárias e contabilidade.

O modelo de fluxo de caixa elencado para o desenvolvimento deste estudo se baseou no modelo de fluxo de caixa por método indireto, apresentado por Silva (2006, p. 77), conforme o quadro 6:

Quadro 6: Modelo de fluxo de caixa.

Fluxo de Caixa						
ITENS		Períodos				Total
		Mês 1	Mês 2	...	Mês 6	
1	INGRESSOS					
1.1	Vendas à vista					
1.2	Cobrança em carteira					
1.3	Cobrança bancária					
1.4	Cartão de Crédito					
1.5	Aluguéis recebidos					
	Soma					
2	DESEMBOLSOS					
2.2	Fornecedores (MP + INSUMOS)					
2.3	Salários e encargos sociais					
2.5	Compra do ativo permanente					
2.7	Energia elétrica					
2.8	Telefone					
2.13	Despesas administrativas					
2.14	Despesas tributárias					
2.15	Contabilidade					
	Soma					
3	DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)					
4	ACUMULADO					

Fonte: adaptado de Silva (2006, p.77)

O modelo de fluxo de caixa elencado facilita o autor na correta identificação dos itens contidos na planilha, bem como gera uma melhor compreensão a cerca dos dados apresentados aos leitores deste estudo. É importante ressaltar, que este modelo atendeu as necessidades de itens que ocasionam impactos financeiros à empresa do presente estudo.

Quadro 7: Fluxo de caixa realizado 2013.

Fluxo de Caixa 2013								
		Períodos						Total
ITENS		Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	
1	INGRESSOS							
1.1	Vendas à vista	R\$ 6.961,30	R\$ 11.129,26	R\$ 13.951,31	R\$ 12.650,40	R\$ 11.989,50	R\$ 12.186,64	R\$ 68.868,41
1.2	Cobrança em carteira	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1.600,00
1.3	Cobrança bancária	R\$ 8.826,20	R\$ 9.770,00	R\$ 8.576,30	R\$ 16.811,10	R\$ 15.077,70	R\$ 15.249,15	R\$ 74.310,45
1.4	Cartão de Crédito	R\$ 6.444,90	R\$ 5.943,88	R\$ 6.810,12	R\$ 5.343,14	R\$ 3.782,92	R\$ 6.428,64	R\$ 34.753,60
1.5	Aluguéis recebidos	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 18.000,00
	Soma	R\$ 26.032,40	R\$ 30.643,14	R\$ 32.337,73	R\$ 37.804,64	R\$ 33.850,12	R\$ 36.864,43	R\$ 197.532,46
2	DESEMBOLSOS							
2.2	Fornecedores (MP + INSUMOS)	R\$ 8.876,94	R\$ 16.783,60	R\$ 15.566,81	R\$ 10.035,07	R\$ 16.625,95	R\$ 15.541,81	R\$ 83.430,18
2.3	Salários e encargos sociais	R\$ 11.288,76	R\$ 8.069,14	R\$ 11.658,69	R\$ 6.441,64	R\$ 7.161,64	R\$ 5.374,97	R\$ 49.994,84
2.5	Compra do ativo permanente	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00	R\$ 2.743,56	R\$ 18.886,00	R\$ 0,00	R\$ 323,83	R\$ 28.953,39
2.7	Energia elétrica	R\$ 225,06	R\$ 218,64	R\$ 267,66	R\$ 226,04	R\$ 255,05	R\$ 242,97	R\$ 1.435,42
2.8	Telefone	R\$ 164,00	R\$ 155,00	R\$ 189,00	R\$ 215,00	R\$ 230,00	R\$ 220,00	R\$ 1.173,00
2.13	Despesas administrativas	R\$ 95,00	R\$ 100,00	R\$ 97,50	R\$ 182,50	R\$ 157,50	R\$ 157,50	R\$ 790,00
2.14	Despesas tributárias	R\$ 921,30	R\$ 1.105,73	R\$ 1.173,51	R\$ 1.392,19	R\$ 1.234,00	R\$ 1.354,58	R\$ 7.181,30
2.15	Contabilidade	R\$ 310,00	R\$ 310,00	R\$ 310,00	R\$ 310,00	R\$ 310,00	R\$ 310,00	R\$ 1.860,00
	Soma	R\$ 25.381,06	R\$ 30.242,11	R\$ 32.006,73	R\$ 37.688,44	R\$ 25.974,14	R\$ 23.525,66	R\$ 174.818,13
3	DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)	R\$ 651,34	R\$ 401,03	R\$ 331,00	R\$ 116,20	R\$ 7.875,98	R\$ 13.338,77	R\$ 22.714,33
4	ACUMULADO	R\$ 651,34	R\$ 1.052,38	R\$ 1.383,38	R\$ 1.499,58	R\$ 9.375,56	R\$ 22.714,33	R\$ 45.428,66

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2014).

Quadro 8: Fluxo de caixa realizado 2014.

Fluxo de Caixa 2014								
ITENS	Períodos						Total	
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho		
1	INGRESSOS							
1.1	Vendas à vista	R\$ 4.195,00	R\$ 3.046,60	R\$ 11.556,80	R\$ 5.711,83	R\$ 7.865,84	R\$ 13.314,44	R\$ 45.690,51
1.2	Cobrança em carteira	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
1.3	Cobrança bancária	R\$ 13.889,85	R\$ 15.750,85	R\$ 12.763,65	R\$ 11.866,15	R\$ 9.473,15	R\$ 11.774,75	R\$ 75.518,40
1.4	Cartão de Crédito	R\$ 4.773,90	R\$ 2.812,72	R\$ 3.509,43	R\$ 3.636,66	R\$ 5.366,78	R\$ 430,00	R\$ 20.529,49
1.5	Aluguéis recebidos	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 18.000,00
	Soma	R\$ 25.858,75	R\$ 24.610,17	R\$ 30.829,88	R\$ 24.214,64	R\$ 25.705,77	R\$ 28.519,19	R\$ 159.738,40
2	DESEMBOLSOS							
2.2	Fornecedores (MP + INSUMOS)	R\$ 7.971,96	R\$ 4.406,73	R\$ 7.639,94	R\$ 6.037,08	R\$ 8.964,60	R\$ 7.916,70	R\$ 42.937,01
2.3	Salários e encargos sociais	R\$ 8.589,69	R\$ 7.366,64	R\$ 7.366,64	R\$ 7.666,64	R\$ 10.201,81	R\$ 10.286,14	R\$ 51.477,56
2.5	Compra do ativo permanente	R\$ 269,76	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 269,76
2.7	Energia elétrica	R\$ 250,97	R\$ 265,29	R\$ 180,63	R\$ 275,24	R\$ 210,45	R\$ 274,47	R\$ 1.457,05
2.8	Telefone	R\$ 180,00	R\$ 165,00	R\$ 170,00	R\$ 185,00	R\$ 160,00	R\$ 192,00	R\$ 1.052,00
2.13	Despesas administrativas	R\$ 145,00	R\$ 135,00	R\$ 127,50	R\$ 112,50	R\$ 95,00	R\$ 95,00	R\$ 710,00
2.14	Despesas tributárias	R\$ 914,35	R\$ 864,41	R\$ 1.113,20	R\$ 848,59	R\$ 908,23	R\$ 1.020,77	R\$ 5.669,54
2.15	Contabilidade	R\$ 330,00	R\$ 330,00	R\$ 330,00	R\$ 330,00	R\$ 330,00	R\$ 330,00	R\$ 1.980,00
	Soma	R\$ 18.651,73	R\$ 13.533,07	R\$ 16.927,91	R\$ 15.455,05	R\$ 20.870,09	R\$ 20.115,08	R\$ 105.552,92
3	DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)	R\$ 7.207,02	R\$ 11.077,10	R\$ 13.901,97	R\$ 8.759,59	R\$ 4.835,68	R\$ 8.404,11	R\$ 54.185,48
4	ACUMULADO	R\$ 52.635,68	R\$ 63.712,79	R\$ 77.614,76	R\$ 86.374,36	R\$ 91.210,03	R\$ 99.614,15	R\$ 153.799,63

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2014).

Após lançamento de todos os itens que geram impactos financeiros a uma empresa em um determinado período de tempo, subtraindo-se as entradas menos saídas de caixa, é possível apontar o saldo de caixa. Este saldo pode ser tanto positivo quanto negativo, mas, é muito importante para manter o equilíbrio e a saúde financeira da empresa, que os gestores desenvolvam ações para manter e maximizar os saldos positivos. Na empresa em foco, é possível observar que não incidiram saldos negativos de caixa durante o período analisado.

Os meses de Julho, Agosto, Setembro e Outubro do ano de 2013 obtiveram o menor saldo de caixa comparando-os com os demais meses, em decorrência da aplicação em ativos fixos. Isto demonstra que os gestores realizam investimentos na empresa, utilizando os valores residuais de caixa. Neste caso, a empresa moveleira do presente estudo está ampliando a planta fabril. No ano de 2009, a empresa em questão aplicou também os saldos de caixa em uma edificação no qual se beneficia atualmente do recebimento de aluguel.

De acordo com dados expressos nos fluxos de caixa apresentados, pode-se concluir que os meses que apresentaram maior ingresso volume monetário para empresa, correspondem aos meses de: Outubro, Novembro e Dezembro do ano de 2013. Encontra partida, é possível notar que os meses de Janeiro, Fevereiro e Abril do ano seguinte registraram o menor saldo monetário de ingressos, comparando-os com os demais meses analisados.

As receitas da organização são oriundas de vendas à vista, vendas à prazo (recebidas por meio de cobrança em carteira, cobrança bancária, cartão de crédito) e também pelo recebimento de aluguéis. Foi possível constatar que a partir do mês Setembro do ano 2013 houve alteração na política de vendas da empresa, sendo que a mesma não realiza mais vendas a prazo por meio de cobrança em carteira, substituindo o crediário próprio por parcelamento via boleto bancário.

Foi possível constatar que no segundo semestre de 2013, a cobrança por meio de boleto bancário representou aproximadamente 37,62% do total de receitas da empresa. Nesta forma de pagamento o cliente pode parcelar as compras em até 6 vezes. Neste mesmo semestre, as vistas obtiveram uma representatividade de cerca 34,87% do montante. Para o primeiro semestre do ano de 2014, pagamento efetuado por meio de boleto bancário representou 47,27%, e as vendas à vista totalizaram 28,60%.

Diante da coleta de dados referentes as saídas de caixa, foi possível certificar que o maior ingresso de volume financeiro da empresa é destinado a pagamentos das contas: fornecedores e de salários e encargos sociais. Quanto aos fornecedores, a empresa possui a política de pagamento de até 4 vezes, mas em contra partida possui reserva de giro de capital para aproveitar as oportunidades de mercado. É possível observar que o último trimestre do ano de 2013 a empresa gerou um maior volume de compras, devido à elevação de demanda ocasionada no final do ano, sendo que os dados demonstram que o último trimestre desse mesmo ano obteve o maior volume monetário de receitas.

No que se refere às despesas tributárias, a empresa em estudo é caracterizada como micro empresa do setor moveleiro decorativo, enquadrada no regime SIMPLES NACIONAL, com alíquota de 2%.

Os itens de energia elétrica, telefone, despesas administrativas e contabilidade obtiveram poucas variações, estas contas representaram no segundo semestre de 2013 cerca de 3,0% do total de desembolsos, e no período que compreende o primeiro semestre de 2014 representaram cerca 4,93%.

Por meio dos dados apresentados na planilha de fluxo, pode-se afirmar que os excedentes de caixa compreendidos durante o primeiro semestre de 2014 podem ser incorporados no planejamento da empresa sendo destinados a compra de novos itens do ativo permanente, visando maximizar as receitas, e também como reserva de capital de giro, minimizando os riscos de possíveis oscilações de mercado.

Com a elaboração formal do fluxo de caixa, foi possível constatar essencial a importância deste demonstrativo para empresa, pois o fluxo de caixa pode ser utilizado como ferramenta empresarial para tomadas de decisões e, para controle e para o planejamento financeiro corporativo. Deste modo, é importante que os gestores revisem e atualizam constantemente todas as contas presentes no fluxo de caixa com o intuito de certificar a segurança os resultados obtidos.

5 ANÁLISE DE RESULTADOS

Com a elaboração formal do fluxo de caixa da empresa em estudo, foi possível conhecer os ingressos e desembolsos de capital líquido, bem como os impactos gerados nos saldos de caixa. Por meio de análise destes itens, o gestor pode fundamentar o planejamento financeiro da empresa, maximizando o grau de segurança do mesmo. Esta afirmativa corrobora com o exposto por Gitman (2001), no qual elenca o planejamento financeiro como uma ferramenta de se antever às situações, efetuando aplicações com maior segurança, e minimizando o risco de comprometer as atividades operacionais da empresa.

É importante salientar, que o planejamento não possui caráter de inflexibilidade e que o futuro organizacional vai ocorrer exatamente como foi descrito. Mas, seguindo Stoner e Freman (1994), as empresas que realizam planejamento, mesmo que informal, tendem a serem menos influenciadas pelas mudanças no mercado, pois as ações da empresa já foram previamente analisadas. Zdanowicz (2004) ressalta que, é essencial para desenvolvimento do plano financeiro a projeção do fluxo de caixa. Deste modo, a empresa em questão pode projetar os fluxos de caixa e descrever planos por meio das informações geradas pela análise do fluxo projetado.

Conforme os dados apresentados no fluxo de caixa, o saldo final acumulado, correspondente aos semestres analisados, é de R\$153.552,92. O conhecimento do saldo, de acordo com Santos (2001), é importante para a tomada decisões de investimento ou de reserva para capital de giro. A empresa na qual foi elaborado o fluxo de caixa, investe parte do saldo de caixa e destina outra parte para reserva de capital de giro, com o intuito de estar preparada caso ocorra um cenário econômico desfavorável, garantindo assim o fluxo normal das atividades.

O fluxo de caixa indica o valor do capital líquido que a empresa possui, assim como revela o valor do negócio, esta afirmativa vem de encontro com o descrito por Houston e Brighan (1999). Na empresa em questão, pode-se observar que não incidiram saldos negativos, sendo que todas as obrigações foram devidamente honradas. É de suma importância, que os gestores visem a maximização de saldos positivos, objetivando manter o equilíbrio, a solubilidade e promover o crescimento organizacional. Sendo que, alinhado a esses autores, negócios prósperos atraem investidores.

Com a elaboração formal do fluxo de caixa foi possível analisar as oscilações no faturamento bruto da empresa, sendo que, o último quadrimestre do ano de 2013 houve uma elevação no faturamento advinda das compras de final de ano. Em contra partida, o primeiro trimestre do ano de 2014 ocorreu uma diminuição no faturamento, comparando-se com os períodos projetados. É de suma importância que os administradores conheçam estes indicadores com o intuito de planejar as decisões da empresa, sendo elas de investimento ou de redução de gastos.

A elaboração do fluxo de caixa e a devida análise permite ao administrador o desempenho das principais funções desta profissão, sendo elas: "[...] planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar [...]" (ZDANOWICZ, 2004, P. 19).

6 CONCLUSÃO

O planejamento financeiro, sendo apresentado formalmente ou informalmente, é de suma importância para qualquer empresa. Visto que, o planejamento descreve o caminho a ser seguido, alinhando as metas setoriais em prol a um objetivo maior. O planejamento financeiro compreende ao exercício de se antever as mudanças, minimizando os riscos que podem afetar o desempenho organizacional.

O fluxo de caixa é uma ferramenta administrativa que visa oferecer suporte ao planejamento financeiro, sendo até mesmo, uma das funções primordiais deste tipo de planejamento. O fluxo pode ser incorporado nas rotinas administrativas de diversas empresas, sem restrições. Sendo que, o fluxo de caixa não se caracteriza como um demonstrativo inflexível, cada empresa pode adaptar o fluxo de acordo com os itens presentes na gestão financeira da mesma.

Diante ao exposto, surge a pergunta que motivou o presente estudo: Como planejar financeiramente uma microempresa do setor moveleiro decorativo, por meio da projeção do fluxo de caixa? Visando responder a esta pergunta, primeiramente, fez-se necessário o levantamento de todos os ingressos e desembolsos de caixa compreendidos durante o segundo semestre do ano de 2013 e primeiro semestre de 2014. Estas informações foram descritas com base em dados contidos em relatórios, em extratos e em documentos internos e externos da empresa em questão.

A etapa posterior foi separar estes movimentos de acordo com as finalidades, classificando-os em ingressos e desembolsos de caixa, de acordo com o período de ocorrência. Por meio disto, foi possível formalizar efetivamente a planilha de fluxo de caixa para os meses de: Julho, Agosto, Setembro, Outubro, Novembro e Dezembro do ano de 2013 e para os meses de: Janeiro, Fevereiro, Março, Abril, Maio e Junho do ano de 2014.

Os dados obtidos por meio da formalização do fluxo de caixa apontam o destino dos recursos financeiros da empresa, e refletem a real situação financeira, permitindo investimentos mais seguros ou necessidades de retenção de recursos. Contudo, a microempresa foco deste estudo, não possui formalmente a planilha do fluxo de caixa, mas reconhece a importância deste demonstrativo para o controle e planejamento da empresa. Vale ressaltar, que a empresa está atuando no mercado

sul catarinense há aproximadamente 22 (vinte e dois) anos e preserva uma imagem idônea, visando sempre honrar os compromissos assumidos.

Por meio da formalização do fluxo de caixa, é possível apontar o saldo de caixa. Na empresa do setor moveleiro decorativo em questão, os excedentes de caixa estão sendo destinados na ampliação e modernização do espaço físico objetivando a alavancagem desta empresa em um mercado que encontra-se em momento favorável para investimentos.

Diante aos benefícios alcançados por meio da realização deste estudo e visando também que o fluxo apresente o resultado mais aproximado da realidade o possível, sugere-se a incorporação do fluxo de caixa nas rotinas administrativas da empresa, sendo imprescindível, que os gestores revisem constantemente os dados contidos no fluxo com o intuito de maximizar a segurança dos números apresentados.

O estudo reforça a importância das empresas, em especial as microempresas, em formalizarem a planilha de fluxo de caixa, incorporando-a nas atividades rotineiras da administração da empresa. Ressalta também, a importância dos gestores de transformar os dados contidos nas planilhas de fluxo caixa em informações para empresa, com o intuito de garantir maior sucesso nos planejamentos almejados.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e de valor**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010

AYRES, Marcela. **Indústria de construção civil deve crescer 2,8% em 2014**.

Disponível em:

< Exame.abril.com.br/economia/noticias/industria-brasileira-de-construcao-civil-deve-crescer-2-8-em-2014> Acesso em: 27 mar. 2014.

BARBOSA, Daniela. **Ascensão do setor imobiliário dá impulso a mercado de decoração**. Disponível em:

<<http://economia.ig.com.br/empresas/comercioservicos/ascensao-do-setor-imobiliario-da-impulso-a-mercado-de-decoracao/n1237674027538.htm>>. Acesso em: 27 mar.2014

BRIGHAM, Eugene F.; HOUSTON, Joel F. **Fundamentos da moderna administração financeira**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 2000

DAFT, Richard. **Administração**. São Paulo: Thomson, 2005

DROMS, Willian G.; PROCIANOY, Jairo L. **Finanças para executivos não financeiros: tudo o que você precisa saber**.4.ed. Porto Alegre:Bookman, 2002.

Fundação Getulio Vargas. **A nova classe média**. Disponível em:

< http://www.cps.fgv.br/cps/classe_media/>. Acesso em: 19 jun.2014

Gil, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010

GROPPELLI, Angelico A.; NIKBAKTH, Ehsan. **Administração financeira**. 2.ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 2002

HOJI, Masakazu. **Administração financeira na prática: guia para educação corporativa e gestão financeira pessoal**. São Paulo: Atlas, 2007

KOCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ed. Porto Alegre: Ed. Vozes, 1985

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. São Paulo: Ed. Atlas, 1991

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras: aplicações e casos nacionais.** 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 1998

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração.** 2.ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 2003

NOGUEIRA, Mauro Oddo; OLIVEIRA, João Maria de. **Da baleia ao ornitorrinco: contribuições para a compreensão do universo das micro e pequenas empresas brasileiras.** Disponível em:

<http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/radar/130507_radar25.pdf>

Acesso em: 02 abr. 2014

PADOVESI, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. **Análise das demonstrações financeiras.** 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011

PINHEIRO, José Maurício. **Da iniciação científica ao TCC: uma abordagem para os cursos de tecnologia.** Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010

ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e Perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2003

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa.** São Paulo: Atlas, 2001

SEBRAE. **Oportunidades para setor moveleiro.** Disponível em:
<[www.sebrae.2014.com.br/sebrae/sebrae%202014/boletins/1bo-moveis-junho-nichos%20\(1\).pdf](http://www.sebrae.2014.com.br/sebrae/sebrae%202014/boletins/1bo-moveis-junho-nichos%20(1).pdf)> Acesso em: 30 mar.2014

SEBRAE. **Santa Catarina em números - 2013.** Disponível em:
<http://www.sebrae.com.br/uf/santa-catarina/acesse/estudos-e-pesquisas/sc-em-numeros/copy2_of_html-relatorios-estadual/resumo-executivo-sc-em-numeros-2013.pdf> Acesso em: 30 mar.2013

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas: guia prático e objetivo de apoio aos executivos.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5 ed. Rio de Janeiro: LTC - Livros técnicos e científicos Editora S.A., 1994

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 10 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2009

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

YIN, Robert K. . **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3ed. Porto Alegre: Bookman, 2005