

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

MURIEL DE BEM PRUDÊNCIO

**O IMPACTO DA IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA NO COMERCIAL DE
UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE INFORMÁTICA LOCALIZADA NA CIDADE
DE MARACAJÁ-SC**

**CRICIUMA
2018**

MURIEL DE BEM PRUDÊNCIO

**O IMPACTO DA IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA NO COMERCIAL DE
UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE INFORMÁTICA LOCALIZADA NA CIDADE
DE MARACAJÁ-SC**

Monografia apresentada para obtenção do grau de bacharel em administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC. Orientador. Prof. Msc Abel Corrêa de Souza

**CRICIUMA
2018**

MURIEL DE BEM PRUDÊNCIO

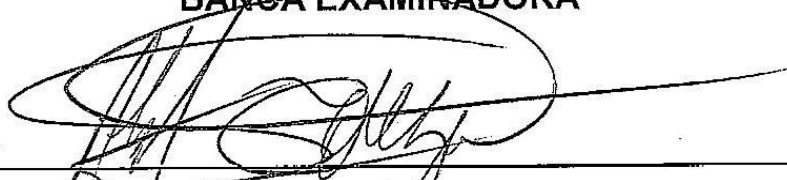
O IMPACTO DA IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA NO COMERCIAL DE UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE INFORMÁTICA LOCALIZADA NA CIDADE DE MARACAJÁ-SC

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

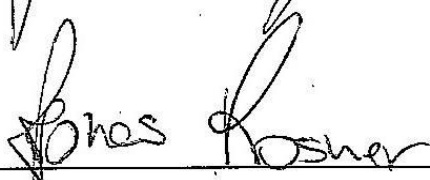
Orientador: Prof. Dr. Abel Corrêa de Souza

Criciúma, 03 de Dezembro de 2018.

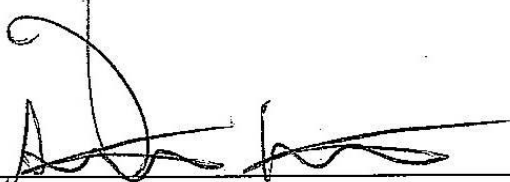
BANCA EXAMINADORA



Prof. Abel Corrêa de Souza – Doutorado – UNESC – (Orientador)



Prof. Jonas Rickrot Rösner – Especialista – UNESC – (Banca 1)



Prof. Andriago Rodrigues – Mestre – UNESC – (Banca 2)

CRICIÚMA

2018

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho a todos que estão acreditando na minha capacidade e que de alguma forma, contribuíram para que este sonho se realizasse.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus, pela vida.

A minha família, que não mede esforço para estar do meu lado incentivando e apoiando no que for preciso.

A minha esposa pela compreensão, estando do meu lado sempre.

Ao Prof. Dr. Abel Corrêa Souza, por me orientar no desenvolvimento deste trabalho, pelo compartilhamento de conhecimentos.

A todos os professores da UNESC pelo conhecimento compartilhado e pela qualificação na formação do acadêmico.

Aos meus colegas de sala, em que muitos contribuíram para que junto conseguimos a aprovação no curso de Administração. Em especial ao meu amigo Samuel e Ruan.

A minha prima Maiara, que me deu força nos momentos difícil que eu passei no decorrer desses anos.

Muito obrigado.

RESUMO

PRUDÊNCIO, Muriel de Bem. **O impacto da implantação do fluxo de caixa no comercial de uma empresa do segmento de informática localizada na cidade de Maracajá-SC** 2018.74 páginas. Trabalho de Conclusão do Curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

A disputa por um espaço no mercado empresarial tem sido cada vez mais acirrada, fazendo-se necessário ter um gerenciamento bem alinhado de seus recursos, e assim trazer resultados satisfatório aos seus clientes. Com as exigências cada vez mais, as organizações brasileiras tiveram necessidade de reorganização administrativa, em várias áreas, como o departamento financeiro, na qual tem como função administrar seus recursos e assim garantir o sucesso da mesma, projetando e monitorando as movimentações financeira, e com isso obter uma melhor visualização econômica, tomando decisões corretas. O objetivo do trabalho foi apontar qual o impacto da implantação do fluxo de caixa no comercial de uma empresa do segmento de informática localizada na cidade de Maracajá-SC, para atingir esse objetivo, foi elaborado uma pesquisa descritiva com meios bibliográfica, documental e estudo de caso com abordagem qualitativa, onde foi exposto conteúdo relacionado a finanças, como tesouraria, controladoria, planejamentos e fluxo de caixa. Os dados coletados foram de gênero secundário, adquirido por meio de um diálogo com o gestor, alimentando assim fluxo de caixa modelo desenvolvido pelo autor. Essas informações foram adquiridas na empresa nos dias 05 e 15 de setembro. Com isso foi possível atingir os objetivos específico de coleta dos ingressos e desembolso do ano de 2017 ao 1º semestre de 2018 e, por conseguinte suas análises, organizando os dados de forma que sirva como informações para o processo de tomada de decisões e propondo sugestões de melhoria, atingindo assim os objetivos sugeridos por esse estudo.

Palavras-chave: Organização, Fluxo de Caixa, importância.

“Seja você quem for, seja qual for a posição social que você tenha na vida, a mais alta ou a mais baixa, tenha sempre como meta muita força, muita determinação e sempre faça tudo com muito amor e com muita fé em Deus, que um dia você chega lá. De alguma maneira você chega lá”.

Ayrton Senna da Silva

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Funções dos níveis.	19
Figura 2 – Diferenciação de controladoria e tesouraria.	24
Figura 3 - Sequência das etapas de um planejamento financeiro	29
Figura 4 - Fluxo de caixa do 1º semestre de 2017	47
Figura 5 - Fluxo de caixa do 2º semestre de 2017	50
Figura 6 - Fluxo de caixa do 1º semestre de 2018	51
Figura 7 - Análise vertical dos grupos e vendas de 2017.	52
Figura 8 - Análise vertical dos grupos e vendas do 1º semestre de 2018	53
Figura 9 - Fluxo de caixa do 1º semestre de 2017	56
Figura 10 - Fluxo de caixa do 2º semestre de 2017	56
Figura 11- Fluxo de caixa do 1º semestre de 2018	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Planejamento	17
Quadro 2- Etapas para elaboração do planejamento financeiro	28
Quadro 3- Finalidade do planejamento financeiro	28
Quadro 4- Fatores interno	32
Quadro 5- Fatores externo	33
Quadro 6- Plano de coleta de dados documentais.....	45
Quadro 7- Síntese dos procedimento metodológicos.....	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SBVC – Sociedade Brasileira de Consumo e Varejo

IBEGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

DFC – Demonstração do Fluxo De Caixa

DRE – Demonstração de Resultados

BP – Balanço Patrimonial

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA	16
2.1 PLANEJAMENTO	16
2.1.1 Planejamento Estratégico	18
2.1.2 Planejamento Tático.....	19
2.1.3 Planejamento Operacional	20
2.2 CAPITALIZAÇÃO AO DEPARTAMENTO FINANCEIRO	21
2.3 TESOURARIA	23
2.4 CONTROLADORIA	25
2.5 PLANEJAMENTO FINANCEIRO	27
2.6 FLUXO DE CAIXA	30
2.6.1 Classes das Atividades do Fluxo de Caixa	33
2.6.1.1 Atividades Operacionais	34
2.6.1.2 Atividades de Investimentos	35
2.6.1.3 Atividades de Financiamento	36
2.6.2 Métodos Direto e Indireto do Fluxo de Caixa	37
2.6.2.1 Método Direto	38
2.6.2.2 Método Indireto	38
2.6.3.1 Análise vertical	39
2.6.3.2 Análise horizontal	40
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	42
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	42
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA	43
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	44

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	45
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	46
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	47
4.1 DIAGNÓSTICOS DI ÍNDICES DE INGRESSO E DESEMBOLSO	47
4.1.1 Analise Vertical dos Grupo e Vendas	52
5 SUGESTOES DE MELHORIA	60
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
REFERÊNCIAS.....	64
APÊNDICE.....	70

1 INTRODUÇÃO

Segundo Silva (2013), para alcançar as respostas no mundo empresarial das decisões de investimento como, por exemplo, qual investimento de longo prazo deve ter-se. De financiamento, como financiar a longo prazo? E da administração do capital de giro, como administrar o capital da empresa? É necessário compreender finanças.

Para Lemes (2010), gestão financeira é o conjunto dos atos e métodos administrativos relacionados ao planejamento, diagnóstico e domínio das suas ações na organização. É importante estudar essa gestão para compreender a relevância do controle gerencial, o mesmo fornece um prognóstico da presente situação, a qual é imprescindível para o sucesso do seu negócio. Essa gestão fornece possibilidades de necessidade na sua administração de recursos, investimentos, desenvolvimentos e consolidação, impedido o desperdício de um modo geral, potencializando esforços e, por conseguinte trazer resultados satisfatórios.

Em período de crise a gestão faz com que a organização esteja apta com as turbulências, para não ter dificuldade no faturamento e por consequência nas quedas das vendas (LEMES, 2010).

Segundo Souza (2014), finança é o conhecimento e a informação necessária para gerir o patrimônio, conhecido como ativos, que são os ganhos periódicos e seu passivo que são as suas obrigações. Essa área engloba os governos e o andamento do mercado econômico.

De acordo com Bertolotti (2015), um aspecto importante para gestor financeiro é dominar a aplicação do créditos e pagamentos, através do controle de verificação da autorização de compras do seu consumidor, bem como administrar o pagamento de créditos dos mesmos. Assim a empresa passa a ter um domínio maior nas contas a receber e contas a pagar, só que para isso ocorrer de maneira eficiente precisa-se da utilização sistemática do fluxo de caixa.

Para Ehrhardt (2010), é importante ressaltar que essa administração não serve só para o campo empresarial, pois fornece capacidade de gerenciamento de

recursos próprios do indivíduo no seu dia a dia, através de planejamento, com intuito de ter controle de seus gastos e saber o momento certo para comprar ou vender.

Toda organização precisa moldar o seu modelo de negócio, medindo o seu desempenho, para isso deve focar na utilização dos recursos da administração financeira e na sua capacidade, para que assim, possa ter vantagem competitiva do seu concorrente (EHRHARDT, 2010).

A empresa em estudo é do ramo varejista e o seu ambiente social é voltado para a prestação de serviço na manutenção de computadores, notebook, tablets e na venda de suas mercadorias para pessoas físicas e jurídicas.

A loja de papelaria e informática em seu contexto histórico vem sentido um forte impacto desde os anos 90, pelas concorrências dos supermercados na oferta de material escolar, principalmente no período que antecede o início da volta as aulas. Além disso, os governos estaduais e municipais começaram a comprar Kits escolares para rede pública diretamente das indústrias, diante desse fato houve uma queda de vendas significativa nesse mercado. Passaram a comprar por licitações, onde o requisito principal de ação são os pregões, que buscam o menor preço, a qual na maioria das vezes, não se consegue concorrer com esse aspecto.

O seu ambiente econômico está voltado para a área empresarial, estudantil e infantil, seguindo alguns períodos de sazonalidade, como por exemplo, as voltas aulas, entre outros. Nesse período há um incremento expressivo de demanda entre os meses de janeiro a março em decorrência das aulas. Com o fim desse período, aumenta o volume comercializado dos materiais de escritórios e acessórios de informática e diminui no de materiais escolares.

De acordo com dados do IBGE o segmento de varejo é um dos principais setores da economia mundial e esse campo impacta cerca de 47% do PIB brasileiro. Esses dados mostram como o setor de varejo vem crescendo, isto apesar das crises financeira que o Brasil vem enfrentando.

Com base nas informações citadas acima, este trabalho tem como objetivo principal propor a implantação do fluxo de caixa em uma empresa do segmento de informática, do município de Maracajá, como instrumento de planejamento e gerenciamento financeiro.

1.1 SITUAÇÃO PLOBLEMA

De acordo com Allen (2014), é essencial que todas as empresas tenham sua área financeira em perfeita condições, se mantendo estável e sobrevivendo no mercado. Esse departamento pode ser comparado como uma expressão metafórica, que é como se fosse o coração da organização, sua responsabilidade é de administrar os recursos, bem como suas movimentações financeiras que ocorre diariamente no caixa, utilizando as ferramentas para gerenciar seu negócio.

Faz-se importante o estudo do fluxo de caixa, pois o mesmo é um instrumento que proporciona aos empreendedores um apoio na tomada de decisões corretas, medindo o risco, projetando situações futuras, para assim, ter possibilidade de averiguação do caminho que a organização está trilhando e se estão realmente niveladas com seus objetivos (ALLEN, 2014).

Para Souza (2014), a demonstração financeira é importante para saber se a empresa concebe e usa o caixa bem como as aplicações financeiras de curto prazo. Isso por que se precisa de caixa para financiar a movimentação, liquidar suas obrigações e garantir retorno dos seus investidores. Então o fluxo de caixa é as entradas e saídas da tesouraria e seus investimentos.

As Informações do IBGE (2017), apontam que a causa pela qual 50% das micro e pequenas empresas fecharam nos primeiros anos de existência, são explicados pela ausência de administração do recebimento e pagamento. Não tendo um prognóstico de prazo médio de embolso e desembolso, essas circunstâncias são comuns dentro das organizações e trazem consigo carência financeira para pagar contas e fornecedores.

Dentre estas, encontra-se a loja em estudo, que é um empreendimento familiar com seu espaço de vendas de 220m², situada em Maracajá/SC, englobando a comercialização de materiais de papelaria, escritório e informática com a prestação de serviços de manutenções de computadores. A loja começou sua trajetória em 1998, quando o atual proprietário prestava serviço com manutenções de terceiro, então decidiu ampliar seu negócio passando a atender como loja fixa e anexando materiais para venda, não ficando apenas com a prestação de serviço.

Dentre os milhares de lojas existente no Brasil, as pequenas varejistas precisam ter bem alinhado a sua área financeira, retratando seu processo e finalidades. Por isso, está sendo sugerida a utilização do fluxo de caixa empresarial, propondo que o mesmo seja utilizado como instrumento de controle gerencial para a empresa em estudo.

Assim diante destes fatos tem-se a seguinte questão: **Como propor a implantação do fluxo de caixa em uma empresa do segmento de informática, do município de Maracajá, como instrumento de planejamento e gerenciamento financeiro?**

1.2 OBJETIVOS

Nos itens abaixo serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos que definirão os assuntos em estudo.

1.2.1 Objetivo geral

Propor a implantação do fluxo de caixa em uma empresa do segmento de informática, do município de Maracajá, como instrumento de planejamento e gerenciamento financeiro.

1.2.2 Objetivos específicos

A. Levantar os ingressos e os desembolsos de janeiro de 2017 a junho de 2018.

B. Organizar os dados de forma que sirvam como informações para o processo de tomada de decisão.

C. Sugerir ações que possam sensibilizar os gestores sobre a importância do fluxo de caixa.

1.3 JUSTIFICATIVA

A maioria das pequenas empresas no Brasil, que declaram falência em seus anos iniciais é por falta de clareza nas informações financeiras no que se refere o controle e o planejamento das organizações.

De acordo com Moraes (2010), essa dificuldade pode ser prevenida e até mesmo solucionada através da organização financeira na empresa, e para isso deve utilizar de suas ferramentas como o balanço patrimonial, onde se registra todos dados dessa gestão analisando para assim tomar as devidas decisões. É primordial também ter um bom controle financeiro, de forma que seu fluxo de caixa fique bem organizado, para assim saber o momento certo para financiar ou investir.

Para Hawawini (2009), em um ambiente globalizado na qual as empresas estão inseridas, em que os clientes estão cada vez mais exigentes, optando por atendimento ágil e prático, é de suma relevância a elaboração deste tipo de estudo e pesquisa, visto que as mesmas podem encontrar informações necessárias para possíveis mudanças em suas posturas frente ao seu cenário econômico atual.

Segundo Hoji (2014), na movimentação financeira é processado entradas e saídas. Um exemplo dessas entradas de caixas é o empréstimo monetário, a qual em determinado tempo gerará uma saída de caixa. Já nas aplicações financeiras as saídas de caixa resultam de desembolso, determinando a quantia da qual obterá após um período, com o acréscimo de juros. Esse procedimento pode se caracterizar pelo fluxo de caixa.

De acordo com Ribeiro (2010), o fluxo de caixa é de suma importância, sendo aconselhável que sua exibição seja de forma compreensível e clara, mais para isso precisa-se estabelecer informações contínuas, em relação ao que a empresa precisa, tendo como essência principal o diagnóstico do quadro financeiro da organização.

Torna-se importante a utilização correta da área financeira, pois o seu uso é essencial na gestão empresarial, a qual contribui na administração dos recursos, investimentos, crescimento e consolidação do seu negócio. Desta forma, a empresa passou a perceber de maneira clara, a relevância do departamento financeiro bem

organizado. Tendo em vista que a empresa em estudo, assim como a maior parte de empresa familiar e de pequeno porte acabou se ocupando maior parte de seu tempo em assuntos operacionais relacionado com as atividades diárias, ficando assim um pouco de lado o domínio amplo na área financeira, bem como utilização de suas ferramentas.

Sendo assim, o presente trabalho teve como propósito apresentar a realidade da empresa em estudo, detalhou os benefícios na implementação de um fluxo de caixa para a empresa, e com isso, organizou seu quadro financeiro. A organização em estudo trabalha com vendas finais de produtos de informática e manutenção dos mesmos.

O momento da pesquisa foi oportuno, pois a mesma esteve enfrentando dificuldade financeira, e com isso a empresa teve condições de observar as utilidades e praticidades que um fluxo de caixa proporciona, pode verificar, por meio de resultados obtidos e com isso desenvolver melhorias e torna-se um diferencial no setor.

Assim, diante desse cenário, o estudo destacou-se como viável por vários motivos. É de interesse da empresa, pois a mesma obteve dados e informações sobre si, até mesmo as que antes eram desconhecidas, e através destes dados e informações, teve a possibilidade de organizar seu quadro financeiro. Foi acessível por haver uma facilidade no acesso das informações que eu como pesquisador necessitei. Por isso é possível afirmar que a empresa ofereceu suporte suficiente para o desenvolvimento desse trabalho, e os resultados foram para benefício da organização e servirão para discussão, que repercutiu em melhorias.

Para o pesquisador a importância do trabalho deve-se ao fato de que adquiriu experiência acadêmica e prática. Acadêmica no sentido que foi elaborado um complexo trabalho que exige pesquisa direta com os dados da empresa em questão, e com dados científicos, escritos por autores de renome na área de estudo, o que leva o pesquisador a adquirir uma importante bagagem teórica, para poder propor a execução do trabalho de forma clara e coesa, tanto para seus avaliadores, quanto para a empresa em questão, que poderá usar os resultados do estudo na prática.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica é realizada por meio de pesquisas de autores que já desenvolveram estudos sobre o tema que se deseja analisar, desta forma facilita para o leitor descrever sua pesquisa (VIANNA, 2001).

Sendo assim, os próximos títulos do capítulo procuram relacionar informações acerca do propósito da pesquisa, bem como o entendimento do tema em estudo com base em outros autores.

2.1 PLANEJAMENTO

Segundo Hoji (2014), planejamento é determinar com antecedência as práticas a serem executadas nas mais diversas situações, usando métodos preestabelecidos que avaliará os recursos a serem usados e com isso alcançar os propósitos estabelecidos. É necessário que a utilização do conjunto das ações sejam continua, apropriada e organizada.

Para Barney (2011), planejamento serve para saber quais decisões devem ser tomadas, bem como se prevenir antecipadamente de situações prejudiciais futuras, averiguado assim os impactos em que trarão determinado acontecimento, bem como aumentar ao máximo da obtenção do lucro, o qual é o objetivo central de toda organização.

Com o planejamento é possível traçar caminho que vai ao encontro dos objetivos da instituição, seguindo o processo da execução, do acompanhamento e a revisão dos planos. Esse planejamento facilita a obtenção dos resultados, de forma continua e participativa (BARNEY, 2011).

Morante e Jorge (2008), afirma que qualquer planejamento é necessário ser sustentado por razões morais e científica. Segue-se alguns processos para se ter esse planejamento, são ele a conscientização das pessoas envolvidas nesse planejamento, a adequação da empresa a esse plano, a execução da pratica contábil no processo de planejamento orçamentário, o estudo das características internas de cada organização a qual devem ser previamente examinadas e

reconhecimento por todas as partes atuantes no processo de planejamento e sua implementação.

Para Oliveira (2007), planejamento é composto por decisões estratégicas para determinar onde a empresa está e onde ela deseja chegar. Há alguns tipos de planejamentos, como relata o quadro abaixo:

Quadro 1: Planejamento.

Tipos:	Definição:
Planejamento dos Fins	Seu objetivo é obter a missão, visão e especificar o estudo futuro da empresa.
Planejamento Organizacional	Projeta a estruturação da empresa.
Planejamento dos Recursos	Determinar quais recursos financeiro e onde devem ser aplicados o mesmo. Nesse planejamento é estabelecido os projetos e programas, bem como os planos de ação para alcançar os objetivos das empresas.
Planejamento de Implantação	E o ato de se planejar e acompanhar os processos por meio do controle empresarial.

Fonte: Oliveira 2007.

Como pode-se observa no quadro há alguns tipos de planejamento, onde cada uma procura se deter em algo específico, mais todos tem como objetivo principal se antecipar nos mais diversos processos organizacionais.

2.1.1 Planejamento estratégico

Para Levrini (2018), a elaboração de um planejamento estratégico é uma soma de decisões que a organização exerce com intuito de estabelecer seu negócio. É um instrumento essencial para o sucesso e riqueza de uma empresa. Direcionando a instituição no caminho certo a ser seguindo, a qual vai de encontro com as metas da empresa.

Deve-se ter cautela ao tomar decisões no nível estratégico, pois a mesma influencia toda empresa e é difícil reverter as ações realizadas. E nesse processo que se analisa a matriz SWOT empresarial, com intuito de observar os pontos francos, fortes, oportunidades e ameaças, e assim saber qual o momento certo de

investir, queira seja na compra de um maquinário ou na implementação de uma linha de produto ou quaisquer outras ações (HOJI, 2014).

Segundo Fernandes (2005), planejamentos estratégicos estão relacionados às decisões importantes tomada pelos gestores e diretores dentro de uma organização. Hoji (2014), complementa que esse planejamento tem uma duração de tempo maior, a qual está comprometida com os graus mais altos da administração, buscando se adiantar nos elementos externos e internos da empresa, normalmente relativo as séries de mercadoria ou mercado.

De acordo com Barney (2011), planejamento estratégicos refere-se as grandes medidas que são tomadas pelos gestores, a qual influência significativamente no futuro da organização. Trata-se de diversos assuntos, dentre eles pode se destacar os assuntos tratados a respeito dos clientes que serão atendidos pela empresa, os mix vendidos, investimento que vão ser realizados, a inovação será utilizada, entre outros. A função da chefia nesse planejamento estratégico é liderar ativamente as reuniões e com base nas informações tomar decisão.

Segundo Hitt (2008), para se iniciar um plano estratégico deve analisar-se está alinhado em conformidade com a missão pré-estabelecida pela empresa, haja vista que depois de definir seus propósitos existenciais é mais provável de alcançar suas metas. De um modo em geral com esse planejamento é possível ter visão do que a alta administração da empresa espera, do contrário não pode se ter êxito em seu negócio.

Segundo Oliveira (2007), o planejamento estratégico é ato administrativo que estabelece uma melhor direção para empresa, tendo como principal objetivo a otimização e inovação na empresa, para assim permanecer no mercado.

Na formação do plano estratégico deve-se ser levado em conta os seguintes aspectos: quais são os setores, cargo, hierarquia organizacional que está envolvida e assim classificar o grau de importância das informações dentro e fora da empresa, se são de extrema importância e aplicando resolução imediata. Esse nível segue uma sequência cronológica para implantação de um plano estratégico, as etapas são definições da missão, o diagnóstico ambiental, a definição dos

procedimentos, propósito da estratégia e a averiguação da estratégia que será aplicada (OLIVEIRA, 2007).

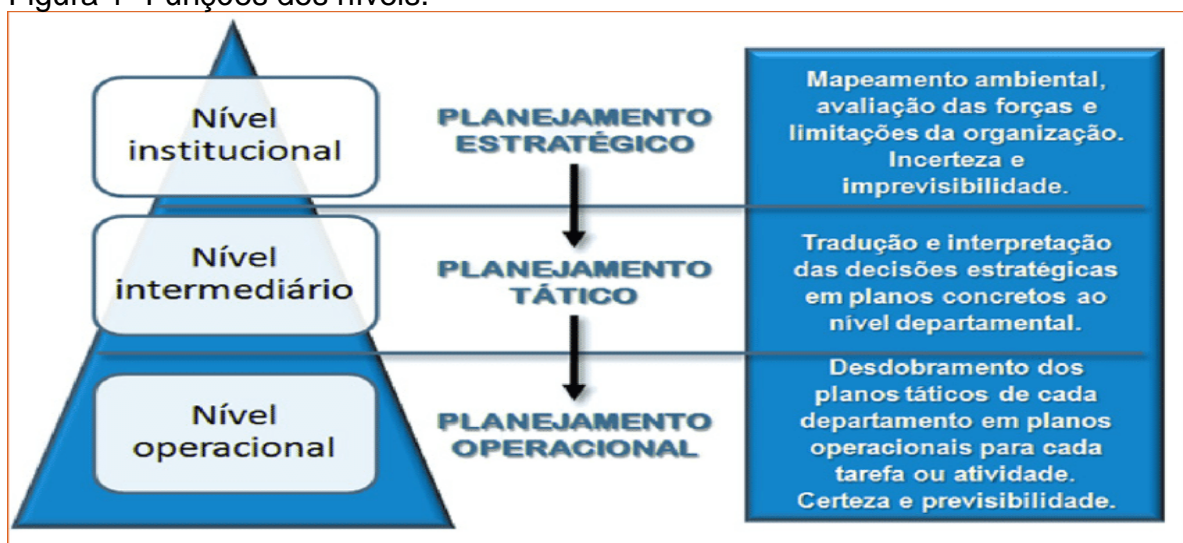
2.1.2 Planejamento tático

Nesse tópico será apresentado as definições do planejamento tático, suas funções e sua importância no planejamento organizacional.

Segundo Hoji (2014), o planejamento tático ocorre no nível intermediário da empresa e tem como intuito desenvolver uma quantia do que foi programado estrategicamente, colocando assim em prática o que foi estipulado no planejamento estratégico e distribuindo assim os propósitos organizacionais como um todo em objetivos departamentais, em que cada um é corresponsável pelo sucesso da empresa.

Segundo Barney (2011), planejamento tático está incluso nas decisões relacionadas às grandes áreas empresariais, como Marketing, Finanças, Recursos Humanos, Administração Industrial. A função desse líder no planejamento tático é dar suporte à elaboração dos planos das diversas áreas e cobrar resultados e oferecer subsídio para que os subordinados façam o processo operacional de modo eficaz.

Figura 1- Funções dos níveis.



Fonte: Barney (2011).

De acordo com Oliveira (2007), planejamento tático é utilizado para correlacionar os propósitos gerais do estratégico com a movimentação e distribuição dos recursos operacionais.

2.1.3 Planejamento operacional

Para Hoji (2014), o planejamento operacional tem como objetivo potencializar os recursos da organização em determinado tempo. Esse tipo de planejamento é de curto e médio prazo, envolvendo decisões tomadas do nível operário, através de processos repetitivos com maior possibilidade de reversão na atividade.

De acordo com Barney (2011), planejamento operacional ocupa-se com trabalho já estabelecidos, pois os objetivos já estão estipulados e são perfeitamente conhecidos e esperados.

Para Hitt (2008), os planos operacionais contribuem na execução do que foi elaborado na visão estratégico, o prazo de realização desses planos pode ser durante qualquer período, só que é mais comum que aconteça durante 5 (cinco) anos, sendo que no ano inicial as programações são mais apuradas. Nesse nível são detalhadas as incumbências de cada cargo, o tempo e que as atividades serão desempenhadas, os propósitos de vendas, seus lucros entre outros. Esse planejamento é dividido por departamento, em que cada seguimento segue seus propósitos, seguindo os planos de ação e assim alcançar a missão da empresa.

Para Oliveira (2007), planejamento operacional é retratado na pormenorização de uma ou mais operações específicas, com intenção de alcançar maiores competências na utilização dos recursos, com sustentação nos objetivos e plano determinado.

Segundo Fernandes (2005), decisões operacionais retratam a manifestação das deliberações estratégica e tática, sendo decisões exercidas no dia a dia, causando impactos no curto prazo.

2.2. CAPITALIZAÇÃO AO DEPARTAMENTO FINANCEIRO

Segundo Lamb (2015), para empresa permanecer estável em seu negócio, deve ter como base a maximização de venda, reduzindo os custos e potencializando o rendimento, para assim ter uma efetiva participação de mercado e salvaguardar o crescimento constante do lucro.

Souza (2014), menciona que o administrador tem como função aumentar o ganho da empresa, por meio de investimento que integra valor, aplicando sentença financeira sólida e controlando as correlações de liquidez, risco e retorno. Sendo que liquidez reflete a competência de produzir caixa para pagar os compromissos dos exercícios operacionais e de financiamento. O risco é a habilidade que o administrador tem em relação ao cargo assumido nas resoluções de gerenciamento, e retorno é a capacidade de explorar as possibilidades de investimento aonde a receita deve ser superior aos custos, apresentado resultado positivo ao gestor.

De acordo com Allen (2013), finanças é um composto de “arte e a ciência para administrar o dinheiro, queira seja para pessoas físicas ou jurídicas. Finanças estão ligados aos métodos, a empresa, a praça e as ferramentas que geram movimentação de dinheiro entre as pessoa, organização e entidades governamentais. Com a compreensão de financia e sua utilização correta o gestor passa a ter respaldo em suas decisões empresariais, isto porque essa área de financeira proporciona muitas oportunidades de serviço, por conseguinte é considerado um campo extenso e arrojado, da qual tem fortes influências na vida empresarial e pessoal.

O Administrador é incumbido de gerenciar o empreendimento da organização financeiramente, para isso desempenha os vários exercícios financeiros, como o planejamento, a liberação de créditos para consumidores, a obtenção.

Para Zdanowicc (2010), o administrador de hoje deve estar bem envolvido com a efetivação de estratégias institucionais, a qual tem por intuito o fortalecimento

e o desenvolvimento da empresa e com isso criar vantagem competitiva frente aos seus concorrentes.

Os profissionais dentro de uma organização precisam-se relacionar com o departamento financeiro para elaborar suas atividades e para que o setor financeiro consiga se antecipar seus problemas e tomar decisões eficazes, passar informações assim que for preciso (ZDANOWICC, 2010).

Para Groppelli (2010), o administrador capaz tem discernimento e instinto para saber quais planos de ação deve implementar e qual momento de fazê-lo. Sabem quando levantar fundos e como controlar. Suas decisões irão comprometer-se em uma empreitada altamente lucrativa e com isso ter uma situação financeira organizacional saudável. Essas decisões gerenciais envolvem um meio termo entre assumir riscos excessivos para maximizar lucros e aceitar investimento que provavelmente, resultarão em menor risco e lucratividade, mais que conduzirão a empresa a uma posição financeira sólida.

Segundo Ehrhardt (2010), a administração financeira é um dos setores que se tem mais chance para conseguir emprego, em qualquer tipo de empreendimento, como em banco, empresas, instituição financeira. Essa administração também se faz necessário seu uso em instituição pública como hospitais, escolas entre outras. As vagas de serviços no ramo de administração financeira envolvem as ações tomadas referentes ao aumento de indústrias até a seleção dos modelos de títulos das quais devem ser lançados para financiar essa expansão.

Para o administrador financeiro o fluxo de caixa é definido como as movimentações financeiras dos ingressos e desembolsos, esse fluxo garante o equilíbrio financeiro, projetando os fluxos de caixas necessários para empresa pagar suas contas e obter bens para realizar seus objetivos (EHRHARDT, 2010).

Segundo Silva (2006), os propósitos essenciais na administração financeira são: o de projetar, examinar e investigar as fontes geradoras de riquezas para empresa, bem como os de gastos e os de investimentos, esses aspectos são analisados em determinado tempo. Nessa gestão o administrador financeiro utiliza alguns métodos, um deles a qual é bem optado por esses profissionais por ser de

fácil compreensão é a de apresentações dos dados financeiros dos ingressos e desembolsos por gráficos e planilhas. As mesmas são projetadas para atingir eficácia em seus planejamentos financeiros e operacionais.

O administrador financeiro recebe suporte de técnicos especializado do setor de tesouraria e controladoria, só que nem sempre se tem esse apoio, por exemplo, em empresas de estrutura e tamanho pequeno, na maioria das vezes, não tem esse suporte (SILVA, 2006).

2.3 TESOURARIA

Segundo Leite (2018), afirma que a tesouraria trabalha em união com a contabilidade, onde o setor contábil registra todos os dados para encaminhar a tesouraria que por sua vez efetua os pagamentos. Essa administração da tesouraria tem como principal propósito garantir fontes geradoras de riquezas para pagamento de suas obrigações de forma competente, para que assim tenha recursos financeiros para realizar investimento empresarial.

Com uma gestão eficaz da tesouraria é possível ter-se controle dos ingressos e desembolso, ficando mais fácil e prático o trabalho de resgatar, captar ou aplicar fundos monetários periodicamente, e assim evitar o desperdício e perdas dos recursos, sendo possível identificar os gargalos financeiros e se ter uma melhor aplicação contábil (LEITE, 2018).

Segundo Hoji (2014), o departamento da tesouraria é um dos mais importantes setores dentro de uma empresa, pois ele faz a circulações de todas as informações, e o mesmo são responsáveis na preservação e na viabilidade do negócio, através de ferramentas financeiras. Ainda afirma que esse departamento não tem como intuito principal a concepção de lucro, mais contribui de maneira considerável para agregar valores e acaba contribuindo na colaboração de obtenção do lucro. Com o seu parecer é possível diagnosticar se os projetos são viáveis, supervisionando assim a aquisição de bens e despesa, com essa área sincronizada é possível se ter um aumento satisfatório das aplicações financeiras.

O uso do orçamento de tesouraria possibilita controlar o fator principal de que a execução orçamental não pode conduzir a acumulação de pagamentos em atraso. Podendo a ter rendimentos e dotação, fundos disponíveis, mais se as liquidez não forem controladas o déficit e a dívida aumenta (PARISI, 2006).

Para Parisi (2011), os propósitos essenciais da tesouraria são ser responsável pelas ferramentas financeiras, na administração do caixa e na fonte geradora de riqueza, para assim garantir estabilidade econômica. A tesouraria é um departamento da organização que controla as movimentações financeiras, sendo considerado muito importante, pois é através dele que circula as fontes financeiras de uma empresa. Esse setor fornece suporte para o administrador bem como todo o negócio organizacional.

Figura 2- Diferenciação de controladoria e tesouraria.



Fonte: Hoji (2014).

2.4 CONTROLADORIA

De acordo com Leite (2018), a controladoria tem atribuições essenciais para as empresas, quer seja na contribuição para avanços das performances de técnicas e normas contábeis, ou das atuações determinantes dos métodos do

controle interno, a qual elabora programação e orçamentos, bem como do planejamento estratégico das organizações.

O departamento da controladoria é voltado para a obtenção de resultados, e colaborar com os métodos operacionais e da gestão, procura conhecer o fluxo de caixa e observar as alterações do ambiente que possa afetar a competitividade e a missão de uma empresa. Com as contínuas evoluções tecnológicas e com as conexões humanas e empresariais o mercado tende a ficar cada vez mais composto e arrojado, nesse aspecto que evidencia a importância da controladoria por ter uma função diferenciada, a qual é focada controle gerencial concreto, que auxilia nos processos administrativos para a tomada de decisões (LEITE, 2018).

Oliveira, Peres.Jr e Silva (2015), mencionam que controladoria é um órgão que tem como intuito monitorar a efetividade das atividades organizacional desenvolvida em seu ambiente interno. Fornece informações dos mais diversos aspectos financeiros e com isso instruirá o administrador a tomar decisões corretas, se esse controle não estiver bem alinhado não é possível prevenir-se antecipadamente de determinada situação, ocasionando assim um impacto prejudicial à empresa.

O principal objetivo da controladoria dentro das empresas é otimizar o resultado da mesma, apresentar aos demais gestores da empresa alternativas econômicas, assessorar essa gestão nos processos decisórios e garantir a eficácia da empresa (OLIVEIRA, PERES. JR e SILVA, 2015).

Segundo Hoji (2014), o principal papel da controladoria é dar sustentação na administração da atividade organizacional, com objetivo de alcançar metas através das notas gerenciais concebida em período oportuno para tomada de decisão. A mesma se compromete com as atividades estratégicas, procurando identificar acontecimentos futuros e detectar novas oportunidades.

Padoveze (2013), ressalta a controladoria como uma unidade administrativa incumbida por empregar-se de todos os compostos que estão inseridos no conhecimento contábil. Sua finalidade é expandir, praticar e coordenar os métodos da ciência contábil dentro da organização. Sendo assim seu objetivo

principal é assegurar a eficácia da empresa por meio de otimização de seus resultados.

Para Schnorrenberger (2009), a controladoria está associada ao controle do paralelo de preceitos projetados e realizados, por que assim podem-se ter conhecimentos dos resultados internos do negócio. Está conectado com a contabilidade, pois precisa do relatório contábil para identificar problemas e até mesmo oportunidade, acompanhando os lançamentos e os registros contábeis, monitorando e limitando o processo de recebimento, armazenagem e pagamentos, inclusive o de dispor de relatório para a administração e as comprovações contábeis para publicações. E ainda ressalta que essa área consiste em planejar, programar, orçar, executar e avaliar os acontecimentos econômicos.

Morante e Jorge (2008), afirmam que controladoria é uma atividade que faz parte da organização e na estruturação da empresa. Esse exercício é importante para as organizações, pois agrega valor, fator esse essencial para sobrevivência empresarial, seu crescimento e permanência no mercado. O desempenho da atividade de controladoria é complexo e tem inúmeras responsabilidades, então deve ser coordenado e orientado por pessoas que possuem conhecimento teórico, e tenham experiência na área e facilidade de relacionamento, haja visto que se envolvem diretamente com outros setores.

As principais práticas estão relacionadas a atualizações dos dados do plano de contas, preparação dos relatórios financeiros, preparação das responsabilidades fiscais. Essas são algumas das responsabilidades que o setor de da controladoria precisa ter para desenvolver bem sua função (MONRANTE; JORGE, 2008).

2.5 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Para Lemes (2010), planejamento financeiro é um instrumento formado por vários elementos sendo fundamental na gestão da empresa. Esse planejamento colabora para determinar os propósitos e firma modelos de análise de resultados, sendo um instrumento adaptado para ter-se o conhecimento da probabilidade e a

eficiência de determinados projetos organizacional. Por meio desse plano são analisadas as medidas tomadas, verificado se os resultados estão de acordo com a meta organizacional, e quais as possibilidades de inserção de propostas de investimentos ou financiamento, no ponto de vista financeiro.

As etapas do planejamento financeiro são aperfeiçoadas por meio do controle, seguindo passo a passo as diversas informações, ligadas ao planejamento da instituição, a qual vai se unir e desenvolver nos resultados. A cada período transitado é provável analisar resultados e determinar a sustentação de novos propósitos e lançamento (Lemes, 2010).

Conforme Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003), as empresas mais desenvolvidas, buscam no planejamento financeiro, garantir o seu financiamento por meio da administração do saldo da tesouraria. Esses planejamentos são usados para definir o numerário e a origem dos fundos permanentes usado para financiar as carências esperada de investimento e de capital de giro.

Segundo Gropelli e Nikbakht (2010, p. 319), definem planejamento financeiro como:

É o processo por meio do qual se calcula o quanto de financiamento é necessário para se dar continuidade em operações de uma companhia e se decidir quando e como a necessidade de fundos será financiada. Se não houver um procedimento confiável para estimar as necessidades de financiamento, uma empresa pode acabar não tendo fundos suficientes para pagar seus compromissos, como juros sobre empréstimos, duplicatas a pagar, despesas de aluguel e depois de serviços públicos. Planejamento financeiro refere-se ao processo de estimar as necessidades futuras de financiamento.

De acordo com Júnior, Rigo e Cherobin (2010), o planejamento financeiro é um eficaz instrumento de gerenciamento, a qual tem como atributo identificar as metas e os propósitos a serem alcançado, possibilitando examinar o comportamento de mercadorias e setores da empresa, mostrando a falta, ou não de atos corretivos para as mais diversas situações. Por isso, a decisão e os acordos parte do planejamento financeiro. Não se deve firma um acordo de financiamento sem um conhecimento sobre a viabilidade de quitação da organização, ainda que seja no longo prazo, é apostar-se sem medir o risco.

De acordo com o Hitt (2008), o planejamento financeiro segue algumas etapas como mostra o quadro abaixo:

Quadro 2: Etapas para elaboração do planejamento financeiro.

Etapas:	Ações:
1	Criar predições através dos relatos contábeis financeiros, interpretar os planos operacionais e assim examinar os impactos de diferentes etapas, sobre o saldo líquido positivo projetado e analisar os indicativos financeiros.
2	Definir o total do capital que será utilizado de financiamento nesse plano, isto é, averiguar como está o caixa financeiro da empresa e assim ver quanto custarão os novos ativos e se tem disponibilidade para isso.
3	Calcular o caixa interno disponível. Verificar se a mesma possui saldo para novos investimentos que estão sendo precisos, se não estiver faz-se necessárias obter de fontes externa. Analisar as restrições dos índices dos títulos de endividamento e outros índices financeiros.
4	Formar um conjunto de gerenciamento, onde remunera os empregados pela sua performance, criando assim maior eficácia e valor maiores aos acionistas.
5	Por final a organização deve fiscalizar as atividades depois introduzir o plano e assim identificar qualquer gargalo que ocasiona e tomar ações reparadoras.

Fonte: Elaboração própria a parti de Hitt 2008.

Silva (2006), afirma que o planejamento financeiro tem algumas finalidades, como relata no quadro abaixo

Quadro 3: Finalidade do planejamento financeiro.

Etapas:	Ações:
1	Criar programação para o fluxo de caixa.
2	Projetar, monitorar e explorar os gastos financeiros.
3	Firmar administrações de investimentos financeiros.
4	Examinar as informações tributárias.
5	Firmar acordo e monitorar o mesmo.
6	Limitar a quantia de dívidas de outras corporações financeiras.
7	Gerenciar e examinar o retorno do investimento.

Fonte: Elaboração própria a parti de Silva 2006.

Planejamento financeiro refere-se ao processo de estimar as necessidades futuras de financiamento e identificar como os fundos anteriores foram financiados e os propósitos em que foram gastos (GROPPELLI, 2010).

Em uma empresa quando há um planejamento financeiro controlado pode-se prevenir surpresas desagradáveis para a mesma. As empresas trabalham para a obtenção de valor, portanto esse planejamento ajuda a estipular as metas e de certa forma alcança-la (LUCION, 2005).

Figura 3- Sequências de etapas de um planejamento financeiro.



Fonte: Lemes 2010.

Quando o planejamento financeiro segue etapas, e a mesma é bem construída e exercida continuamente, se obtém um plano organizacional alinhado com os objetivos existenciais da empresa. Depois de desenvolvido o planejamento

financeiro é necessário supervisiona os acontecimentos, e aperfeiçoa as práticas, para atingir maior eficiência.

2.6 FLUXO DE CAIXA

Segundo Tavares (2018), o fluxo de caixa oferece oportunidade para que a gestão financeira possa saber quais bens estão acessíveis em sua empresa, isso acontece através da utilização das ferramentas gerenciais que habilita o planejamento e o controle das fontes financeira. O fluxo de caixa é como uma bússola que direciona um caminho seguro com informações contábeis, para tomada de decisões. Na sua utilização deve ser observada a competência organizacional, a qual influenciará no sucesso funcional da instituição.

Esse fluxo antecipa acontecimentos relacionados com as entradas e saídas de fontes financeiras pela organização em determinado tempo. Com esse diagnóstico fica visível a conexão dos gastos realizados na execução das contas e no faturamento pela venda das mercadorias. Por isso deve-se ter de forma acessível e clara para todas as informações contábeis a qual determinará se o caixa da empresa vai ser positivo ou negativo (LEITE, 2018).

Ribeiro (2018), afirma que a demonstração de fluxo de caixa é um parecer contábil que tem por finalidade afirmar as operações que foram realizadas em determinado período, a qual causara alterações no caixa e no equivalente de caixa. Refere-se a uma comprovação resumida dos acontecimentos administrativos, onde inclui o fluxo monetário que ocorre em um determinado tempo. Essas entradas e saídas são referentes das contas caixa, banco, movimentações e das representativas dos equivalentes de caixa.

De acordo com Marion (2015), os três predominantes fatores para uma empresa fechar ou ter fracasso é pela carência de planejamento financeiro, a ausência no afastamento total do fluxo de caixa e na antecipação da organização dos ingressos e desembolso desse fluxo. Sem esse DFC torna-se muito difícil se programar financeiramente e assim, por conseguinte não se tem uma boa administração.

No fluxo de caixa é definido o controle de entradas e saídas do dinheiro que gira em torno da empresa. É por meio desse fluxo que se pode permitir a análise dos meios financeiros bem como sua situação que se encontra na empresa. O responsável pelo fluxo de caixa tem acessos a todas as funções, contas a pagar e contas a receber, compras de matérias-primas, encargos, salários e tudo que a empresa tende a gastar (ERBANO, 2014).

Para Silva (2013), afirma que a demonstração de fluxo de caixa é um parecer contábil que tem por finalidade afirmar as operações que foram realizadas em determinado período, a qual causara alterações no caixa e no equivalente de caixa. Refere-se a uma comprovação resumida dos acontecimentos administrativos, onde inclui o fluxo monetário que ocorre em um determinado tempo. Essas entradas e saídas são referentes das contas caixa, banco, movimentações e das representativas dos equivalentes de caixa

Allen (2013), faz alusão de uma comparação metafórica em que afirma, que o fluxo de caixa é como o “sangue que corre pelas veias”, isto é, o sangue simboliza a vida, e é isso que o uso desse fluxo proporciona a empresa, vida saudável, queira isso na gestão das funções do cotidiano, nas programações das ações ou na tomada de decisões empresarias. E ainda afirma que esse fluxo de caixa é influenciado pelas depreciações que são as desvalorizações do ativo imobilizado.

O fluxo de caixa livre para uma organização equivale à soma do fluxo de caixa disponível para os investidores, credores e proprietários, isso depois que a organização já tenha resolvido as suas necessidades operacionais e os investimentos em ativos fixos em ativos circulantes líquidos (ALLEN, 2013).

Segundo Zdanowicz (2010), com o fluxo de caixa passamos a ter percepção do que irá ser adquirido de ingressos e desembolsos e, por conseguinte temos um diagnóstico da saúde financeira da empresa, essas informações servirão como controle as mais diversas operações, como a de recebimentos de vendas, pagamento de compras e gastos operacionais. Salienta-se que esse fluxo precisa ser elaborado com efetividade em seu planejamento e controle.

Conforme Ching (2010), o propósito da demonstração do fluxo de caixa primário é esclarecer como o caixa está sendo influenciado pelas atividades de financiamento, de investimento e operacionais durante um determinado tempo. A categorização dessas atividades permite conhecimento para o usuário medir a influência desses exercícios, na posição da organização e no montante do caixa.

Segundo Ehrhardt (2010), o fluxo de caixa livre de uma organização normalmente remete do seu dividendo contábil isto porque o faturamento e os gastos são relatados na demonstração de resultados da atividade das quais não foram pagas anualmente.

Para Hitt (2008), o fluxo de caixa líquido é o suporte de uma organização e isso resulta no seu rendimento contábil, sendo que alguns ingressos e desembolsos são mostrados nas apresentações que são de fato recebidas ou pagas em dinheiro durante o ano.

De acordo com Silva (2006), o fluxo de caixa de uma empresa é influenciado tanto por fatores internos e externos, esses elementos nem sempre acontecem conforme é projetado. Os aspectos internos e externos que interferem são demonstrados no quadro abaixo:

Quadro 4: Fatores Internos.

Itens:	Descrição
1	No acréscimo do parcelamento das vendas, de maneira que proporcione maiores benefícios em relação à concorrência e assim criar vantagem competitiva no mercado.
2	Através da obtenção de itens novos através da projeção de vendas.
3	Na diferença que se tem no prazo médio dos recebimentos das mercadorias e na quitação de suas contas, gerando diferenças das expectativas previstas e realizadas.
4	Nas etapas longas de produção que estão em disparidade com o prazo médio dado pelos fornecedores.
5	Na administração salarial discordante com os ganhos e gastos operacionais.
6	Por meio das pequenas obtenções dos bens tangíveis como edifícios, máquinas, entre outros.

Fonte: Elaboração própria a parti Silva 2006.

O quadro abaixo mostra os fatores externos que interferem na utilização de um fluxo de caixa empresarial:

Quadro 5: Fatores Externos.

Itens:	Descrição:
1	A redução nas vendas em consequência do retraimento do mercado.
2	Os novos oponentes.
3	Pelas alterações na porcentagem dos impostos.
4	No acréscimo de inadimplência.

Fonte: Elaboração própria a parti da Silva 2006.

Para que não aconteça essa interferência faz-se necessária a participação comunicativa de todos os departamentos, para que assim o analizador financeiro faça sua análise e tomem as devidas decisões de prevenções (SILVA, 2006).

Além dos ingressos e desembolsos de caixa existem outros itens do fluxo de caixa como: diferença do período, saldo inicial de caixa, disponibilidade acumulada, nível desejado de caixa, empréstimos ou aplicações de recursos financeiros, amortizações ou resgates das aplicações e o saldo final de caixa (LUCION, 2005).

2.6.1 Classes das atividades do fluxo de caixa

Para Neves (2007), a demonstração do fluxo de caixa é separada por atividades: atividades operacionais, atividades de investimentos e atividades de financiamentos, a seguir será apresentada cada uma, bem como suas características e definições.

2.6.1.1 Atividades operacionais

De acordo com Marion (2015), as atividades operacionais do caixa são concebidas pela comercialização dos recursos e serviços, possuindo como gasto os custos operacionais, participações e impostos. Resumidamente são as operações ligadas ao objeto social da organização.

Ribeiro (2015), afirma que as atividades operacionais são aquelas que não se enquadram no exercício de investimento e financiamento. Suas principais funções são produzir receita para empresa. Pode ser ilustrada por meio da remuneração das vendas, das liquidações de fornecedores, empregados, nas aquisições de matérias.

Segundo Hoji (2014), a criação das atividades operacionais ocorreu para dar finalidade ao negócio organizacional, tendo como objetivo garantir o regresso conveniente aos investimentos que são feitos pelo proprietário da empresa. Através dessa atividade temos a prática de compra que inclui a obtenção da matéria prima, processo de modificação, venda dessas mercadorias, a inclusão do serviço de terceiro, estocagem e a entrega. Lamb (2015), acrescenta que para estimar fluxo dessa atividade é necessário começar pelo lucro líquido a qual é verificado na DRE, por conseguinte acrescentar os gastos que não abala o caixa, e realizar ajustes nas alterações dos ativos e passivos circulante com exceção nos caixas e empréstimos, o resultado disso é o fluxo das atividades operacionais.

De acordo com Silva (2013), as atividades operacionais são responsáveis por produzir receita para a empresa. Nessas atividades estão inclusos a liquidação de salário, aluguel, obtenção da atividade que a empresa presta e na revenda dos Títulos Patrimoniais e não Patrimoniais.

Para Allen (2013), as atividades operacionais estão relacionadas aos ingressos e desembolsos de caixa das quais estão ligados pela venda e fabricações dos bens e das atividades.

Ching (2010), relata que as atividades operacionais estão associadas com a operação que gera o lucro líquido e sua repercussão está na conta de circulante e no balanço patrimonial. Essas operações resultam de ingresso e desembolso de

caixa a qual estão relacionados com a receita e as transferências das contas de cobranças de comprador e da movimentação do estoque, ao ponto que as retiradas de caixa estão relacionadas com as contas operacionais e as respectivas movimentações para liquidação de fornecedores, salário, impostos e juros.

De acordo com Ehrhardt (2010), as atividades operacionais compreendem o rendimento líquido da depreciação e as alterações em outras contas a pagar e receber, bem como as aplicações de curto prazo e as dívidas de curto prazo.

Para Oliveira (2007), atividades operacionais são as consequências das entradas e saídas do seu serviço prestado. Isso proporciona uma informação importante, que é a eficiência que a empresa tem de gerar caixa com o seu serviço, e realizar constante diagnóstico financeiro da entidade.

2.6.1.2 Atividades de investimentos

Conforme relata Marion (2015), atividades de Investimentos são adquiridas do estorno de ativos, bem como as vendas desse item, e por meio de participação em outras empresas.

Segundo Ribeiro (2015), atividades de Investimentos estão relacionadas com compra e venda de ativos de longo prazo e de outras aplicações que não estão incluídas nos equivalentes de caixa. Um exemplo são as compras e vendas de participação em outras organizações, de ativos na elaboração de recursos ou na realização de atividades ligado ao objeto social da empresa. Essa atividade não se refere a compra de ativo para renda.

De acordo com Hoji (2014), as atividades de investimento consideram ações referentes a aplicações em bens, a qual tem como intuito fornece sustentação para as atividades operacionais da empresa. Essas dívidas são identificadas no balanço patrimonial como investimento temporário ou ativo permanente, ao qual fornecerá retorno ao longo prazo. Lamb (2015), complementa que essa atividade abrangem as modificações na obtenção e venda de ativo imobilizado.

Para Silva (2013), as atividades de investimentos são as compras e vendas das ferramentas, lotes e maquinários, a qual está incluso nas vendas de ativos de longo prazo e outros investimentos nos equivalentes de caixa.

De acordo com Ching (2010), as atividades de investimentos estão associadas às contas dos bens e direito da organização em longo prazo. Compras ou vendas de imóveis, lotes, acessórios, entre outros ativos a longo prazo, fazem parte dessas atividades. Mas se deve analisar e ter os devidos cuidados ao investir a longo prazo, porque um mal investimento pode comprometer a saúde financeira de uma organização.

Segundo Oliveira (2007), atividades de investimento é fundamental, pois apresenta o tamanho dos gastos dos recursos que são realizados pela empresa com intuito de gerar boas repercussões no seu fluxo de caixa a longo prazo.

2.6.1.3 Atividades de financiamento

Para Marion (2015), as atividades de financiamento é aquisição de caixa por meio de empréstimos e aportes de capitais. Nessa atividade tem-se a obtenção de bens e amortização dos recursos captados.

Conforme Ribeiro (2015), nas atividades de financiamento ocorre modificações no tamanho e na constituição do recurso próprio e de terceiros, atingindo assim a obtenção de bens dos sócios ou ações. A regressão se dá em forma de rendimento, na captação de empréstimo, amortizações e recompensas.

Segundo Hoji (2014), as atividades de financiamento retratam o impacto das medidas tomadas sobre os aspectos de financiamento do exercício operacional e de investimento. A categorização dos exercícios desse grupo condiz com os compromissos dos passivos financeiros e no patrimônio líquido. Alguns exemplos são a obtenção de empréstimo bancário, títulos de créditos concedidos por empresa privada e a inteiração do patrimônio da empresa.

Para Silva (2013), atividades de financiamentos são aquelas consequentes da alteração na dimensão e na formação de capital próprio e as dívidas da empresa. Esses financiamentos são adquiridos através de empréstimo bancário e outros meios.

Segundo Allen (2013), as atividades de financiamentos se dão pelas operações financeiras com capital de terceiros ou próprio.

Ching (2010), salienta que as atividades de financiamento estão conectadas com as contas dos exigíveis em longo prazo e da diferença dos passivos e ativos de uma empresa. Conceituando o caixa como uma peça fundamental para equilibrar o negócio a períodos maiores, podendo destacar nesse grupo a emissão das unidades de títulos, factoring, empréstimos, e seus pagamentos, lucro para os acionistas e a recompra das ações.

Para Hawawini (2009), a utilização do fluxo de caixa depois de se analisar deve-se programar para eventuais escassezes ou sobra financeiras e assim propor métodos que venham solucionar problemas desse gênero. O Autor ainda afirma que o fluxo de caixa é um modelo na gestão empresarial que medi o impacto dos resultados na tomada de decisões da quantia de pagamentos, criando com isso oportunidade de projeções e assim obter crescimento econômico.

O fluxo de caixa projetado fornece informações gerencias valiosas para sobrevivência do negócio. Com a utilização desse fluxo pode verificar as possibilidades de investimentos, as causas que geram modificações nos aspectos situacionais das empresas e os possíveis motivos de redução do capital de giro (HAWAWINI, 2009).

De acordo com Oliveira (2007), atividades de Financiamento estão ligados a toda as liquidação e embolso das atividades obtida pelos recursos de terceiros e sócio para o financiamento das operações e investimentos permanente da empresa.

2.6.2 Métodos direto e indireto do fluxo de caixa

Conforme Ribeiro (2015), no método direto e indireto remete apenas na forma de apresentação dos fluxos de caixas e derivados das atividades operacionais, haja vista que a maneira de identificação dos fluxos de caixa das atividades de investimento e de financiamento são iguais nos dois métodos.

De acordo com Ching (2010), os fluxos de caixa das atividades operacionais podem ser apresentados de duas maneiras, sendo elas método direto e indireto.

2.6.2.1 Método direto

Segundo Marion (2015), o método direto ressalta as entradas e saídas de dinheiro notificando a fonte e o uso.

Ribeiro (2015), relata que o método direto tem aspectos comum com o método indireto, sendo diferenciado pelo modo de mostrar as atividades operacionais, nesses métodos as fontes vêm das execuções, sendo apontada a parti do recebimento e pagamentos conseguintes dos procedimentos normais, realizado em um determinado tempo.

Para Silva (2013), método direto propõe unir o rendimento líquido e o caixa das operações anexas ao fluxo de caixa.

De acordo com Ching (2010), o método direto é de simples entendimento, até pelos que tem pouca ou nenhuma compreensão de aspectos financeiros. Com esse método a organização categoriza em determinado tempo os ingressos e desembolso do caixa em uma conta bancaria como atividades operacionais, investimentos, ou de financiamento, e assim descreverá o superávit como o histórico financeiro ou geração de caixa, a qual determinará se quadro financeiro da empresa será favorável ou desfavorável.

Oliveira (2007), afirma que o método direto mostra todas as quitações e obtenções de caixa adquirido nas atividades operacionais da instituição, compras a prazo, liquidação de títulos das compras a prazo, a quitação dos gastos operacionais como pagamento do funcionário, despesas administrativas, encargos dentre outro recebimento das atividades decorrente dos sócios da empresa.

2.6.2.2 Método indireto

Marion (2015), explica que no método indireto as alterações no caixa sucedem das atividades operacionais, as quais são caracterizadas pelas modificações nas movimentações financeiras da organização. Por exemplo, com acréscimo da dívida de estoque presumi na diminuição de caixa, ocasionando assim uma saída adicional.

Ribeiro (2015), informa que o método indireto são bens decorrentes das atividades operacionais, sendo confirmados com base nos resultados da operação antes do lucro e prejuízo. É adaptado pela soma dos custos e isenção das receitas ilustrada na apuração do resultado a qual não influencia no caixa da organização, isto é, não apresenta ingresso e desembolso de capital, bem como pela exclusão das receitas feitas no exercício atual e anterior.

Silva (2013), afirma que os métodos indiretos propõem unir o rendimento líquido e o caixa das operações a qual consegue ser aplicada no próprio corpo da demonstração do fluxo de caixa

Ching (2010), relata que o método indireto inicia com o rendimento líquido procedente da demonstração de resultados e do caixa líquido das operações, a qual é ajustado pelos itens que afetam os resultados como depreciação, acréscimo das contas a receber e acréscimo no estoque, explicando assim o motivo pelo qual lucro é diferente do caixa resultantes nas operações. Mais esse procedimento não esclarece os detalhes operacionais como a cobrança do cliente e pagamentos aos fornecedores, impostos entre outros.

Para Oliveira (2007), método indireto inicia dos resultados das ações sociais, isto é o rendimento de determinado tempo, é regulado pelos gastos e receitas, a qual não intervém pontualmente no caixa ou disponibilidade da empresa, um exemplo é depreciação e amortização.

2.6.3.1 Análise Vertical

Segundo Bruni (2011), a análise vertical busca averiguar os percentuais ligados a valores de determinado ano do modo que seja igual a 100%, que, por conseguinte transformara todos os valores do ano em percentuais do total.

A análise vertical tem por finalidade relatar a relevância de cada conta em comparação a demonstração financeira de qual fazem parte, e por meio dessa semelhança com exemplo do ramo ou com porcentagem da própria organização em anos passados (MATARAZZO, 2003).

A análise vertical é um método comparativo, demonstrado em percentuais, que tem em seus aspectos as associações de uma conta ou grupo com valores, semelhante ou comparativo, da quais são mostrados no mesmo DRE. Podendo utilizar dos valores por completo de forma vertical, conseguindo constatar facilmente a presença relativa de cada elemento contábil no Ativo, no ou na demonstração de Resultados, e seu progresso no tempo (NETO, 2002).

De acordo com Blatt (2001), a análise vertical tem como propósito definir a importância de cada conta em relação ao montante. No balanço patrimonial tem-se como referência o valor total e calcula-se a atuação correspondente a cada conta. No DRE o valor que tem como sustentação é o valor da receita operacional líquida.

2.6.3.2 Análise Horizontal

Análise Horizontal procura analisar o progresso e a evolução transitória do valor a partir de um ano base. Apresentando os valores de certo ano como correspondendo a 100%. Por conseguinte, todos os valores serão transformados em porcentagem do ano referido. O progresso dos números incluso nas diferentes contas contábeis é averiguado ao longo dos anos (BRUNI, 2011).

Matarazzo (2003), compara a progressão de cada conta, demonstrando percursos caminhado pela organização e as prováveis aptidões. Utilizando de comparação entre as contas, permitindo assim tirar conclusões sobre a evolução da empresa. Constituem no desenvolvimento de cada conta de uma sequência de demonstração financeira em comparação a demonstração anterior.

Para Reis (2003), a técnica de análise vertical relaciona, de modo percentual, a quantia de determinada verba ou de grupos de verbas em comparação de anos passados.

Segundo Assaf Neto (2002), análise horizontal é o nivelamento que se faz entre os valores de uma conta ou grupo de contas, em diversas atividades sociais. É literalmente um procedimento de diagnóstico temporal, desenvolvido através de números-índices.

Tanto a análise vertical e horizontal precisa-se utilizada em grupos e servem para usar em conjuntos e para complementar as análises realizadas por meio da observação por coeficiente. Sendo que essa análise é mais precisa, incluindo todo os componentes das demonstrações e mostra falhas incumbida pelas situações de anormalidade (RIBEIRO, 1997).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A ciência é definida pelo uso de métodos científicos, entretanto nem todas as áreas que utilizam desse método é ciência. Conhecendo isso Marconi e Lakatos (2001), afirma que esse procedimento metodológico é formado por exercícios sistemáticos e racionais, ao qual possibilita delinear o percurso a ser conduzido com intuito de atingir as metas proposta de maneira ágil e econômica e, por conseguinte, alcançar conhecimentos concretos que apoiarão as decisões.

Segundo Marconi e Lakatos (2001), existem quatro tipos de conhecimentos: o popular, o científico, filosófico e o religioso. Sendo que a primeira etapa é distinguir os conhecimentos, onde o científico tem como particularidade principal o conhecimento incerto das coisas, isto porque não devem ter conclusões só através razões e sim pelas experiências.

No presente capítulo, foram abordados os procedimentos metodológicos da pesquisa, sendo utilizados na elaboração do trabalho. Tomando como base o problema e os objetivos.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Appolinário (2006), o delineamento de uma pesquisa descreve a elaboração do que se pretende apresentar para a empresa em estudo, aplicando as informações coletada.

Para Vianna (2001), no delineamento da pesquisa que se define qual o tipo de pesquisa que será aplicado, no estudo de caso, foi primordial e fundamental a atenção que se deu desde o início ao término do estudo, onde os procedimentos foram finalizados com qualidade.

Quanto aos fins, utilizou-se o tipo de pesquisa descritiva, pois o mesmo descreve por estudo de caso o estado econômico da empresa. Segundo Zikmund (2006), essa pesquisa é o que descreve e define as características de um fenômeno ou empresa, a mesma tem como objetivo escolher o público alvo e ajuda na segmentação de um novo mercado.

Quanto aos meios de investigação, os métodos utilizados foram documentais, estudo de casa e bibliográfico.

Mattar (2007), afirma que essa investigação bibliográfica é caracterizada com algo ágil e barato para compreender e aprofundar o problema dentro de uma pesquisa, esse projeto é constituído na utilização de livros que falam sobre determinados assuntos. E a pesquisa foi considerada bibliográfica por que teve como intuito tracejar o objetivo específico do trabalho, pela qual foram trazidas informações literárias, que comprovem os benefícios da utilização do fluxo de caixa.

Mattar (2007), explica que a investigação documental é realizada por meio de arquivos na qual a empresa possui, essas informações são importantes para o desenvolvimento da pesquisa. E seus custos são pequenos. A pesquisa se encaixou como documental pois foram analisados os ingressos e desembolsos de determinado período da empresa, que é o meio que a empresa armazena as informações financeiras.

Para Zikmund (2006), o estudo de caso tem como objetivo obter informações de uma ou várias situações semelhantes que o pesquisador encontra. Esse meio necessita de muita cooperação em relação a história que está sendo estudada. Sendo assim presente trabalho baseou-se em um estudo de caso, por se tratar de uma pesquisa minuciosa dentro de uma empresa do ramo varejista, a qual analisou a queda de seu quadro financeiro e propôs sugestões de melhoria.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA

A empresa em estudo está localizada na Avenida nossa Senhora da Conceição, no centro do município de Maracajá – Santa Catarina, sua fundação se deu em 1998, quando o atual proprietário que só prestava serviço de terceiro de manutenções, resolveu ampliar seu negócio passando a atender como loja fixa, anexando materiais para venda, não ficando apenas com o concerto de maquinas, isso se deu no ano de 2008.

A organização conta 4 (quatro) colaboradores incluindo a parte administrativa e comercial da empresa, seu tamanho é de 220m².

O setor da loja é varejista, pois, comercializa suas mercadorias de papelaria e informática para o consumidor final. Esse setor segundo dados do (IBGE) 2018, tem sofrido forte declínio, tanto que seu volume de venda está em - 0,3%.

A área da loja em estudo está fragmentada na venda de produtos de papelaria, escritório, brinquedos, informática e também tem a prestação de serviço de computadores e tabletes. Não existe absolutamente nada em termo estratégico as vendas são feitas de acordo com a demanda.

Os dados desse estudo foram obtidos nas dependências da loja, com o principal objetivo de analisar o impacto da implantação de um fluxo de caixa para a empresa. A coleta dos dados financeiros foi dia 05 e 15 de setembro com o gestor da empresa. Atendendo aos objetivos da pesquisa deste estudo de caso, o público alvo foi o gestor, a qual passou informações financeira para o pesquisador.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Zikmund (2006), menciona que depois do projeto da pesquisa já padronizado, a etapa seguinte é a coleta de dados. Essas informações podem ser adquiridas pelas pessoas ou por meio do registro por câmera fotográfica. No processo de coleta de dados deve-se ter bastante concentração, isto por que vai se ter a presença direta de quem estar sendo entrevistado e também para minimizar erros nessa coleta de informações.

Portanto primeiramente foi elaborado um fluxo de caixa onde discriminou todas as entradas e saídas financeira da loja e assim então foi aplicado o diagnóstico.

De acordo com a metodologia da pesquisa as informações foram categorizadas como dados secundário, isto por que as obtenções das informações foram adquiridas pela verificação de levantamento de dados internos bem como pelos sistemas e algumas planilhas da qual a empresa utiliza.

Dados secundários são aqueles dados na qual já foram tabulados, coletados e ordenados e na maioria dos casos já analisado. O método utilizado para

obter esses dados secundários é a própria organização em estudo, por meio de informações que são passadas diretamente da empresa para o pesquisador (MATTAR, 2007).

A seguir será apresentado quais métodos que foram utilizados para coletar as informações para construção do trabalho.

Quadro 6- Plano de coleta de dados documentais.

Objetivos específicos	Documentos	Localização
Levantar os índices e os desembolsos de Janeiro de 2017 a junho de 2018.	Dados que estão armazenados em sistemas e planilhas. Levantamento de informações a parti de documentos.	Na própria empresa em estudo.
Organizar os dados de forma que sirvam como informações para o processo de tomada de decisão.	Organização de informações a partir da coleta de dados por meio de relatórios da loja.	Na própria empresa em estudo.
Sugerir ações que possam sensibilizar os gestores sobre a importância do fluxo de caixa.	Levantamento de informações através de observações realizadas durante o desenvolvimento de todo trabalho.	Na própria empresa em estudo.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

É elaborada a análise de dados quando o trabalho já está finalizado. Sendo que essa etapa arruma as falhas como os erros do entrevistador para depois transferir as informações para o computador de forma certa e coerente (ZIKMUND, 2006).

O plano de análise de dados serve para modificar um conjunto de dados coletados, ao fim de analisá-los de uma forma minuciosa, para dar sentido a informações coletados e uma interpretação diferente dos dados, (MALHOTRA, 2005).

Os elementos e conceitos alcançados foram examinados por meio de planilhas, e informação secundaria, mostrado os pontos relevantes que foi dado a devida importância a qual necessitou de uma atenção para futuros estudos e a colaboração ao crescimento da empresa e permanência no mercado.

Para averiguação dos dados o projeto utilizou de pesquisa qualitativa, essa pesquisa não utiliza de dados estatísticos.

A pesquisa qualitativa oferece uma percepção e melhor entendimento, e com essa pesquisa é possível identificar quais são os determinados problemas, criando abordagem da qual é conveniente para confrontar alguns casos de incerteza que a pesquisa traz (MALHOTRA, 2005).

3.5 SÍNTESES DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em baixo foi apresentada o quadro, onde apresentou os procedimentos utilizados para realizar o delineamento da pesquisa feita. Sequenciada pelas etapas metodológica de estudo.

Quadro 7- Síntese dos procedimentos metodológicos.

Objetivos específicos	Tipo da pesquisa	Meios de investigação	Classificação dos dados da pesquisa	Técnica de coleta de dados	Procedimentos de coleta de dados	Técnicas de análise dos dados
Levantar os índices e os desembolsos de Janeiro de 2017 a Janeiro de 2018;	Descritiva	Pesquisa de campo ou Levantamentos	Primário-Secundário	Dados internos da empresa	Análise de Documentos existentes;	Qualitativa
Analisar os benefícios que podem ser identificados com a projeção do fluxo de caixa para o segundo semestre do ano de 2018;	Descritiva	Pesquisa Documental	Secundário	Análise dos Dados Documentais	Análise de Documentos existentes; Pesquisa Bibliográfica	Qualitativa
Sugerir ações que possam sensibilizar os gestores sobre a importância do fluxo de caixa;	Descritiva	Estudo de Caso	Primário; Secundário	Sistematização das informações ligadas aos objetivos	Pessoal; Documental	Qualitativa

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo serão expostas as informações financeiras que foram coletadas ao longo da pesquisa, proporcionando uma ligação entre o referencial teórico e a prática da empresa, durante o período das informações que foram adquiridas. Procurando mostrar a ferramenta do fluxo de caixa, para resolução de possíveis problemas de caixa e programações financeira da empresa em estudo.

4.1 DIAGNÓSTICO DO ÍNDICES DE INGRESSO E DESEMBOLSO

Segundo Assaf (2002), fluxo de caixa é uma ferramenta que associa os ingressos e desembolso de fontes financeira no campo empresarial de uma organização em um espaço de tempo. Com base nisso será apresentado o modelo de tabela de fluxo de caixa criado pelo pesquisador, a qual teve como intuito discriminar as entradas e saídas da loja, para assim aplicar um diagnóstico preciso da saúde financeira da empresa.

Figura 4: Fluxo de caixa do 1º semestre de 2017.

Item	Descrição	Jan/17 (R\$)	Fev/17 (R\$)	Mar/17 (R\$)	Abr/17 (R\$)	Mai/17 (R\$)	Jun/17 (R\$)	1º Semestre
	1. INGRESSOS							
1.1	Recebimentos à Vista	19.000,00	22.000,00	14.000,00	12.100,00	11.200,00	10.800,00	89.100,00
1.2	Recebimentos a Prazo	5.827,00	4.998,00	9.985,00	10.366,00	9.557,00	8.369,00	49.102,00
1.3	Outros	-	-	-	-	-	-	-
	Total dos Ingressos	24.827,00	26.998,00	23.985,00	22.466,00	20.757,00	19.169,00	138.202,00
	2. DESEMBOLSOS							
2.1	Fornecedores (MP + insumos)	5.000,00	5.300,00	4.100,00	4.400,00	4.550,00	4.700,00	28.050,00
2.2	Salários e Encargos Sociais	3.900,00	3.900,00	3.900,00	3.900,00	3.900,00	3.900,00	23.400,00
2.3	Decimo terceiro	-	-	-	-	-	-	-
2.4	Férias	-	-	-	-	-	-	-
2.5	Prolabore	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	21.000,00
2.6	Financiamento da Loja	4.166,00	4.166,00	4.166,00	4.166,00	4.166,00	4.166,00	24.996,00
2.7	Energia Elétrica	270,00	270,00	250,00	260,00	240,00	265,00	1.555,00
2.8	Combustíveis e Lubrificantes	370,00	380,00	360,00	340,00	345,00	350,00	2.145,00
2.9	Despesas de Comunicação (Telefone e internet)	190,00	195,00	180,00	184,00	178,00	182,00	1.109,00
2.10	Capital de Giro (Cobertura)	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	9.000,00
2.11	Despesas Administrativas	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	3.000,00
2.12	Despesas Tributárias	465,00	480,00	450,00	460,00	475,00	490,00	2.820,00
2.13	Despesas Financeiras	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	1.500,00
	Total de Desembolso	20.111,00	20.441,00	19.156,00	19.460,00	19.604,00	19.803,00	118.575,00
3	DIFERENÇA DO PERÍODO (1 - 2)	4.716,00	6.557,00	4.829,00	3.006,00	1.153,00	- 634,00	19.627,00

Fonte: Dados obtido pelo pesquisador (2017).

O capital de giro da loja está identificado como uma saída, porque é uma entrada de empréstimo de terceiro, pois a loja não tem um bom capital de giro para operar suas transações diárias.

Segundo IBGE (2017), na série sem ajuste sazonal, o volume de venda do comércio varejista cresceu 3,2 % no ano de 2017, sendo que desse total 0,6 corresponde em específico a itens com vendas de livros, revistas, jornais e acessório de papelaria, isto reflete um ano um pouco melhor para as microempresas, como a empresa em estudo.

A loja apresenta seu volume de ingresso e desembolso equilibrado no seu primeiro semestre de 2017, conseguido pagar suas contas e ter sobras de R\$ 19.627,00. Nos meses de janeiro e fevereiro seu faturamento é mais elevado, isso se dá pelas voltas as aulas, onde aumenta a compra de materiais escolares, e os outros meses tende a reduzir gradativamente.

A receita maior se dá nas entradas à vista, a qual corresponde mais da metade das vendas a prazo nos meses de janeiro e fevereiro e nos outros meses possui uma diferença grande. Isso ocorre devido ao produto vendido ser de menor valor e essa demanda mantém a maior preferência por comprar à vista. Não descartando as vendas a prazo, pois também possui produtos de maior custo ao cliente, o que faz mudar a preferência na hora de pagar.

A diferença que se tem em mais recebimento de ingressos do que desembolso de produtos, se dá pelo estoque, pois a loja acumulou um estoque grande no decorrer dos anos de R\$ 350.000,00, por esses motivos suas compras mensais são bem menores do valor que é obtido de entradas mensais.

Segundo Silva (2001), o ativo permanente refere-se as aplicações realizada pelas organizações com caráter permanente, como por exemplo as despesas com programa que auxiliara no desempenho de resultados em atividades futuros, e na compra de equipamento de produção. Entendendo isso, pode se afirmar que a loja não possui entradas nas vendas de ativo permanente e nem de alugueis recebidos. Por outro lado, a mesma possui imóvel próprio construído em 2008, e o financiamento da sua construção que soma no desembolso mensal vai até janeiro de 2023.

A loja tem dois ambientes um que é voltado a papelaria e outra para manutenção de computadores, bem como as vendas de acessório de informática, sendo que seu faturamento de ingresso corresponde a 50% de papelaria e 50 % de informática, isto porque os acessórios de maquinas possui preço elevados e enquanto a papelaria são produtos de menores valores.

Segundo Martins (2006), para gerir o preço de venda é essencial conhecer os custos da mercadoria, mais só isso não garante uma margem de contribuição equilibrada, pois além disso precisa saber o nível da elasticidade na procura, os valores que os concorrentes estão cobrando, ter uma estratégia de marketing, entre outros fatores.

Para Santos (2007), a disputa tem sido cada vez mais acirrada no mercado, antes de definir o valor e suas políticas de venda, a organização deverá realizar uma análise, detalhada em relação ao mercado que atuam, do ambiente externo que está inclusa, dos concorrentes, e da sua matriz SOWT existente na sua estrutura patrimonial. De igual modo a loja tem sua política de venda, que funciona da seguinte forma, pagamento à vista, no cheque e no crediário em até 4 vezes. Desconto são dados mais pra mercadorias que são obsoleta e querem tirar da prateleira, isto é, que não vende muito bem.

De acordo com Dias (2004), a incumbência de compras é uma divisão do setor de materiais ou suprimentos, que tem como função compor as necessidades de matérias ou serviço, projetar e satisfazer no tempo correto e na quantia certa, averiguar se obteve de fato o que foi comprado e abastecer o estoque. A empresa em estudo tem em sua política de compra os aspectos de não comprar à vista, apenas parcelado em 6 vezes.

Um dos itens que influencia consideravelmente nos desembolsos da loja é o financiamento da construção do espaço físico que começou em 2008 e vai até 2023, sendo que o lote já está quitado.

A loja não tem gasto com outras matérias à vista, pois compram tudo a prazo de seus fornecedores em 6 vezes sem juros, essa ação ter percussões financeiras favorável, por que a empresa não tem um bom capital de giro para se manter. Esse parcelamento de compra que o fornecedor oferece a loja, e vantajoso

pois a mesma não precisa pegar com tanta frequência dinheiro emprestado de terceiro e nem pagar juros pelo empréstimo, para utilizar como capital de giro.

Na figura abaixo mostra o quadro financeiro no período do segundo semestre de 2017, bem como sua análise.

Figura 5: Fluxo de caixa do 2º semestre de 2017.

Item	Descrição	Jul/17 (R\$)	Ago/17 (R\$)	Set/17 (R\$)	Out/17 (R\$)	Nov/17 (R\$)	Dez/17 (R\$)	2º Semestre
1. INGRESSOS								
1.1	Recebimentos à Vista	14.550,00	16.000,00	12.000,00	18.000,00	17.000,00	20.500,00	98.050,00
1.2	Recebimentos a Prazo	6.866,00	4.871,00	5.787,00	4.429,00	5.811,00	6.303,00	34.067,00
1.3	Outros	-	-	-	-	-	-	-
Total dos Ingressos		21.416,00	20.871,00	17.787,00	22.429,00	22.811,00	26.803,00	132.117,00
2. DESEMBOLSOS								
2.1	Fornecedores (MP + insumos)	3.060,00	5.000,00	6.000,00	7.500,00	8.000,00	8.500,00	38.060,00
2.2	Salários e Encargos Sociais	3.900,00	3.900,00	3.900,00	3.900,00	3.900,00	3.900,00	23.400,00
2.3	Decimo terceiro	-	-	-	-	1.950,00	1.599,00	3.549,00
2.4	Férias	-	-	-	-	-	-	-
2.5	Prolabore	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	21.000,00
2.6	Financiamento da Loja	4.166,00	4.166,00	4.166,00	4.166,00	4.166,00	4.166,00	24.996,00
2.7	Energia Elétrica	250,00	270,00	250,00	255,00	250,00	250,00	1.525,00
2.8	Combustíveis e Lubrificantes	360,00	350,00	355,00	365,00	380,00	370,00	2.180,00
2.9	Despesas de Comunicação (Telefone e internet)	180,00	190,00	174,00	180,00	185,00	188,00	1.097,00
2.10	Capital de Giro (Cobertura)	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	9.000,00
2.11	Despesas Administrativas	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	3.000,00
2.12	Despesas Tributárias	465,00	480,00	460,00	450,00	490,00	475,00	2.820,00
2.13	Despesas Financeiras	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	1.500,00
Total de Desembolso		18.131,00	20.106,00	21.055,00	22.566,00	25.071,00	25.198,00	132.127,00
3	DIFERENÇA DO PERÍODO (1 - 2)	3.285,00	765,00	- 3.268,00	- 137,00	- 2.260,00	1.605,00	- 10,00

Fonte: Dados obtido pela pesquisa de (2017).

No segundo semestre houve diferenças acumulados de período em três meses, sendo que em setembro ficou R\$ 3.268,00 negativo. Então não apenas não houve superávit como apresentou queda de ingresso, trazendo a diferença em relação ao primeiro semestre de R\$ 19.617,00.

Porém apenas as quedas de ingresso não correspondem ao total de diferença contra o primeiro semestre. O que mais trouxe resultado abaixo da média foram as compras com valor mais elevado do que nos primeiros seis meses do ano, dando uma diferença de compra de R\$ 10.010,00 a mais no segundo semestre. Sendo necessário rever a sua política de estoque. Segundo Rodrigues (2008), a gestão de estoque tem resultados claro e significativos na competência operacional e econômica da empresa, então sua administração deve estar pautada nas metas

da empresa e para isso precisa conhecer os tipos de estoques e controles, para que não venha ter um armazenamento muito grande de mercadoria, de maneira que as mesmas fiquem obsoleta e acaba não tendo capital de giro para as transações financeira.

A figura a seguir tem como objetivo apresentar as informações financeiras da empresa em estudo do período correspondente ao 1 semestre de 2018.

Figura 6: Fluxo de caixa do 1º semestre de 2018.

Item	Descrição	Jan/18 (R\$)	Fev/18 (R\$)	Mar/18 (R\$)	Abr/18 (R\$)	Mai/18 (R\$)	Jun/18 (R\$)	1º Semestre
	1. INGRESSOS							
1.1	Recebimentos à Vista	12.000,00	21.162,00	9.520,00	8.438,00	7.635,00	6.582,00	65.337,00
1.2	Recebimentos a Prazo	4.270,00	6.280,00	7.837,00	8.976,00	7.137,00	9.319,00	43.819,00
1.3	Outros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Total dos Ingressos	16.270,00	27.442,00	17.357,00	17.414,00	14.772,00	15.901,00	109.156,00
	2. DESEMBOLSOS							
2.1	Fornecedores (MP + insumos)	12.723,00	8.800,00	10.100,00	7.800,00	9.300,00	2.350,00	51.073,00
2.2	Salários e Encargos Sociais	3.900,00	3.900,00	3.900,00	3.900,00	3.900,00	3.900,00	23.400,00
2.3	Decimo terceiro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.4	Férias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.5	Prolabore	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	21.000,00
2.6	Financiamento da Loja	4.166,00	4.166,00	4.166,00	4.166,00	4.166,00	4.166,00	24.996,00
2.7	Energia Elétrica	260,00	270,00	255,00	265,00	258,00	265,00	1.573,00
2.8	Combustíveis e Lubrificantes	375,00	380,00	364,00	368,00	350,00	353,00	2.190,00
2.9	Despesas de Comunicação (Telefone e internet)	180,00	185,00	178,00	174,00	170,00	180,00	1.067,00
2.10	Capital de Giro (Cobertura)	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	9.000,00
2.11	Despesas Administrativas	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	3.000,00
2.12	Despesas Tributárias	480,00	465,00	450,00	460,00	475,00	490,00	2.820,00
2.13	Despesas Financeiras	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	1.500,00
	Total de Desembolso	27.834,00	23.916,00	25.163,00	22.883,00	24.369,00	17.454,00	141.619,00
3	DIFERENÇA DO PERÍODO (1 - 2)	- 11.564,00	3.526,00	- 7.806,00	- 5.469,00	- 9.597,00	- 1.553,00	- 32.463,00

Fonte: Dados obtido pela pesquisa de (2018).

O período do primeiro semestre de 2018 apresentou resultados desfavorável para a empresa devido aos R\$ 32.463,00 negativos na diferença de período. Os meses de dezembro, janeiro e fevereiro são os mais lucrativos para a empresa, mas que neste semestre não alcançaram as expectativas, os ingressos em comparação com o mesmo semestre do ano anterior foram de R\$ 138.202,00 contra R\$ 109.156,00 neste período de 2018, dando uma diferença de R\$ 29.046,00.

Porém a “DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)” do ano anterior foram de R\$ 19.627,00, ou seja, houve uma queda nessa diferença de R\$ 52.090,00, sendo essa diferença não esclarecida apenas pela queda de desembolso.

O que aumentou a queda da diferença foram também R\$ 23.023,00 a mais nas compras em relação ao primeiro semestre de 2017. Ou seja, houve uma queda nas vendas de R\$ 29.046,00 mais o aumento nas compras de R\$ 23.023,00, somando R\$ 52.069,00, o que se comparado confere quase exatamente com a diferença de R\$ 52.090,00 deste semestre para o de mesmo período de 2017.

4.1.1 ANÁLISE VERTICAL DOS GRUPO E VENDAS

Segundo Reis (2003), a análise vertical situasse em valores percentuais da DRE, computando o percentual de cada conta em associação com uma conta base, descrevendo a averiguação de cada elemento em comparação ao todo, isso se dá em determinado período. Partindo desse pressuposto, após os dados financeiros coletados e dado o parecer, o pesquisador aplicou a análise vertical dos grupos e da venda, com intuito de saber qual a porcentagem de participação relativa no grupo e na venda.

A Figura abaixo representa a análise vertical da empresa em estudo do ano de 2017.

Figura 7: Análise vertical dos grupos e vendas de 2017.

Item	Descrição	2017 (R\$)	AV Grupo	AV Vendas
	1. INGRESSOS			
1.1	Recebimentos à Vista	187.150,00	69,2%	69,2%
1.2	Recebimentos a Prazo	83.169,00	30,8%	30,8%
1.3	Outros	-	0,0%	0,0%
	Total dos Ingressos	270.319,00	100,0%	100,0%
	2. DESEMBOLSOS			
2.1	Fornecedores (MP + insumos)	66.110,00	26,4%	24,5%
2.2	Salários e Encargos Sociais	46.800,00	18,7%	17,3%
2.3	Decimo terceiro	3.549,00	1,4%	1,3%
2.4	Férias	-	0,0%	0,0%
2.5	Prolabore	42.000,00	16,8%	15,5%
2.6	Financiamento da Loja	49.992,00	19,9%	18,5%
2.7	Energia Elétrica	3.080,00	1,2%	1,1%
2.8	Combustíveis e Lubrificantes	4.325,00	1,7%	1,6%
2.9	Despesas de Comunicação (Telefone e internet)	2.206,00	0,9%	0,8%
2.10	Capital de giro (cobertura)	18.000,00	7,2%	6,7%
2.11	Despesas Administrativas	6.000,00	2,4%	2,2%
2.12	Despesas Tributárias	5.640,00	2,2%	2,1%
2.13	Despesas Financeiras	3.000,00	1,2%	1,1%
	Total de Desembolso	250.702,00	100,0%	92,7%
3	DIFERENÇA DO PERÍODO (1 - 2)	19.617,00	0,0%	7,3%

Fonte: Dados obtido pela pesquisa de (2017).

No ano 2017 a loja obteve do seu total de ingresso R\$ 270.319,00, sendo que 69,2% foi das vendas à vista e 30,8% foi das vendas a prazo, isto ocorre pelo índice de inadimplência que a empresa tem em relação as vendas a prazo, fazendo se necessário rever sua política de venda.

Há uma diferença grande do que é comprado e do que é vendido, em porcentagem pode se afirmar que as compras possuem 26,4% do total de ingresso anualmente, seu principal motivo é pelo acumulo de estoque que se deu de ano anterior, seu montante está em R\$ 350.000,00, sendo fundamental rever conceitos na sua política de compras.

A figura abaixo representa a analise vertical da empresa em estudo em comparação do 1 semestre de 2017 ao 1 semestre de 2018.

Figura 8: Analise vertical dos grupos e vendas do 1º semestre de 2018.

Item	Descrição	1º Semestre de 2018	AV Grupo	AV Vendas	AH	AH %
	1. INGRESSOS					
1.1	Recebimentos à Vista	65.337,00	59,9%	59,9%	-26,7%	-26,7%
1.2	Recebimentos a Prazo	43.819,00	40,1%	40,1%	-10,8%	-10,8%
1.3	Outros	-	0,0%	0,0%	0,0%	0%
	Total dos Ingressos	109.156,00	100,0%	100,0%	-37,4%	-37,4%
	2. DESEMBOLSOS					
2.1	Fornecedores (MP + insumos)	51.073,00	36,1%	46,8%	82,1%	130,5%
2.2	Salários e Encargos Sociais	23.400,00	16,5%	21,4%	0%	26,6%
2.3	Decimo terceiro	-	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
2.4	Férias	-	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
2.5	Prolabore	21.000,00	14,8%	19,2%	0,0%	26,6%
2.6	Financiamento da Loja	24.996,00	17,7%	22,9%	0,0%	26,6%
2.7	Energia Elétrica	1.573,00	1,1%	1,4%	1,2%	28,1%
2.8	Combustíveis e Lubrificantes	2.190,00	1,5%	2,0%	2,1%	29,3%
2.9	Despesas de Comunicação (Telefone e internet)	1.067,00	0,8%	1,0%	-3,8%	21,8%
2.10	Capital de giro (cobertura)	9.000,00	6,4%	8,2%	0,0%	26,6%
2.11	Despesas Administrativas	3.000,00	2,1%	2,7%	0,0%	26,6%
2.12	Despesas Tributárias	2.820,00	2,0%	2,6%	0,0%	26,6%
2.13	Despesas Financeiras	1.500,00	1,1%	1,4%	0,0%	26,6%
	Total de Desembolso	141.619,00	100,0%	129,7%	19,4%	51,2%
3	DIFERENÇA DO PERÍODO (1 - 2)	- 32.463,00	0,0%	-29,7%	-18,0%	13,8%

Fonte: Dados obtido pela pesquisa de (2018).

Neste período os ingressos totalizaram o valor de R\$ 109.156,00, sendo que R\$ 65.337,00 foram à vista, representando 59,9%, e R\$ 43.819,00 foram à prazo, representando 40,1% do montante. Totalizando uma queda significativa de R\$ 29.046,00 nos ingressos de receita comparada ao mesmo período do ano anterior, sendo que o total de desembolsos desse período foi de R\$ 141.619,00,

fechando o período com o saldo negativo de R\$ 32.463,00 o que representa uma diferença de 29,7% em relação a receita.

Nesta análise pode-se observar que o percentual de compra de produtos é muito alto quando se comparado com a análise de venda representando 46,8% delas, muito perto dos ingressos a prazo que representa 40,1% dos ingressos financeiros da empresa, o que demonstra que ele provavelmente não acompanhou as vendas.

Pimentel et. al. (2005), a existência do estoque está vinculada em manter o equilíbrio entre o consumo e a fonte fornecedora, possibilitando um abastecimento contínuo dos produtos aos clientes internos e externos da empresa. Desse equilíbrio, pode-se determinar a melhor estratégia de rentabilidade, ou seja, em tempos de economia inflacionária, a estratégia deve ser a de manter estoques elevados, devido à pressão de aumento de preços. Por outro lado, em tempo de economia estável, a melhor estratégia é manter os estoques reduzidos, dentro de um limite aceitável para atender os consumidores.

No ambiente empresarial, a questão de planejamento e gestão de estoque é um assunto de extrema importância, pois o investimento é parte substancial do orçamento operacional de uma organização (ENATO, 1991).

Assim, a eficiente gestão de estoque, que se configura como uma ação voltada a otimizar as entradas e saídas de materiais, evita acúmulos desnecessários e ou falta de insumos para venda ou produção.

Esta análise, se feita mensalmente, as ações poderiam ser tomadas imediatamente, como promoções e descontos maiores para pagamentos avista, deixando sempre o fluxo de caixa controlado, para uso no planejamento tático e operacional.

Pimentel et. al. (2005), afirma que são as vendas esperadas de um bem, um grupo de bens ou de um serviço, para todo um ramo, num determinado mercado e durante um intervalo de tempo específico. Uma previsão otimista, é o que observamos nas análises desta tabela por exemplo, gerou uma compra exagerada de materiais por parte do setor de compras, que o mercado não tem absorvido,

fazendo com que os números de desembolso em compra de mercadorias estejam se elevando, e com valores expressivos parados, comprometendo o fluxo de caixa.

Na figura a seguir foram organizados todos os dados financeiros do 1º primeiro semestre de 2017 em percentual, tendo como intuito analisar informações anteriores para assim identificar gargalos os pontos que precisam melhorar na sua atual gestão.

Figura 9: Fluxo de caixa do 1º semestre de 2017.

Item	Descrição	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	1º Semestre
	1. INGRESSOS							
1.1	Recebimentos à Vista	76,5%	81,5%	58,4%	53,9%	54,0%	56,3%	64,5%
1.2	Recebimentos a Prazo	23,5%	18,5%	41,6%	46,1%	46,0%	43,7%	35,5%
1.3	Outros	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Total dos Ingressos	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100,0%
	2. DESEMBOLSOS							
2.1	Fornecedores (MP + insumos)	24,9%	25,9%	21,4%	22,6%	23,2%	23,7%	23,7%
2.2	Salários e Encargos Sociais	19,4%	19,1%	20,4%	20,0%	19,9%	19,7%	19,7%
2.3	Decimo terceiro	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
2.4	Férias	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
2.5	Prolabore	17,4%	17,1%	18,3%	18,0%	17,9%	17,7%	17,7%
2.6	Financiamento da Loja	20,7%	20,4%	21,7%	21,4%	21,3%	21,0%	21,1%
2.7	Energia Elétrica	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,2%	1,3%	1,3%
2.8	Combustíveis e Lubrificantes	1,8%	1,9%	1,9%	1,7%	1,8%	1,8%	1,8%
2.9	Despesas de Comunicação (Telefone e internet)	0,9%	1,0%	0,9%	0,9%	0,9%	0,9%	0,9%
2.10	Capital de Giro (Cobertura)	7,5%	7,3%	7,8%	7,7%	7,7%	7,6%	7,6%
2.11	Despesas Administrativas	2,5%	2,4%	2,6%	2,6%	2,6%	2,5%	2,5%
2.12	Despesas Tributárias	2,3%	2,3%	2,3%	2,4%	2,4%	2,5%	2,4%
2.13	Despesas Financeiras	1,2%	1,2%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%
	Total de Desembolso	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados obtido pela pesquisa de (2017).

Nos meses de abril, maio e junho, apresentaram uma significativa diminuição das vendas à vista e aumento das vendas a prazo, o que se percebe o quão perto se aproximaram uma da outra, chegando a comprometer uma média de 54,7% dos ingressos financeiros em relação ao total das vendas, isso é ruim para qualquer empresa, pois as vendas parceladas implicam em perdas de valor do dinheiro no tempo. Sendo que o dinheiro quando recebido à vista pode ser gasto ou aplicado em um investimento financeiro que rende juros. Portanto, esse aumento das vendas a prazo implica no não recebimento destes juros ou de até pagamento de juros, principalmente nesse caso, onde há uma necessidade de captar recursos financeiros para quitar os demais compromissos.

Os ingressos financeiros com vendas à vistas nos meses de janeiro e fevereiro apresentavam média de 79% em relação ao total das vendas, chegando a uma queda de 23,4% nos meses subsequentes, o que começa a implicar muito na saúde financeira da empresa quanto aos compromissos estabelecidos a médio e longo prazo.

Levando em consideração que nos meses de janeiro e fevereiro foram os meses que apresentaram maiores índices nas vendas à vista, 76,5% e 81,5% em relação ao total dos ingressos, por ser mês de voltas as aulas, partindo dessa premissa que nos meses posteriores as quedas nas vendas à vista e o aumento na venda a prazo, ocorreu para que houvesse um impulsionamento nas vendas no período de menor procura, concedendo prazo e esse volume maior, podendo compensar a perda de recursos nesse período.

A figura a seguir traz o percentual de cada item dos dados financeiro do fluxo de caixa do segundo semestre de 2017.

Figura 10: Fluxo de caixa do 2º semestre de 2017.

Item	Descrição	jul/17	ago/17	set/17	out/17	nov/17	dez/17	1º Semestre
1. INGRESSOS								
1.1	Recebimentos à Vista	67,9%	76,7%	67,5%	80,3%	74,5%	76,5%	74,2%
1.2	Recebimentos a Prazo	32,1%	23,3%	32,5%	19,7%	25,5%	23,5%	25,8%
1.3	Outros	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total dos Ingressos		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
2. DESEMBOLSOS								
2.1	Fornecedores (MP + insumos)	16,9%	24,9%	28,5%	33,2%	31,9%	33,7%	28,8%
2.2	Salários e Encargos Sociais	21,5%	19,4%	18,5%	17,3%	15,6%	15,5%	17,7%
2.3	Decimo terceiro	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	7,8%	6,3%	2,7%
2.4	Férias	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
2.5	Prolabore	19,3%	17,4%	16,6%	15,5%	14,0%	13,9%	15,9%
2.6	Financiamento da Loja	23,0%	20,7%	19,8%	18,5%	16,6%	16,5%	18,9%
2.7	Energia Elétrica	1,4%	1,3%	1,2%	1,1%	1,0%	1,0%	1,2%
2.8	Combustíveis e Lubrificantes	2,0%	1,7%	1,7%	1,6%	1,5%	1,5%	1,6%
2.9	Despesas de Comunicação (Telefone e internet)	1,0%	0,9%	0,8%	0,8%	0,7%	0,7%	0,8%
2.10	Capital de Giro (Cobertura)	8,3%	7,5%	7,1%	6,6%	6,0%	6,0%	6,8%
2.11	Despesas Administrativas	2,8%	2,5%	2,4%	2,2%	2,0%	2,0%	2,3%
2.12	Despesas Tributárias	2,6%	2,4%	2,2%	2,0%	2,0%	1,9%	2,1%
2.13	Despesas Financeiras	1,4%	1,2%	1,2%	1,1%	1,0%	1,0%	1,1%
Total de Desembolso		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Dados obtido pela pesquisa de (2017).

No segundo semestre de 2017 as variações mensais de cada item se mantiveram com poucas alterações, não afetando muito os resultados, no entanto a

partir de agosto houve um aumento da despesa com fornecedor em 8% sobre as vendas comparada ao mês anterior, o que é um valor significativo, indicando um aumento de estoque.

Outro ponto que deve ser levado em consideração e observamos com clareza é que as vendas à vista aumentaram, chegando a 80,3% do valor dos ingressos no mês de outubro e mantendo uma boa média de 75,5% de todo o montante até o fim do período.

A partir do mês de agosto as despesas com materiais aumentaram gradativamente, chegando ao fim do período comprometendo 36% do valor dos ingressos financeiros, apontando um aumento de 19,1% em relação ao primeiro mês do período em análise. Os números apontam que não existe um controle específico sobre as entradas e saídas de produtos, o que nas análises de todos os períodos, aponta como sendo o maior problema encontrado, a compra de materiais, se apresentando como o item do quadro com maior oscilação, entre baixas e altas, comprometendo grande parte dos ingressos financeiros da empresa.

Para Russomano (2000), o objetivo maior em relação ao controle de entrada e saída do estoque, está principalmente em não deixar faltar nenhum item, possuindo assim uma visão ampla das necessidades, possibilitando o controle do recurso financeiro investido.

Dias (1995), afirma que manter a existência de estoque provoca uma significativa redução na lucratividade da empresa, em função dos custos envolvidos, como o custo de estocagem e o custo administrativo. Administrar estoques significa criar procedimentos visando garantir um fluxo contínuo na produção e venda de produtos, considerando as suas especificidades.

Como os valores percentuais apresentam um grande período de estocagem, maior fica a evidência do custo para a empresa. Esse custo ocorre porque o estoque ocupa espaço, requer pessoal para guardar, necessita de seguro contra incêndio e roubos, além de significar dinheiro parado.

É claro que o contrário também deve ser um fator preocupante para a empresa, pois a falta de estoque de um item, principalmente de materiais, pode causar uma interrupção nas vendas. As duas situações são extremas e indesejáveis,

ressaltando, assim, a importância de uma boa administração de estoque. É importante considerar, também, que quanto mais diversificado for o produto final, maior será o número de itens estocados, acarretando num maior esforço no controle de estoques.

Neto (2002), fala que o objetivo básico da função financeira é prover a empresa de recursos de caixa suficientes, de modo a respeitar os vários compromissos assumidos e promover a maximização de seus lucros. Neste contexto, observa-se que o fluxo de caixa da empresa em estudo está sendo comprometido ao longo dos períodos com falta de planejamento adequado, tão pouco com a política de vendas enquadrada aos compromissos financeiros da mesma.

Na tabela abaixo foram organizados todos os dados financeiros do 1º primeiro semestre de 2018 em percentual, tendo como intuito analisar informações passada e identificar gargalos os pontos que precisam melhorar na sua atual gestão.

Figura 11: Fluxo de caixa do 1º semestre de 2018.

Item	Descrição	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	1º Semestre
1. INGRESSOS								
1.1	Recebimentos à Vista	73,8%	77,1%	54,8%	48,5%	51,7%	41,4%	59,9%
1.2	Recebimentos a Prazo	26,2%	22,9%	45,2%	51,5%	48,3%	58,6%	40,1%
1.3	Outros	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total dos Ingressos		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
2. DESEMBOLSOS								
2.1	Fornecedores (MP + insumos)	45,7%	36,8%	40,1%	34,1%	38,2%	13,5%	36,1%
2.2	Salários e Encargos Sociais	14,0%	16,3%	15,5%	17,0%	16,0%	22,3%	16,5%
2.3	Decimo terceiro	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
2.4	Férias	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
2.5	Prolabore	12,6%	14,6%	13,9%	15,3%	14,4%	20,1%	14,8%
2.6	Financiamento da Loja	15,0%	17,4%	16,6%	18,2%	17,1%	23,9%	17,7%
2.7	Energia Elétrica	0,9%	1,1%	1,0%	1,2%	1,1%	1,5%	1,1%
2.8	Combustíveis e Lubrificantes	1,3%	1,6%	1,4%	1,6%	1,4%	2,0%	1,5%
2.9	Despesas de Comunicação (Telefone e internet)	0,6%	0,8%	0,7%	0,8%	0,7%	1,0%	0,8%
2.10	Capital de Giro (Cobertura)	5,4%	6,3%	6,0%	6,6%	6,2%	8,6%	6,4%
2.11	Despesas Administrativas	1,8%	2,1%	2,0%	2,2%	2,1%	2,9%	2,1%
2.12	Despesas Tributárias	1,7%	1,9%	1,8%	2,0%	1,9%	2,8%	2,0%
2.13	Despesas Financeiras	0,9%	1,0%	1,0%	1,1%	1,0%	1,4%	1,1%
Total de Desembolso		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Dados obtido pela pesquisa de (2018).

Os índices apontam que houve um gasto muito grande com fornecedores em janeiro e pelas indicações as vendas de início de ano (que são os fortes devido a

volta as aulas) foram feitas a prazo, o que se conclui com os percentuais em março chegando a 45,2% sobre o total dos ingressos. Do mesmo modo o valor à vista caiu, chegando a apresentar uma queda de 22,3% no mês de março do período, o que concluímos é que uma rápida ação deveria ter sido tomada para aumentar as vendas à vista.

Pode-se notar que as compras de materiais continuam alta, indicando um aumento de estoque não compatível com as vendas. Muitas empresas se focam apenas nos indicadores principais, como faturamento e margem de lucro, e esquecem de analisar outros importantes indicadores. Pois são eles que ajudam a identificar tendências e melhorar ainda mais o tipo de venda que deva ser realizada.

É preciso entender também que todo excesso significa uma possível falha no processo, além de acarretar em significativo prejuízo financeiro, já que todo setor exige um tratamento especial para a elaboração, tais como fechamento do departamento para execução da atividade (BENTO, 2008).

Dos índices apresentados os que mais chamam atenção no decorrer dos períodos são os relacionados as políticas de vendas, que apresentam oscilações variáveis, tanto negativa quanto positiva, e também o item compra de materiais, que compromete muito a saúde financeira da empresa, levando em consideração o alto valor em estoque adquirido pela mesma ao longo do período.

5 APRESENTAÇÃO DE SUGESTÕES

Diante dos fatos, números apresentados, o modelo de fluxo de caixa criado pelo acadêmico no trabalho feito, recomenda-se à empresa a implantação do controle de fluxo de caixa, e um planejamento financeiro adequado, pois essa ferramenta é essencial para o controle financeiro da mesma e do proprietário, buscando melhorias na sua administração.

Sendo interessante criar um fluxo de caixa com controle diário, o que ajudaria a controlar a movimentação numéricos, tanto a prazo quanto à vista, tornando a mesma mais alinhadas com os compromissos a pagar da empresa, para que dessa forma se mantivessem na mesma proporção tanto as entradas quanto as saídas.

Além da implantação do fluxo de caixa e de um controle financeiro adequado, sugere-se uma ação para que a empresa possa obter mais capital de giro, para que regule os valores financeiros em que se encontra e consiga fazer as provisões necessárias corretamente, mantendo seus compromissos financeiros em dia e a empresa sadia.

Uma análise ABC pode contribuir para a empresa, pois irá dividir o estoque em três grupos de acordo com o valor de demanda, observando qual a porcentagem dos itens correspondente ao total do estoque, discriminando assim quantas peças tem cada item desse, quantos dessas peças corresponde ao valor total do estoque e qual a rotatividade dessas peças. Sendo possível assim identificando qual item corresponde mais ao valor do estoque e saber qual a dificuldade de manter o mesmo no estoque, e com isso verificar qual o impacto destes itens sobre os custos e a rentabilidade.

A curva ABC se mostra como uma importante ferramenta para a administração da empresa, por possibilitar informações estratégicas para a realização de compra de mercadorias, exclusão de itens, redução de estoques, controle sobre os produtos entre outras formas de controles. O principal ponto da curva ABC é constatar que as maiores parcelas do valor (acumulado), no caso da empresa em estudo seu estoque, correspondem às menores parcelas da

quantidade, portanto se torna muito interessante e vantajosa a sua aplicação neste estudo.

Mesmo com o MIX variado de produto que a loja oferece é necessário rever o acúmulo de estoque, pois há produtos que não são vendidos e ficam obsoleto na prateleira, perdendo assim o seu valor, por consequência trazendo prejuízo para a empresa. Sugere-se maiores cuidados dos gestores para o setor de compras, pois se o estoque for equilibrado, sabendo qual a quantia correta de compras de matérias que será suficiente para atender suas necessidades. De imediato, a sugestão ideal, é fazer um levantamento dos itens que estão a mais tempo parados no estoque sem rotatividade e elaborar uma promoção, a fim de atrair clientes, entrar dinheiro em caixa, e eliminar essa quantidade toda de itens parados, e conseqüentemente a falta de capital de giro.

Sugere-se a trabalhos futuros concernente ao assunto de fluxo de caixa que se tem uma abordagem maior para gestão de compra e vendas da empresa, propondo uma gestão equilibrada do que é comprado e vendido. E também do capital de giro, a qual a empresa não possui para efetuar suas transações.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada vez tem se tornado mais difícil as empresas sobreviver em mercados turbulentos, e com os recursos cada vez mais escasso, entre esses mercados agitados encontra se também o varejo. É importante que a empresa tem um bom controle financeiro, para isso é necessário a utilização das suas ferramentas, uma delas é o fluxo de caixa, a qual permite que o gestor se planeje no gerenciamento de seus recursos, se antecipando das mais diversas situações que a empresa possa passar no decorrer do seu negócio.

Gerenciamento financeiro é fundamental para as empresas de qualquer porte. Pois traz para as empresas que o praticam genuinamente, o prognostico da real situação econômica da empresa, identificando tempo certo para financiamento e investimento, e também contribui na orientação para os gestores na tomada de decisões estratégica.

Posto isso, as organizações utilizam diversas ferramentas de finanças, sendo uma delas a projeção de fluxo de caixa, a qual foi aplicada para a elaboração do presente estudo, com objetivo de propor a implantação do fluxo de caixa em uma empresa do segmento de informática, do município de Maracajá, como instrumento de planejamento e gerenciamento financeiro

O planejamento financeiro aparece como uma ótima ferramenta de apoio aos administradores da empresa de informática, pois tem uma ideia de como serão os futuros movimentos de capitais na empresa, eventuais faltas ou sobras, assim todas as decisões terão um embasamento mais consistente e estarão menos propensas a erros.

O decorre do trabalho teve-se como intuito responder a seguinte pergunta da qual se desenvolveu o estudo: Porque propor a implantação do fluxo de caixa em uma empresa do segmento de informática, do município de Maracajá, como instrumento de planejamento e gerenciamento financeiro? Na procura de resposta foi levantando todos os ingresso e desembolso da loja do ano de 2017 ao primeiro semestre de 2018, por meio de planilhas e no sistema da empresa. Com essas informações foi possível construir uma planilha de fluxo de caixa para esse período

onde aponta as entradas e saídas da empresa. Após isso foi dado o diagnóstico segundo os dados financeiro, sendo assim possível identificar gargalos internos no processo gerencial e propor planejamento em cima dos acontecimentos.

Buscou saber qual impactos a implantação do fluxo de caixa pode causa a empresa em estudo. Através disso, foram obtidos maiores conhecimentos sobre as atividades desenvolvidas na empresa, de forma a possibilitar a proposição de diversas melhorias no planejamento financeiro.

Sem a utilização das previsões de caixa era praticamente impossível saber qual seria o nível de recursos em falta ou sobrando num determinado período futuro, e de posse destas projeções se torna possível planejar o nível de crescimento que a empresa é capaz de suportar. Tendo em vista que, mesmo apresentando oscilações em alguns períodos, chegando a fechar com saldo negativo, a empresa apresenta condições de se manter saudável e é possível reverter os valores excedentes adotando uma política de controle de estoque, fazendo uma revisão completa em todo o setor, realizando promoções com itens que estão armazenados a mais tempo, liberando o fluxo do dinheiro parado, uma avaliação nos itens com maior rotatividade, a fim de ter maiores números em estoque ganhando na compra por quantidade específica, não sendo necessário o maior desembolso nos períodos de maiores vendas.

Foi possível evidenciar que a falta de controle financeiro, e também a falta de alinhamento entre os setores, principalmente no estoque, geraram várias oscilações e complicações no caixa da empresa, comprometendo os períodos. Provando que uma boa gestão precisa de conhecimento e informações para que a empresa possa desempenhar a melhor maneira de atingir seu objetivo final. Para tanto, essas informações precisam apresentar a realidade da situação econômica e financeira da empresa no momento que elas acontecem.

Com essa nova possibilidade de controle financeiro, a empresa conseguirá projetar seu fluxo de caixa de acordo com as ocorrências, definindo o prazo para relacionar os valores previstos e lançando o realizado. Através deste instrumento, será possível definir as estratégias, metas e mensurar os resultados, avaliando constantemente o desempenho evolução da empresa.

REFERÊNCIAS

ALLEN, Brealey Myers. **Princípios de Finanças Corporativa** 10. Ed. Porto Alegre: Amgh Editora Ltda, 2013.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Thomson 2006

ASSAF NETO, Alexandre, SILVA, C. A. T. **Administração do capital de giro**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BLATT, Adriano. **Análises de balanços** – estrutura e avaliação das demonstrações financeiras e contábeis. São Paulo: Makron, 2001.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S.. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: Conceitos e casos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BENTO, Ailton. **A Importância da Gestão de Estoques: estudo de caso em uma Indústria Automobilística**, 2008. 94 p. Dissertação (Curso de Mestrado em Transporte). Florianópolis, SC.

BRUNI, Adriano Leal. **A Análise Contábil e Financeira**. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BERTOLETTI, Juliana, Vieira Matos. **A importância de uma boa gestão financeira**. 2015. 89f. Dissertação (pós graduação) - curso em Gestão Financeira, Contábeis e Auditoria, Faculdades Integradas Rui Barbosa, São Paulo, 2015. Disponível em: <www.firb.br/icleeditora/index.php/interatividade/article/download/153/222>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração dos materiais**. São Paulo: Makron, 1991.

CHING, Hong Yuh; MARQUES, Fernando; PRADO, Lucilene. **Contabilidade e finanças para não especialistas**. 3. ed. São Paulo: Pearson , 2010.

DIAS, M.; COSTA, R. F. Manual do comprador: conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras. 3. ed. São Paulo: Edicta, 2004.

DIAS Marco Aurélio P. **Administração de Materiais**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

EHRHARDT, Michael C.; GRIGHAM, Eugene F. **Administração Financeira**. 13. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: Da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FLEURIET, Michel; KEHDY, Ricardo; BLANC, Georges. **O modelo Fleuriet**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, E. **Administração financeira**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2010. 319 p.

HAWAWINI, Gabriel; VIALLET, Claude. **Finanças para executivo: Gestão para Criação de Valor**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e Globalização**. 2 ed. São Paulo: Thomson, 2008.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: Matemática financeira aplicada, estratégias financeiras e orçamento empresarial**. 11. ed. São Paulo: Atlas 2014.

IBGE. **Séries Estatísticas: Índices Acumuladas de 12 Meses**. Disponível em: <<http://serieestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?vcodigo=MC83>>. Acesso em: 05 abril. 2018.

JÚNIOR, A. B. L.; RIGO, C. M.; CHEROBIN, A. M. S. **Administração financeira: Princípios, fundamentos e práticas financeiras**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Atlas 2001

LAMB, Ross Westerfield Jaffe. **Administração financeira: Corporate finance**. 10. ed. Porto Alegre: Amgh Editora Ltda, 2015.

LEITE, Maurício; REIF, Estelamaris; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. ANÁLISE DA CONTROLADORIA E SUAS FUNÇÕES: ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DA CONSTRUÇÃO CIVIL. **Revista Desafio Online**, Campo Grande, v. 5, n. 1, p.1-24, 24 abr. 2018. Mensal. Disponível em: <<http://www.desafioonline.ufms.br>>. Acesso em: 12 mai. 2018.

LEMES Júnior, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEOBIM Ana Paula Mussi Szabo. **Administração financeira: princípios fundamentos e práticas brasileiras** 2 edições Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LEVRINI, Gabriel Roberto Dellacasa; OLIVEIRA, Guilherme Santos Barrionuevo de. Planejar não ganha título? Pilares para estruturação de planejamento estratégico para clubes de futebol a partir da percepção dos principais atores do universo do futebol. **Revista Podium**, Rio Grande de Sul, v. 6, n. 2, p.158-184, 23 fev. 2017. Mensal. Disponível em: <file:///C:/Users/Muriel/Downloads/Levrini_Oliveira_2017_Planejar-nao-Ganha-Titulo-Pil_46668.pdf>. Acesso em: 08 mai. 2018.

LUCION, Carlos Eduardo Rosa. **Planejamento financeiro**. Revista eletrônica de contabilidade, 2005.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9ed. São Paulo: Atlas, 2006

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 11. ed. São Paulo: Atlas S.a, 2015

MORAIS, Szabo. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MALHOTRA, Naresh **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall 2005.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanços**. 6° ed São Paulo Atlas, 2003;

MORANTE, Antonio Salvador; JORGE, Fauzi Timaco. **Controladoria: Análise Financeira, Planejamento e Controle Orçamentário**. São Paulo: Atlas, 2008.

NETO, Alexandre Assaf. **Estrutura e Análise de balanços**. 7° Ed. São Paulo Atlas, 2002.

NEVES, Silveiro das. **Contabilidade Avançada e análise das demonstrações Financeiras**. 15. ed. São Paulo: Frase Editora, 2007.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PERES JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica: Texto e Casos Práticos com Solução**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Controladoria: Estratégica e Operacional**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda, 2015.

PARISI, Cláudio; MEGLIORINI, Evandir. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011.

PIMENTEL, E.W.;MELO, J.F.M.;OLIVEIRA, S.N. Planejamento e Controle da Produção e a Gestão de Estoques - um Estudo de Caso em uma Metalúrgica Paraibana. **Revista Eletrônica**. v.4, 2005 Disponível em <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/43/35>. Acesso em 17 de Out. de 2018.

REIS, Arnaldo. **Demonstrações Contábeis, Estrutura e Análise**. São Paulo Saraiva, 2003.

RIBEIRO, Danielle Borgatto. **O fluxo de caixa na organização Borgatto Comércio E Empreendimento Ltda**: Análise interna do fluxo de caixa da empresa. 2010. 61 f. Monografia (Pós Graduação) - Curso de Administração, Universidade Católica de São Paulo, Guarulhos- São Paula 2010. Cap. 2. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/viewFile/29453/22837>>. Acesso em: 06 abr. 2018.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade Avançada**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

RODRIGUES C. C. P.; **Um Estudo Sobre a Gestão de Estoques Intermediários em Uma Empresa Brasileira de Manufatura de Produtos a Base de Papel**. IV CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. Niterói, RJ, Brasil, 2008.

RUSSOMANO, Victor Henrique. **Planejamento e controle da produção**. 5.ed. São Paulo: Editora Pioneira, 2000.

SANTOS, Roberto Vatan dos, **Custos Operacionais e formação de Preço de Frete no Transporte Rodoviário de Cargas** – Um estudo de caso. Anais do XIV Congresso Brasileiro de Custos. João Pessoa, 2007.

SCHNORREBERGER, Rogério João Lunkes Darci. **Controladoria: Na coordenação dos sistemas de gestão**. São Paulo: Atlas S.a, 2009.

SILVA, César Augusto Tibúrcio; NIYAMA, Jorge Katsumi. **Contabilidade para concurso e exame de suficiência**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SENNÁ, Ayrton. **Pensador**. 1994. Disponível em: <<https://www.pensador.com/frase/MTE4ODIx/>>. Acesso em: 17 nov. 2018.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas**: Guia prático e objetivos de apoio aos executivos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, José Pereira. **Análise Financeira das Empresas**. 5. ed. São Paulo, Atlas: 2001.

SOUZA, Acilon Batista de. **Curso de Administração Financeira e Orçamento**: Princípios e Aplicações. 2. ed. São Paulo: Atlas S.a, 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIANA, João José. **Administração de materiais**.: um enfoque prático, 1. ed São Paulo: Atlas, 2002.

ZDANOWICZ, José Eduardo **Gestão financeira para a cooperativas**. Porto Alegre: Evangraf, 2010.

ZIKMUND, William G. **Princípios da pesquisa de marketing**. 2 ed. São Paulo: Thomson, 2006.

APÊNDICE

Item	Descrição	jan	fev	mar	abr	mai	jun	1º Semestre
	1. INGRESSOS							
1.1	Vendas à Vista							
1.2	Vendas a Prazo							
1.3	Outros							
	Total dos Ingressos							
	2. DESEMBOLSOS							
2.1	Fornecedores (MP + insumos)							
2.2	Salários e Encargos Sociais							
2.3	Prolabore							
2.4	Financiamento da Loja							
2.5	Energia Elétrica							
2.6	Combustíveis e Lubrificantes							
2.7	Despesas de Comunicação (Telefone e internet)							
2.8	Capital de Giro (Cobertura)							
2.9	Despesas Administrativas							
2.10	Despesas Tributárias							
2.11	Despesas Financeiras							
	Total de Desembolso							
3	DIFERENÇA DO PERÍODO (1 - 2)							

Item	Descrição	jul	ago	set	out	nov	dez	2º Semestre
	1. INGRESSOS							
1.1	Vendas à Vista							
1.2	Vendas a Prazo							
1.3	Outros							
	Total dos Ingressos							
	2. DESEMBOLSOS							
2.1	Fornecedores (MP + insumos)							
2.2	Salários e Encargos Sociais							
2.3	Prolabore							
2.4	Financiamento da Loja							
2.5	Energia Elétrica							
2.6	Combustíveis e Lubrificantes							
2.7	Despesas de Comunicação (Telefone e internet)							
2.8	Outros Materiais a Prazo							
2.9	Despesas Administrativas							
2.10	Despesas Tributárias							
2.11	Despesas Financeiras							
	Total de Desembolso							

ANEXO