

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA EM UMA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO DE CAXIAS DO SUL

Flávia Scopel da Silva¹
Luiz Carlos Schneider²

Resumo: Este estudo tem como objetivo analisar os procedimentos necessários para propor a implantação do fluxo de caixa em uma indústria do vestuário. A pesquisa faz uma abordagem conceitual sobre contabilidade financeira, gestão financeira, controles internos e por fim, o fluxo de caixa, seu processo de planejamento, controles auxiliares e metodologias para apoiar a gestão das empresas na sua implantação. Como procedimentos metodológicos, trata-se de uma pesquisa exploratória desenvolvida por meio de um estudo de caso único dentro da empresa Preta Café, com uma abordagem qualitativa para um melhor desenvolvimento do objetivo estabelecido. Na coleta de dados, foi aplicado questionários com a gestora da empresa e com especialistas da área financeira, além das pesquisas documentais e bibliográfica. Como resultados do estudo, identificou-se a necessidade de implantação do fluxo de caixa para que a empresa utilize a ferramenta a fim de controlar suas contas a pagar e a receber. Com as informações obtidas, foram elaborados os mapas auxiliares de contas a pagar, a receber e por fim o fluxo de caixa diário em formato Excel ao qual foi apresentado a empresa. Sugere-se a utilização do software para sistematização desse processo. Adicionalmente elaborou-se os ciclos operacional e financeiro dos exercícios de 2011 e 2012 a fim de contribuir com o processo de decisões e na gestão financeira da empresa. Dessa forma, é proposta para a empresa uma readequação de seus controles financeiros para que se implante o fluxo de caixa e aprimore seus controles financeiros.

Palavras-chave: Fluxo de Caixa. Controle Financeiro. Ferramentas Financeiras.

1 INTRODUÇÃO

Devido as grandes mudanças que ocorrem na economia, é necessário que os gestores possuam controles adequados para as operações financeiras das organizações. Esses controles apoiam o processo de gestão financeira, evitando que insuficiências de caixa ocorram de forma inesperada que remetem a um elevado custo financeiro para a obtenção de capital de giro. Percebe-se que muitas entidades não conseguem controlar as entradas e saídas de recursos, sendo que isso pode comprometer as suas atividades. Pode-se dizer então, que a ferramenta do fluxo de caixa é eficaz para a análise financeira de uma organização no curto e longo prazos, propiciando ao gestor entendimento das origens e aplicações de seus recursos.

Planejamento e controle são indispensáveis a todas as áreas de uma organização, mas principalmente na área financeira. Somente com um bom planejamento os gestores conseguem ter um controle das movimentações financeiras da sua organização, conseguindo se precaver de problemas futuros que possam vir a aparecer.

¹ Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade da Serra Gaúcha.

² Mestre em Contabilidade. Professor no Curso de Graduação na FSG. Endereço eletrônico: luiz.schneider@fsg.br.

Além disso, o planejamento junto com o fluxo de caixa pode auxiliar no processo de tomada de decisão, pois eles mostram todas as informações necessárias referente aos resultados financeiros da empresa. Para uma tomada de decisão com rapidez, acredita-se que um bom planejamento é essencial. O fluxo de caixa é uma das ferramentas mais utilizadas para o controle financeiro de uma organização, pois através dele podem-se verificar informações atuais e futuras de um determinado período.

Um dos principais problemas enfrentados atualmente pelas organizações é a obtenção recursos, principalmente quando estão iniciando no mercado econômico e financeiro. Entende-se que o fluxo de caixa é a ferramenta que pode otimizar esses resultados, pois ele tem como um de seus objetivos controlar os riscos de inadimplência. Devido a isso as empresas estão cada vez mais necessitadas de ferramentas gerencias, não só para auxiliar no processo de tomada de decisão, mas também nos controles financeiros internos.

É importante lembrar que para a elaboração do fluxo de caixa, a empresa deve aprimorar os controles financeiros, principalmente as contas a receber, a pagar e o controle de estoques. Para Panozzo (2009 *apud* SÁ, 2010, p. 62), “o Fluxo de caixa é o produto final da integração das contas a receber com as contas a pagar”. Com bases nessas informações pode-se perceber que o fluxo de caixa é uma ferramenta crucial para a gestão financeira de uma organização. Considerando o contexto descrito, o estudo apresenta a seguinte questão problema: Quais os procedimentos que devem ser observados para a implantação do Fluxo de Caixa?

Com o objetivo geral deste estudo buscou-se analisar os procedimentos necessários para propor a implantação do fluxo de caixa em uma indústria do vestuário. Para que este objetivo seja atingido, são propostos os seguintes objetivos específicos: (i) verificar as ferramentas financeiras utilizadas na empresa; (ii) verificar e analisar os controles financeiros existentes na empresa; (iii) analisar metodologias de fluxo de caixa e; (iv) propor uma metodologia de implantação de um fluxo de caixa.

Este trabalho foi aplicado na Preta Café Indústria e Comércio de Confecções Ltda. é uma indústria de pequeno porte, fundada em junho de 2010, atualmente tem sua sede na Rua Ernesto Giacometti, n.º 1045, Loja 01, Bairro Exposição em Caxias do Sul. Conforme contrato social da empresa, a sociedade tem por objetivo social a indústria e comércio de confecções de artigos do vestuário masculino, feminino e infantil.

Atualmente, o mercado de atuação das vendas de seus produtos é na região sul do Brasil, com 80% para o Rio Grande do Sul e 20% dividido entre os estados do Paraná e Santa Catarina. Seus clientes são empresas do setor comercial, como lojas e boutiques e também outros estabelecimentos comerciais com foco na moda. Em relação aos fornecedores, a grande maioria das compras de matéria-prima para a fabricação de seus produtos, são adquiridas do estado de Santa Catarina.

Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, optou-se pelo regime de tributação do Simples Nacional. Conhecido como um regime tributário simplificado que unifica o recolhimento em uma única guia, todos os impostos federais, o ICMS e também o ISSQN. Desde a data de sua fundação, a Preta Café possui a escrituração contábil terceirizada por meio de um escritório contábil.

Atualmente a empresa não possui um controle aprimorado do setor financeiro. Sem o devido controle dos embolsos e desembolsos de caixas e contas bancárias, a empresa as vezes necessita recorrer a empréstimos junto as instituições financeiras para quitar as suas dívidas. Com base nessa decadência do setor financeiro da empresa, busca-se identificar uma ferramenta para auxiliar no planejamento e controle financeiro da empresa em estudo. É um controle importante para as empresas que estão crescendo, pois por meio do fluxo de caixa é possível valer-se de modo eficaz os recursos disponíveis e ainda identificar os problemas financeiros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para um melhor planejamento do fluxo de caixa de uma entidade, é necessária a utilização de alguns controles internos. Com o auxílio desses mapas será possível resumir as informações para assim se adaptar a realidade de cada empresa (Oliveira, 2003). Assi (2009, p. 29) confirma que “os controles internos podem ser políticas adotadas pelas empresas com o intuito de mitigar riscos e melhorar processos.”

Silva (2012) ressalta que para se ter um gestão segura, é preciso que as organizações tenham um sistema de controle interno, que permita ao gestor acessar todas as informações da empresa. Sendo assim, existem os mapas auxiliares, como por exemplo: controle de contas a receber, controle de contas a pagar e controle de estoques. É importante lembrar, que a

quantidade de mapas auxiliares que a empresa poderá utilizar dependerá de seu porte e sua atividade.

Pode-se dizer, que o sistema de controles internos quando implantado de forma correta auxilia os gestores no processo de tomada de decisões. Por isso a importância do uso destes controles, pois eles também podem prevenir futuros problemas e até mesmo fraudes. Segundo Assi (2009), os principais objetivos do processo de controles internos são:

- a) Objetivos de desempenho: tem por objetivo certificar que os colaboradores estejam trabalhando de forma a atingir as metas com eficiência sem custos inesperados;
- b) Objetivo da informação: engloba a confecção de relatórios para a tomada de decisões, ressaltando que esses relatórios devem ser confiáveis e ao mesmo tempo objetivos, pode-se incluir nesse item as demonstrações contábeis;
- c) Objetivo da conformidade: devem ser comprometidos que todas as atividades da empresa estão sendo aplicadas dentro das leis e também de acordo com as políticas da organização.

Portanto, quanto mais eficientes os controles internos implantados nas entidades, mais segurança a empresa terá nas informações necessárias para a tomada de decisão. Silva (2012, p. 102) destaca que “os controles financeiros, devem fazer parte integrante das políticas de qualquer empresa.” Esse sistema permite que a empresa possua uma organização e planejamento de todos os seus procedimentos internos, pois consegue-se analisar a eficiência de todos os setores da empresa.

Dentro dos controles internos financeiros podem ser aplicados os controles das contas a receber que são originados da atividade exercida pela empresa. Contas a pagar que são referentes as obrigações com terceiros da organização. E também, os controles dos estoques que esses devem ser considerados de grande importância para a gestão financeira, pois podem influenciar diretamente nos resultados financeiros.

O fluxo de caixa (FC) é a ferramenta financeira que permite ao gestor analisar as entradas e as saídas de caixa, por um determinado período. Com esse controle, pode-se encontrar medidas para que a empresa não tenha problemas de inadimplência. Matarazzo (2003) conceitua que o fluxo de caixa é um dos principais instrumentos financeiros, pois tem o poder de auxiliar nas decisões, verificando a capacidade de giro diário, assim como a expansão dos recursos próprios.

Para um melhor entendimento do fluxo de caixa, Zdanowicz (2004, p. 33) afirma que:

O fluxo de caixa é o instrumento que permite demonstrar as operações financeiras que serão realizadas pela empresa, facilitando a análise e decisão, de comprometer os recursos financeiros, de selecionar o uso das linhas de crédito menos onerosas, de determinar o quanto a organização dispõe de capitais próprios, bem como utilizar as disponibilidades da melhor forma possível.

Silva (2012) entende que o FC é representado por uma planilha, na qual consta por ordem cronológica os ingressos e desembolsos da movimentação do caixa das empresas. Por meio desse instrumento, consegue-se verificar e planejar casuais excessos ou insuficiências de caixa. Silva (2012, p. 29) ressalta que “o caixa é o instrumento fundamental, para a tomada de decisões financeiras, e representa a disponibilidade imediata, ou seja, é diferente do resultado econômico contábil.”

Pode ser utilizado pelo gestor financeiro com o “[...] objetivo de apurar os somatórios de ingressos e desembolsos financeiros da empresa [...]”, confirma Zdanowicz (2004, p. 23). Entende-se então, que o FC permite ao gestor uma visão da real situação financeira da organização. Acrescenta-se que o principal objetivo do fluxo de caixa, é a visualização de todas as movimentações diárias, demonstrando as disponibilidades e o grau de liquidez da empresa (SILVA, 2012).

Porém, existem outros objetivos do fluxo de caixa que devem ser observados:

- a) proporcionar o levantamento de recursos financeiros necessários para a execução do plano geral de operações, bem como na realização das transações econômico-financeiras da empresa;
- b) empregar, da melhor forma possível, os recursos financeiros disponíveis na empresa, evitando que fiquem ociosos e estendendo, antecipadamente, a melhor aplicação, o tempo e a segurança dos mesmos;
- c) planejar e controlar os recursos financeiros da empresa, em termos de ingressos e desembolsos de caixa, através das informações constantes nas projeções de vendas, produção e despesas operacionais, assim como de dados relativos aos índices de atividades: prazos médios de rotação de estoques, de valores a receber e de valores a pagar;
- d) saldar as obrigações da empresa na data do vencimento;
- e) buscar o perfeito equilíbrio entre os ingressos e desembolso de caixa da empresa;
- f) analisar as fontes de crédito que oferecem empréstimos menos onerosos, em caso de necessidade de recursos pela empresa;
- g) evitar desembolsos vultuosos pela empresa, em época de baixo encaixe.
- h) desenvolver o controle dos saldos de caixa e dos créditos a receber pela empresa;
- i) permitir a coordenação entre os recursos que serão alocados em ativo circulante, vendas, investimentos e débitos. (ZDANOWICZ, 2004, p. 24).

É importante lembrar, que durante a atualização dos dados para preenchimento do FC, os valores podem sofrer algumas oscilações, nestes casos são necessários alguns ajustes. Por

isso, é de extrema importância que o gestor financeiro tenha alguns cuidados para que o caixa da empresa fique com saldo positivo. O Quadro 1 demonstra algumas transações que aumentam e diminuem o saldo de caixa e que devem ser observados pelo gestor financeiro:

Aumentam o caixa	Diminuem o caixa
Integralização do capital social;	Pagamento de dividendos aos acionistas;
Empréstimos bancários e financiamentos;	Pagamento de juros e amortização de dívida;
Vendas de mercadorias à vista;	Compra de mercadorias à vista;
Recebimento de duplicatas a receber;	Pagamento de fornecedores;
Vendas do ativo permanente;	Pagamento de contas e despesas;
Recebimento de juros e indenizações.	Compra de ativos permanentes.

Quadro 1: Transações que aumentam e diminuem o caixa
Fonte: Camargo (2007, p. 77)

O benefício de se ter um controle financeiro, por meio do FC, é que a empresa possui um maior controle sobre as contas a receber e a pagar e uma administração do saldo de caixa. Dentre os principais itens que compõem o FC, pode-se descrever como ingressos e desembolsos. Os ingressos conforme Zdanowicz (2004, p. 147):

São todas as entradas de caixa e banco em qualquer período, como as vendas à vista que serão lançadas diretamente no fluxo, ou as vendas a prazo que necessitam de mapas auxiliares de recebimentos normais (cobrança simples e bancária) e os recebimentos com atraso e, posteriormente, transportados para o fluxo de caixa.

Já os desembolsos compõem de todas as compras a vista e a prazo, como também os gastos com encargos sociais, despesas gerais, gastos com mão de obra e despesas tributárias (ZDANOWICZ, 2004).

Gitman (2002, p. 586) define que “o planejamento de caixa é a espinha dorsal da empresa. Sem ele não se tem certeza quando haverá caixa suficiente para sustentar as suas obrigações, ou dar-lhes crédito quando se necessitar de financiamentos.” Sendo assim, o gestor financeiro possui um importante relatório para cumprir com as suas metas e objetivos. Conforme foi apresentado acima, o FC é o instrumento mais eficiente do planejamento e controle financeiro, o qual pode ser confeccionado de diferentes maneiras, conforme as necessidades de cada organização (ZDANOWICZ, 2004).

Para a elaboração do FC é necessário que se faça um bom planejamento de todos os requisitos que serão necessários. O planejamento do FC consiste em buscar uma estrutura que seja útil, prática e econômica para o gestor financeiro.

Com um planejamento do FC, ao gestor financeiro conseguirá projetar com certo período de antecedência os futuros problemas de caixa. Para a elaboração do FC, além do setor financeiro, é preciso ter acesso a informações de outros setores da empresa, como por exemplo: compras, comercial, recursos humanos, almoxarifado. No entendimento de Silva (2012, p. 154), “[...] faz-se necessário considerar possíveis oscilações, que irão implicar ajustes dos valores projetados; assim, mantem-se a flexibilidade desse importante instrumento.”

Para a implantação do fluxo de caixa, deverão ser disponibilizados dados de diversos setores da empresa, para assim, se apropriar os valores dos períodos que realmente ocorreram entradas e saídas de caixa (SILVA, 2012). Conforme Silva (2012, p. 158), os principais requisitos para a implantação do FC são:

- a) apoio da direção da empresa;
- b) integração dos diversos departamentos da empresa ao sistema do fluxo de caixa;
- c) definição do fluxo de informações: qualidade de dados, planilhas e mapas a serem utilizados, calendário de entrega de dados, responsáveis pela elaboração de várias projeções;
- d) escolha de planilha de fluxo de caixa e ou sistema que atenda as necessidades da empresa;
- e) treinamento da pessoal ou do pessoal que vai implantar o sistema de fluxo de caixa na empresa;
- f) conscientização dos responsáveis pelos departamentos para alcançar os objetivos e as metas estabelecidos no fluxo de caixa;
- g) criar controles financeiros adequados, principalmente de movimentação bancárias.

A implantação do fluxo de caixa, nada mais é do que alocar em uma planilha os valores monetários em: planejamentos dos recebimentos e planejamentos dos pagamentos. É importante lembrar que para a elaboração do fluxo de caixa, devem-se levar em conta as oscilações que possam ocorrer e que poderão implicar nos resultados para o gestor financeiro. Zdanowicz (2004, p. 131) salienta que “a empresa, para utilizar este instrumento de gestão financeira e alcançar os objetivos e as metas propostas, não deve medir esforços na sua implantação e implementação [...]”

Na implantação do fluxo de caixa existem os mapas auxiliares, os quais são utilizados para auxiliar na elaboração do fluxo de caixa. Os mapas mais utilizados são: mapa auxiliar de

recebimentos a prazo, mapa auxiliar das compras a prazo e mapa das despesas. É importante lembrar que a quantidade de mapas irá depender não só do porte da empresa, mas como também de sua atividade operacional (ZDANOWICZ, 2004).

O Ciclo Operacional (CO) são as atividades operacionais das entidades, no qual a empresa segue metodicamente a produção de bens e por consequência as vendas e recebimentos, destaca Assaf Neto (2007). Sendo assim, as organizações conseguem satisfazer as expectativas obtendo os resultados esperados, ou seja, a obtenção de lucros. O CO é definido pela fórmula abaixo (CAMARGO, 2007, p. 205):

$$CO = PME + PMR$$

Na visão de Hoji (2010, p. 9), “o ciclo operacional é a soma do prazo de rotação dos estoques e prazo de recebimento da venda.” Ainda Hoji (2001) confirma que o CO inicia na compra ou no adiantamento para a compra (o que ocorrer primeiro) e se encerra no recebimento da venda ou no pagamento da compra (o que ocorrer primeiro). O CO é dividido por fases operacionais existente dentro das empresas, que se iniciam na aquisição de matéria-prima e se estendem até o recebimento das vendas efetuadas (ASSAF NETO, 2007).

O Ciclo Financeiro (CF), tem início com o primeiro desembolso para pagamento das compras e termina com o recebimento das vendas. Complementando essa ideia, Sá (2012, p. 129) afirma o “[...] ciclo financeiro ao tempo decorrido entre a saída do pagamento dos insumos necessários a geração da receita e o recebimento do pagamento por parte dos clientes pelos produtos ou pelos serviços adquiridos.” É importante lembrar que o pagamento de custos e despesas não faz parte do CF (HOJI, 2010).

Para Assaf Neto (2007), o ciclo financeiro negativo é o que toda empresa deseja ter, pois demonstra se ela teria capacidade de produzir, vender e de receber antes dos pagamentos das compras de insumos. Com o ciclo positivo, as entidades devem desenvolver outras formas de buscar recursos, como por exemplo: negociar prazos de pagamento com os fornecedores. Rossetti *et al.* (2008, p. 91) afirma que “quanto menor for o ciclo financeiro, menor será o montante de recurso oneroso necessário para a manutenção do ciclo operacional.” O CF é definido pela seguinte fórmula, define Camargo (2007, p. 206):

$$CF = CO - PMP$$

Os índices de atividade são essenciais para a gestão financeira de uma empresa, com eles é possível promover a análise dos ciclos operacional e financeiro para a determinação do futuro da organização. Para Camargo (2007, p. 201), os índices “revelam quanto tempo os elementos patrimoniais (estoques, duplicatas a receber e fornecedores) levam para serem transformados dentro do ciclo operacional da empresa.”

3 METODOLOGIA

3.1 Método(s) de pesquisa

Tendo em vista que o alvo dessa pesquisa é a proposta de implantação da ferramenta do fluxo de caixa para uma indústria do vestuário, trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório. A pesquisa exploratória é utilizada quando se busca conhecer o assunto a ser abordado, para que o tema em estudo se torne mais claro. Conforme Gil (1999 *apud* BEUREN, 2009, p. 80), “[...] a pesquisa exploratória é desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato

No que se refere à abordagem, foi empregada a metodologia qualitativa, para um melhor desenvolvimento do objetivo estabelecido. O qual foram analisados os documentos para a implantação da ferramenta do fluxo de caixa financeiro. Na visão de Richardson (1999 *apud* BEUREN, 2009, p. 91), “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.”

3.2 Delimitação da população ou do objeto de estudo e/ou amostragem

Tendo em vista o foco do trabalho, as informações para desenvolvimento deste estudo foram obtidas na sede da empresa, através de entrevista realizada com sua diretora. Além das informações obtidas com a direção, foi necessário realizar uma coleta de dados em documentos para o desenvolvimento da proposta deste estudo. Foram aplicadas também, questionários com três especialistas da área financeira, com o objetivo de buscar informações importantes para auxiliar na proposta de implantação.

3.3 Técnicas de Coleta de Dados

As técnicas de coletas de dados que foram utilizadas para desenvolver o trabalho são a entrevista, o questionário e a análise de documentos fornecida pelo escritório contábil e pela empresa. No que se diz respeito a análise de documentos, Silva e Grigolo (2002 *apud* BEUREN, 2009, p.89) acreditam que “a pesquisa documental vale-se de materiais que ainda não receberam nenhuma análise aprofundada.” Beuren (2009), complementa que os documentos obtidos para a pesquisa documental podem ser reelaborados de acordo com os objetivos do estudo.

O questionário é uma das técnicas de coletas de dados que mais se enquadra para esse projeto, posto que obteve-se informações que contribuiram para o alcance dos objetivos do trabalho. Gil (1999 *apud* BEUREN, 2009, p. 130) define o questionário como “uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo como objetivo o conhecimento de suas opiniões, crenças, sentimentos, expectativas, situações vivenciadas.” O questionário foi elaborado com perguntas abertas, trazendo informações relevantes para a solução do problema de pesquisa apresentado.

3.4 Técnicas de análise dos dados

A análise documental foi utilizada como suporte para a elaboração da proposta. Na análise dos documentos foram verificados as formas dos lançamentos e controles de todas as entradas e saídas do caixa. Também foram verificados informações que foram coletadas com os questionários aplicados aos especialistas e a diretora da empresa. “A análise documental consiste em uma série de operações que visam estudar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados” afirma Richardson (1999 *apud* BEUREN, 2009, p. 140).

A análise de conteúdo impõem ao pesquisador a interpretação do ponto de vista dos entrevistados. Diante disso, Triviños (1987 *apud* BEUREN, 2009, p. 137) explica que a análise de conteúdo é:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção variáveis inferidas das mensagens.

Com isso pode-se concluir que os procedimentos metodológicos acima citados permitiram o conhecimento acadêmico para a elaboração da proposta de intervenção. Na etapa posterior apresenta-se a análise de dados e a proposta de intervenção do presente estudo.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Com base nas informações obtidas com a pesquisa bibliográfica, entende-se que as entradas e saídas de recursos basicamente sustentam a empresa financeiramente, para isso é necessário uma ferramenta que permita o acompanhamento e controle desses recursos. Nota-se que o fluxo de caixa é um instrumento que permite este controle e por consequência auxilia no processo de tomada de decisão.

Um ponto que foi observado é que a empresa não possui um manual interno com as atividades dos setores, detalhando as obrigações e rotinas que devem ser observadas e seguidas, para um melhor desempenho das funções. Atualmente somente uma pessoa é responsável pela área financeira da Preta Café. Este colaborador tem a função de autorizar e efetuar os pagamentos do dia e controlar os recebimentos.

O especialista B afirma que os pagamentos devem ser agendados no sistema do banco pelo responsável financeiro, porém só poderão ser quitados após a conferência e assinatura do proprietário da empresa, entende-se que este mecanismo só pode ser adotado por pequenas e médias empresas, visto que a circulação de documentos é menor.

No caso de alguma eventualidade financeira, por escassez de recursos, alguns pagamentos deixam de ser quitados, gerando assim despesas extras para a empresa pagar. Sendo assim, Zdanowicz (2004), descreve que o benefício de se ter um controle financeiro, por meio do FC, é que a empresa possui um maior controle sobre as contas a receber e a pagar e uma administração do saldo de caixa.

No que diz respeito ao processo de gestão e controle das contas a pagar e a receber da empresa, são sempre realizados através do software administrativo chamado Plenus. A gestora da empresa relata que “a maior dificuldade hoje para controlar as contas a pagar encontra-se

no nosso sistema, que ainda precisa de ajustes para se adaptar a realidade da empresa.” E referente as contas a receber, ela informa que a desorganização dos clientes acabam prejudicando o controle, pois no dia do vencimento eles solicitam a prorrogação. Diante disso, identificou-se a oportunidade da implantação do fluxo de caixa, pois a melhoria nos controles financeiros colaborará para o desenvolvimento da empresa (BENTO, 2013).

As contas bancárias, caixa, contas a pagar e a receber são conciliadas mensalmente, e somente nesse momento é identificado se os saldos são positivos ou negativos, sendo tarde para as remediações. No que se diz respeito ao controle dos estoques, são feitos por planilhas e as baixas são feitas manuais. Caso haja alguma devolução de mercadorias, essas são novamente adicionadas nas planilhas de controles. A gestora da empresa informa, que para a conferência do estoque, ao término de cada mês é realizado uma contagem das peças prontas.

Analisando-se a documentação extra para a elaboração deste trabalho, identificou-se a falta de alguns procedimentos básicos para o bom andamento do setor financeiro. Como por exemplo, nem todos os recebimentos referente o mês de agosto foram baixados de maneira correta, ou seja, os valores entraram no banco, porém não foram baixados no sistema da empresa. Outra situação que foi observada, é que a empresa não esta efetuando os lançamentos de todas as notas fiscais de entrada, dessa forma faltam os controles das contas a pagar da empresa.

Percebe-se que para elaborar um fluxo de caixa da forma correta, é necessário o envolvimento de todos os setores da empresa. É preciso também, que as pessoas responsáveis saibam para que serve o relatório e utilizem de maneira correta. Sendo assim, busca-se solucionar as dificuldades de controles existentes na empresa visando a maximização dos lucros. Além de procurar junto aos sistema ERP um módulo para integração das informações de todos os setores que facilite a aplicação e implantação do fluxo de caixa.

Com os mapas auxiliares de contas a pagar e contas a receber, é possível identificar que o prazo de recebimento dos clientes é maior que o prazo de pagamento dos títulos, com isso a empresa necessita buscar recursos de terceiros para cobrir a sua necessidade de capital de giro. Assim sendo, as empresas sempre devem tomar o cuidado de controlar o prazo de recebimento de suas vendas, para que estejam antes do prazo de vencimento de suas obrigações.

Na proposta de intervenção também efetuou-se os cálculos dos ciclos operacional e financeiro dos exercícios 2011 e 2012 para avaliar o período de necessidade de capital de giro

e os processos de giro dos estoques, de negociações de prazos com fornecedores e de clientes da empresa. No gráfico 1, abaixo é possível identificar o ciclo operacional e financeiro da Preta Café, referente ao ano de 2011.

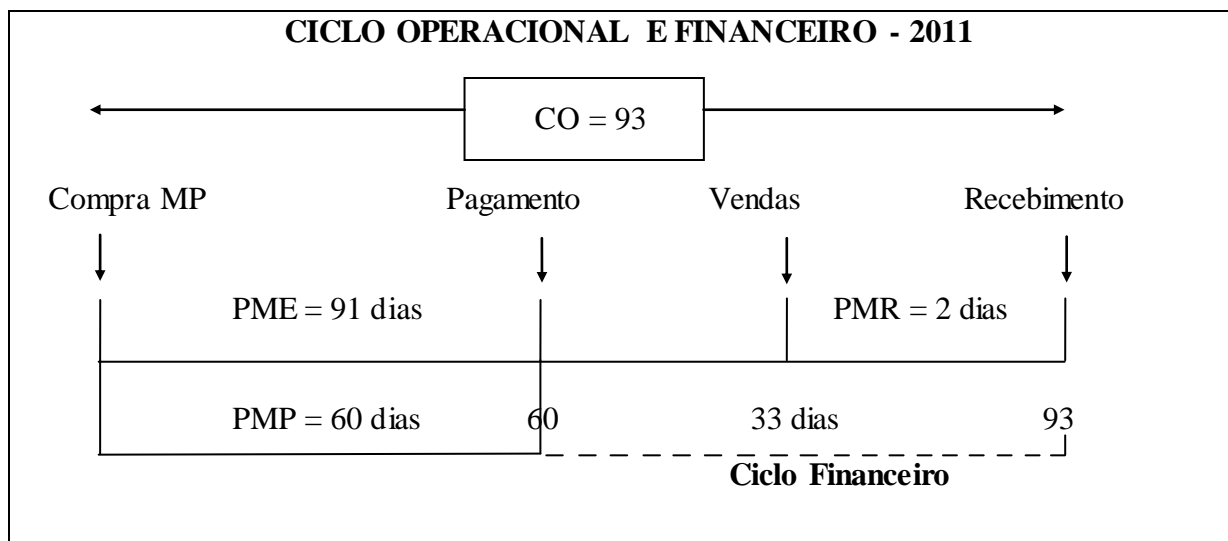
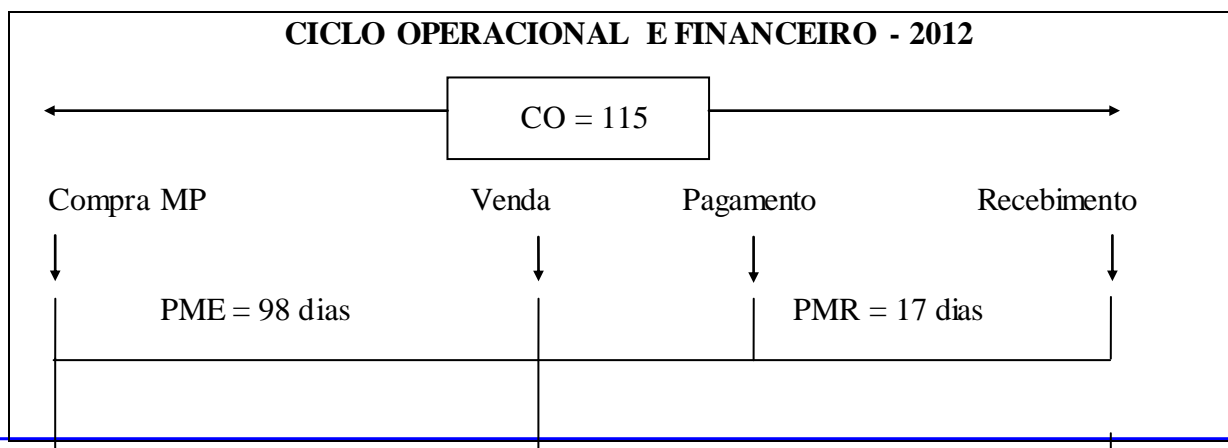


Gráfico 1: Ciclo operacional e financeiro 2011

Fonte: Desenvolvido pela autora (2013)

Observa-se que no ano de 2011 a empresa tem que pagar os seus fornecedores 33 dias antes do recebimento de suas vendas, ou seja, necessitando buscar recursos de terceiros para quitar seus fornecedores. O prazo médio de renovação dos estoques é de 91 dias, enquanto que o prazo médio de pagamento das compras é de 60 dias, portando é possível afirmar que os fornecedores financiam parcialmente os estoques da empresa. Para uma melhor visão da situação da empresa foi feito também a análise do ano de 2012, conforme verifica-se no gráfico 2.



PMP = 40 dias	40	75 dias	115
Ciclo Financeiro			

Gráfico 2: Ciclo operacional e financeiro 2012
 Fonte: Desenvolvido pela autora (2013)

No ano de 2012 o CO aumentou para 115 dias, em relação ao ano de 2011 o CF teve um aumento de 22 dias, sendo 98 dias para renovação dos estoques e 17 dias para o recebimento dos clientes. Outro fator que apresentou um aumento significativo foi o prazo para pagamento de seus fornecedores, que passou para 75 dias antes dos recebimentos de suas vendas, afirma-se então que nesse ano a empresa continua com dificuldades para suprir as suas dívidas. Ao longo dos dois anos analisados, observa-se que o PME esta aumentando e o PMP esta apresentando uma redução significativa, dessa forma comprova a necessidade de capital de giro da empresa.

No que se refere ao PME é preciso buscar possíveis contribuições para melhorar o processo de giro do estoque. Conforme Zdanowicz (2004, p. 2008) “um nível reduzido de estoques pode acarretar graves problemas a produção; por outro lado, se este nível for elevado pode ocasionar problemas financeiros.” Por se tratar de uma empresa que trabalha com a moda, é necessário estar sempre atualizando as coleções para não ficar fora do mercado, logo, faz com que a empresa faça promoções para baixar o seu estoque de peças antigas para não ficar com “dinheiro parado”.

O fluxo de caixa irá auxiliar a empresa a demonstrar todas as informações referente aos pagamentos e recebimentos, podendo visualizar os dias de maior desembolsos, por exemplo. Matarazzo (2003) explica que o fluxo de caixa é um dos principais instrumentos financeiros, pois tem o poder de auxiliar nas decisões, verificando a capacidade de giro diário, assim como a expansão dos recursos próprios.

A empresa em estudo, trabalha com diversas contas bancárias, porém ela não possui uma separação referente aos seus desembolsos, ou seja, são todos realizados pela conta em que apresentar o maior saldo na data do vencimento. Por sua vez, os recebimentos referente as vendas a prazo são todos recebidos pelo Banco do Brasil, já no que diz respeito as vendas a vista, são todas recebidas diretamente pelo caixa da empresa.

Assim sendo, aconselha-se para a empresa o emprego de uma planilha de Excel de fluxo de caixa diário, para que facilite a demonstração de seus saldos diários de caixa e banco, conforme a tabelas 1 abaixo:

Tabela 1 - Modelo de fluxo de Caixa diário

MÊS: 08/2013	FLUXO DE CAIXA DIÁRIO					
ITENS	15/08/13	16/08/13	19/08/13	20/08/13	21/08/13	22/08/13
1. SALDO INICIAL	34.908,98	22.652,63	41.571,18	35.563,60	24.873,18	23.985,67
2. ENTRADAS						
2.1. Vendas						
2.1.1. Recebimento Clientes	472,00	1.129,80	800,40	-	3.307,00	4.953,34
Total de Vendas	472,00	1.129,80	800,40	-	3.307,00	4.953,34
2.2. Outros Recebimentos						
2.2.1. Empréstimos	-	75.000,00	-	-	-	-
2.2.2. Receitas Financeiras	-	-	-	-	-	-
Total Outros Recebimentos	-	75.000,00	-	-	-	-
TOTAL DAS ENTRADAS	472,00	76.129,80	800,40	-	3.307,00	4.953,34
3. SAÍDAS						
3.1. Compras						
3.1.1. Fornecedores a pagar	4.666,76	-	4.863,94	4.061,89	3.417,31	-
3.1.2. Compras à vista	257,05	938,57	181,55	73,00	742,50	1.271,64
Total das Compras	4.923,81	938,57	5.045,49	4.134,89	4.159,81	1.271,64
3.2. Despesas Variáveis						
3.2.1. Simples	-	-	-	1.271,83	-	-
Total Despesas Variáveis	-	-	-	1.271,83	-	-
3.3. Outras Saídas						
3.3.1. Férias	-	-	-	-	-	-
3.3.2. Encargos	-	-	-	1.364,46	-	-
3.3.3. Dif. Alíquota	-	-	-	1.915,15	-	-
3.3.4. Outras despesas	239,67	-	208,19	-	4,20	-
3.3.5. Despesas Financeiras	207,63	2.755,02	15,90	85,51	30,50	19,80
3.3.6. Empréstimos a pagar	7.357,24	53.517,66	1.538,40	1.918,58	-	21,73
Total Outras Saídas	7.804,54	56.272,68	1.762,49	5.283,70	34,70	41,53
TOTAL DAS SAÍDAS	12.728,35	57.211,25	6.807,98	10.690,42	4.194,51	1.313,17
4. SALDO FINAL	22.652,63	41.571,18	35.563,60	24.873,18	23.985,67	27.625,84

Fonte: Elaborado pela autora (2013)

A tabela de fluxo de caixa apresentada acima, foi preparada conforme as contas mais utilizadas pela empresa, facilitando assim, o entendimento e sua aplicação. Num primeiro momento, foi criado um FC diário, mas futuramente a empresa poderá aumentar o intervalo de controle para quinzenal ou mensal. O saldo inicial do FC é composto pelo saldo de caixa, os saldos disponíveis nas contas bancárias e contas de aplicações financeiras. O saldo final é identificado por meio da soma do saldo inicial com o saldo total das entradas diminuindo o total das saídas.

Realizadas as conferências com os saldos bancários e os saldos de caixa, identificou-se uma diferença no valor de R\$ 1.645,84 a maior no modelo de fluxo de caixa acima. Essa

diferença se da, pois a empresa não controla todos os seus recebimentos e pagamentos. Ou seja, faltaram lançar alguns pagamentos realizados no período, devido a essas falhas no setor financeiro o FC apresentou diferenças. Por isso sugere-se melhorias nos controles internos de recebimentos e pagamentos, onde todas as notas fiscais devem ser lançadas com suas duplicatas e após quitadas devem ser realizadas as baixas, o mesmo procedimento deve ser aplicado para os recebimentos de clientes.

Todas as propostas apresentadas acima, foram elaboradas de acordo com os dados da empresa, juntamente com as bibliografias estudadas pela autora, além dos conhecimentos dos especialistas entrevistados. Ainda assim é válido lembrar, que a elaboração do FC é um processo que envolve toda a empresa, portanto deve-se preparar as pessoas para que tenham real dimensão da importância da geração desse relatório, destaca o especialista A.

Por fim, observa-se que para um resultado positivo do fluxo de caixa, os mapas de controles de recebimentos e pagamentos devem ser atualizados diariamente dentro de suas competências.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo principal analisar os procedimentos necessários para propor a implantação da ferramenta do fluxo de caixa para uma indústria do vestuário. A empresa atualmente não possui um controle adequado das entradas e saídas de recursos, o que pode interferir nos seus resultados financeiros. Para complementar Gitman (2002, p. 586) define que “o planejamento de caixa é a espinha dorsal da empresa. Sem ele não se tem certeza quando haverá caixa suficiente para sustentar as suas obrigações, ou dar-lhes crédito quando se necessitar de financiamentos.”

Sendo assim, o desenvolvimento do estudo evidenciou a importância do fluxo de caixa para financeiro da empresa e a partir dos resultados analisados foi possível atender aos objetivos do estudo, ao qual teve como primeiro objetivo específico verificar as ferramentas financeiras utilizadas na empresa, com base nos seus conceitos aplicações. A partir das entrevistas com os especialistas da área financeira conseguiu-se a comprovação de que as ferramentas financeiras são indispensáveis para a vida de uma organização.

Por meio da entrevista realizada com a gestora da empresa, buscou-se verificar quais eram as principais dificuldades que a empresa possui para o controle financeiro, ou seja, o que

diz respeito as entradas e saídas de caixa. Conforme a gestora, a empresa não possuía nenhuma ferramenta financeira de planejamento e orçamento de caixa, somente um relatório gerado pelo sistema, onde contemplavam as contas a pagar e a receber, sem nenhuma informação dos saldos iniciais e finais de caixa, sejam eles diários ou mensais.

Com base no segundo objetivo específico, que foi o de verificar e analisar os controles financeiros da empresa, conforme apresenta-se na página 55, quadro 4 deste trabalho, o qual demonstra os controles diários das contas a pagar e a receber. Com isso é possível verificar a fragilidade desses controles, pois esse relatório não contemplava todas as informações necessárias como por exemplo, nome do fornecedor, número do documento e dessa forma os controles tendem a ficar falhos.

Ainda por meio do segundo objetivo específico, desenvolveu-se completamente os gráficos dos ciclos operacionais e financeiros com base nos dois últimos anos, para demonstrar o giro do estoque, prazos médios dos pagamentos das compras e prazos médio dos recebimentos dos clientes. Recomenda-se que a empresa negocie prazos maiores em relação as suas compras e também será preciso repensar as políticas de recebimentos das vendas a prazo.

Já no que diz respeito aos estoques, por se tratar de uma empresa que lida com a moda, é preciso reduzir a rotatividade de estocagem, procurando vender com prazos e valores menores do que esta sendo exercido atualmente. Essas são algumas ações para serem avaliadas pela gestora para um progresso na empresa.

O terceiro objetivo específico foi o de analisar metodologias de fluxo de caixa, com bases nos conceitos abordados no referencial teórico. Por meio da fundamentação teórica estudada, foi elaborado e adaptado um fluxo de caixa diário de acordo com a realidade e a necessidade da empresa.

Por fim o quarto objetivo específico deste trabalho, foi o de propor uma metodologia de implantação de um fluxo de caixa. Na proposta de intervenção verificou-se a possibilidade de utilizar o sistema ERP da empresa, para a implantação do fluxo de caixa. Porém, não foi possível, pois ela necessita adequar alguns procedimentos referente aos lançamentos de todas as notas fiscais de entradas e também efetuar as baixas no sistema dos pagamentos e recebimentos. Dessa forma, para a realização deste trabalho elaborou-se o fluxo de caixa em uma planilha de Excel.

Assim sendo constitui-se as ações necessárias para a proposta de implantação do fluxo de caixa, a partir da criação dos mapas auxiliares dos controles das contas a pagar e a receber e do desenvolvimento dos gráficos dos ciclos operacionais e financeiros. Além do fluxo de caixa proposto em Excel é importante que a empresa faça as adaptações necessárias para a utilização do software administrativo para controlar as movimentações de entradas e saídas via sistema.

Portanto, com base no referencial teórico abordados juntamente com os dados coletados, foi possível alcançar os objetivos desse trabalho. Logo, com a utilização dos mapas auxiliares de contas a pagar e a receber e do fluxo de caixa diário será possível fornecer aos gestores as informações sobre a situação financeira da organização. A finalidade é que a empresa faça uso das ferramentas propostas nesse trabalho e que identifique melhorias e novas adaptações conforme as necessidades forem surgindo.

Não foram encontradas limitações para o envio de informações, visto que a gestora e o escritório de contabilidade foram sempre acessíveis. Porém, para a elaboração do fluxo de caixa, e dos mapas auxiliares foram encontradas algumas dificuldades, pois a empresa não possuía todos os pagamentos e recebimentos lançados e em alguns casos, por exemplo, o cliente havia efetuado o pagamento e o mesmo não estava lançado. Como sugestão para estudos futuros seria a aplicação desse mesmo estudo em empresas do mesmo ramo de atuação juntamente com as análises dos indicadores financeiros.

6 REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ASSI, Marcos. **Controles Internos e Cultura Organizacional: Como consolidar a confiança na gestão dos negócios**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2009.

BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CAMARGO, Camila. **Planejamento Financeiro**. 2 ed. Curitiba: Ibpex, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios da Administração Financeira**. 7. ed. São Paulo: Perason Addison Wesley, 2002.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira: Uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

HOJI, Masakazu. **Práticas de Tesouraria: cálculos financeiros de tesouraria: operações com derivativos e hedge**. São Paulo: Atlas, 2001.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária: matemática financeira, aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços: uma abordagem básica e gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Denise Maria de. **Proposta de um Roteiro para Elaboração do Fluxo de Caixa Simplificado para Pequenas Empresas Auxiliando na Tomada e Decisão**. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/85674/196751.pdf?sequence=1>> Acesso em: 14 ago. 2013.

PANOZZO, Vivian Triches. **O Fluxo de Caixa como ferramenta de tomada de decisão: Um estudo de caso na empresa Ezoom Soluções Interativas Ltda**. Caxias do Sul, 2010.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSSETTI, José Paschoal *et al.* **Finanças Corporativas**. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=hBgSvy1-uCEC&pg=PA91&dq=ciclo+financeiro+e+operacional&hl=en&sa=X&ei=HPaPUBifObe64AO_9YDQBA&ved=0CEMQ6AEwBA#v=onepage&q=ciclo%20financeiro%20e%20operacional&f=false> Acesso em: 12 mai. 2013.

SÁ, Carlos Alexandre. **Fluxo de Caixa: A visão da tesouraria e da controladoria**. 4. ed. São Paulo: Atlas: 2012.

SILVA, Edson Conrdeiro da Silva. **Como Administrar o Fluxo de Caixa das empresas: Guia de Sobrevivência Empresarial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVA, Marise Borba de; GRIGOLO, Tânia Maris. **Metodologia para iniciação científica à prática da pesquisa e da extensão II**. Florianópolis: Udesc, 2002.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

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