

## **IMPLANTAÇÃO DE CONTROLES FINANCEIROS PARA APRIMORAR OS PROCESSOS DE ELABORAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA: UM ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA COMERCIAL**

Adriana de Biasi<sup>1</sup>  
Luíz Carlos Schneider<sup>2</sup>

### **INTRODUÇÃO**

Muitas empresas apresentam dificuldades em administrar as entradas e saídas de seus recursos financeiros comprometendo sua gestão. Para modificar este cenário é necessário que se tenha as informações atualizadas e um bom gerenciamento em todos os setores da empresa. Os controles financeiros, que é o tema central desta pesquisa, devem ser gerenciados corretamente para aprimorar e gerar informações oportunas para a tomada de decisão. A situação da empresa torna-se delicada devido à deficiência nesses controles, o que pode fazer com que a empresa se endivide obtendo recursos de terceiros.

Os controles financeiros são indispensáveis para que as decisões corretas sejam tomadas, pois como se relacionam diretamente com todos os setores da organização expõem as atuais condições da empresa. Desta forma o presente estudo apresenta a seguinte questão problema: Quais ações devem ser estabelecidas para implementar os controles financeiros a fim de apoiar a gestão financeira em uma empresa comercial?

Como objetivo geral o estudo buscou analisar as contribuições do aprimoramento dos controles financeiros para o fluxo de caixa na tomada de decisão em uma empresa comercial. Para que o objetivo geral seja atingido, são propostos os seguintes objetivos específicos: (i) analisar e identificar os controles financeiros existentes; (ii) analisar o software de gestão utilizado pela empresa; (iii) realizar diagnóstico em relação à necessidade de controles financeiros e; (iv) propor a implementação dos controles financeiros, visando suportar o processo de elaboração do fluxo de caixa.

Dentre os controles financeiros a serem observados estão: contas a receber (clientes, duplicatas a receber, tributos a compensar e a recuperar e cheques), contas a pagar

---

<sup>1</sup> Aluno(s) do Curso de Ciências Contábeis da FSG.

<sup>2</sup> Professor Orientador do TCC.

(obrigações fiscais, duplicatas a pagar, salários, encargos e fornecedores) e o fluxo de caixa, que permite visualizar onde e quando ocorrem os maiores gastos (OLIVEIRA, 2005).

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A contabilidade Gerencial é indispensável para o fornecimento de informações, as quais auxiliam os acionistas e administradores nas tomadas de decisão, Iudícibus (2008, p. 21) define que “[...] num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para administração da empresa, procurando suprir informações que se “encaixem” de maneira válida e efetiva no módulo decisório do administrador”. O desenvolvimento da empresa depende da atuação da gestão financeira que é conforme definição de Santos (2001, p. 19) “um conjunto de princípios, normas, práticas, ideias, valores e crenças estabelecidos para a gestão de uma entidade pelos seus donos”, ou seja, o equilíbrio financeiro é o segredo para a sobrevivência da empresa. A verificação da necessidade de adquirir recursos de terceiros ocorre através dos controles financeiros, analisando se é mais vantajoso um empréstimo a curto ou longo prazo, conforme taxa de juros, Gitman (1987, p. 250) destaca a importância dos controles financeiros “oferecem uma estrutura para coordenar as diversas atividades da empresa e atuam como mecanismo de controle estabelecendo um padrão de desempenho contra o qual é possível avaliar os eventos reais”.

O acompanhamento das contas a pagar deve ser realizado através de relatórios gerenciais emitidos com antecedência para confirmação das informações do sistema Gitman (2004), o mesmo procedimento deve ser adotado para as contas a pagar. Na visão de Sanvicente (1997, p. 520), contas a receber são “contas correntes, crédito parcelado e contratos de venda a prazo e de venda convencional”, sendo então, os créditos que a empresa tem com os clientes. A necessidade de saber o que se passa com os materiais gerou a necessidade do controle de estoque. Conforme Pascoal (2008, p. 13), “gerenciamento de estoque nada mais é do que fazer um total planejamento de como controlar os materiais dentro da organização”, ou seja, não basta só ter um estoque, tem que ser controlado.

Na elaboração do fluxo de caixa o prazo de cobertura, grau de detalhamento das entradas e saídas de caixa, grau de precisão e funções são fatores determinantes para sua eficácia (SANTOS, 2001), ou seja, o controle de caixa é importante para administrar a sobra ou insuficiência de saldo, fazer a cobertura ou distribuição dos numerários sem precisar

recorrer a terceiros no caso de falta de recursos. O equilíbrio entre as entradas e saídas de caixa, indiferente do caminho utilizado para atingir este resultado sempre existirá a possibilidade de desequilíbrio, as várias atividades da empresa é que determinam o que gerou recursos e esses serão aplicados (ASSAF, 2002), o equilíbrio financeiro das operações é resultado de um acompanhamento sistemático dos ciclos operacional, de investimento e financeiro. Segundo Camargo (2007, p. 68), “evidencia todas as transações empresariais que afetam o caixa da empresa, analisando a origem dos recursos disponíveis, onde foram aplicados e qual o resultado do fluxo financeiro da empresa”.

Ciclo operacional representa os resultados financeiros. Silva (2011) completa “o ciclo operacional inicia-se com a compra de matéria prima e se estende até o recebimento da venda. [...] refletirá de maneira positiva o comportamento e o uso do capital de giro investido.” (SILVA, 2011, p. 29). Ciclo de investimento é o resultado da tomada de decisão, interfere diretamente no funcionamento do empreendimento. Hoji (2001, p. 156) define “as atividades de investimento refletem os efeitos das decisões tomadas sobre as aplicações em caráter permanente de recursos necessários para operacionalização do empreendimento.” Ciclo financeiro resulta de transações de financiamentos por dívidas de capital próprio e de terceiros. Hoji (2001, p. 156), descreve que “as atividades financeiras refletem as atividades executadas para o financiamento das operações e investimentos”.

## **METODOLOGIA**

Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa exploratória, de acordo com Gil (2007) proporciona uma visão geral do problema abordado, o objetivo principal é aperfeiçoar as ideias. Marconi e Lakatos (2008) completam que este método possui tripla finalidade sendo elas: “desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente, fato ou fenômeno para realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e classificar conceitos.” Em relação à abordagem da pesquisa, utilizou-se um instrumento predominantemente qualitativo, que focaliza as características e as semelhanças entre as informações. A entrevista será realizada de forma aberta, pois colabora com informações para o objetivo ser alcançado.

O método utilizado para desenvolvimento deste projeto foi o estudo de caso, através da análise de informações e documentos financeiros da empresa. Roesch (1999, p. 156)

caracteriza estudo de caso como uma “estratégia de pesquisa.” A técnica de pesquisa aplicada será a análise de documentos, ou seja, pesquisa documental são materiais que podem ser reelaborados. A Análise de dados se dará através da análise de conteúdo, permite ao pesquisador interpretar as perspectivas dos entrevistados e análise documental que esclarece o objetivo proposto.

## **APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS**

Diante da análise e acompanhamento dos controles financeiros existentes na empresa em estudo, foi possível aprimorar os controles e desenvolver novos para ampliar os controles financeiros. Os controles das contas a receber e a pagar até o início da pesquisa era realizado através de uma única planilha em Excel, a qual relacionava as entradas e saídas no dia posterior ao fato ocorrido. Dessa maneira, a informação obtida era desatualizada, tendo em vista a situação atual da empresa foi proposto aprimoramento dos controles financeiros.

Nos setores de contas a pagar e a receber elaboraram-se planilhas onde se visualiza a data de emissão das notas fiscais, nome do cliente e fornecedor, número do documento, data de vencimento, valor principal, valor recebido e pago e dias para pagamentos e recebimentos. Na mesma linha de para melhorias sugeriu-se o controle dos estoques, buscando diminuir o prazo de pagamento e aumentar o de recebimento evitando assim a aquisição de recursos de terceiros. Para apoiar esses controles solicitou-se o suporte do sistema utilizado pela empresa, o qual disponibilizará relatórios gerenciais que permitem o acompanhamento dos títulos em aberto de clientes e fornecedores, facilitando os controles dos direitos a receber e obrigações a pagar. Adotou-se como ferramenta gerencial o fluxo de caixa diário em um primeiro momento, mas este controle podendo ser espaçado conforme for a evolução da empresa.

## **CONSIDERAÇÕES**

O desenvolvimento do estudo comprovou a importância dos controles financeiros para a empresa, a aplicação prática desses controles evidenciou as melhorias na gestão. A análise e identificação dos controles existentes foi a primeira ação desenvolvida para dar sequência ao estudo, o reconhecimento da necessidade de melhorias junto ao software e a constatação do

benefício dos controles financeiros possibilitou a proposta de implementação dos controles financeiros como suporte para elaboração do fluxo de caixa.

Após a realização da análise, a proposta de melhorias baseou-se nos aprimoramentos dos controles financeiros. Para as contas a pagar foi elaborado uma planilha que apresenta nome do fornecedor, número do documento, data de emissão das notas fiscais, vencimento, valor principal, valor recebido, juros e dias para pagamentos, para as contas a receber foi desenvolvida uma planilha na mesma linha de informação, paralelo a essa será utilizada uma planilha de controle de cheques, que apresenta data da emissão, banco, número do cheque, nome do cliente e data da movimentação do cheque. A elaboração de uma planilha para controle de estoque no qual a empresa trabalhara com um estoque mínimo, apresenta um saldo final, necessidade de compras e estoque final, o sistema auxiliará na emissão de relatórios para conferência das informações utilizadas.

Os controles citados contribuíram para eliminar as lacunas identificadas, foi necessário o acompanhamento das atualizações dos controles, a eficácia das propostas de controles depende da cooperação de todos os colaboradores. Juntamente com os controles implantados deve-se melhorar o gerenciamento dos recursos financeiros, desta forma permitindo aprimoramento nos controles, os quais podem ser detalhados e expandidos futuramente.

## **REFERÊNCIAS UTILIZADAS**

ASSAF, Alexandre Neto; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do Capital de Giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da Administração Financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da Administração Financeira**: 3. ed. São Paulo: Harbra, 1987.

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

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Dílson Campos. **Manual como elaborar controles financeiros**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005.

PASCOAL, Janaína Araújo. **Gestão Estratégica de Recursos Materiais**: controle de estoque e armazenagem. 2008.1. 61p. Monografia (Graduação em Administração) Centro Universitário de João Pessoa – UNIPÊ. Disponível em: <<http://unipe.br/blog/administracao/wp-content/uploads/2008/11/gestao-estrategica-de-recursos-materiais-controle-de-estoque-e-armazenamento.pdf>>. Acesso em: 27 ago. 2012.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1999.

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

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SILVA, Edson Cordeiro Da. **Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas**: guia de sobrevivência empresarial. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

**Palavras-chave**: Controle Financeiro. Gestão. Tomada de Decisão.