



Revista Global Manager

V. 14, N. 2, 2014

ISSN 1676-2819 - impresso | ISSN 2317-501X- on-line

<http://ojs.fsg.br/index.php/global>


## FERRAMENTAS FINANCEIRAS EM UM COMÉRCIO DE INSTRUMENTOS MÚSICAIS: ELABORAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA E DEMONSTRAÇÃO DOS INDICADORES FINANCEIROS

Greice Biegelmeier<sup>a</sup>, Caroline Dal Sotto Boff<sup>b</sup>, Itacir Alves da Silva<sup>c</sup>, Claudio Rotta<sup>d</sup>, Josué Dalegrave<sup>e</sup>.

<sup>a</sup> Acadêmico do curso de Ciências Contábeis da Faculdade da Serra Gaúcha (FSG).

<sup>b</sup> Mestre em Ciências Contábeis. Professora orientadora do projeto de conclusão do Curso Bacharelado em Ciências Contábeis na FSG. Endereço eletrônico: [caroline.boff@fsg.br](mailto:caroline.boff@fsg.br)

<sup>c</sup> Mestre em Administração. Professor na Faculdade da Serra Gaúcha – FSG. Endereço eletrônico: [itacir.silva@fsg.br](mailto:itacir.silva@fsg.br)

<sup>d</sup> Doutor em Administração. Professor na Faculdade da Serra Gaúcha. E-mail: [claudio.rotta@fsg.br](mailto:claudio.rotta@fsg.br)

<sup>e</sup> Acadêmico no curso de Administração. E-mail: [josuedd@hotmail.com](mailto:josedd@hotmail.com).

### Informações de Submissão

Josué Dalegrave, endereço: Avenida Pinheiros 1093 fundos, Bairro Brandalise CEP 95046-200 - Caxias do Sul-RS.

Recebido em: 22/10/2014

Aceito em: 18/11/2014

Publicado em: 01/12/2014

### Palavras-chave

Ferramentas financeiras. Tomada de decisão. Controle financeiro.

### Keywords

Financial tools. Decision-making. Financial records.

### Resumo

O presente trabalho desenvolvido em um comércio de instrumentos musicais analisa a utilização de ferramentas financeiras na gestão empresarial e o problema de pesquisa explorado compreende os aspectos que podem ser analisados na implantação de ferramentas financeiras em uma empresa de pequeno porte. Desse modo, tem-se por objetivo identificar as principais ferramentas de controle financeiro que auxiliam na tomada de decisão. Trata-se de uma pesquisa exploratória desenvolvida pelo método do estudo de caso dentro da empresa Albé e Magnus Ltda., cujo nome fantasia é Hot Music, com abordagem qualitativa apresentando dados em sua maioria descritivos. A coleta de informações provém de entrevistas com os gestores da empresa e com seis especialistas financeiros, juntamente com a utilização da observação participativa, uma vez que o autor participa da realidade estudada. As informações obtidas foram submetidas à análise de conteúdo e por fim, através de modelos de planilhas de fluxo de caixa diário, semanal e mensal, orçamento financeiro e demonstração dos cálculos dos indicadores financeiros. Foi proposta à empresa uma readequação de seus controles financeiros para que dessa forma o objetivo da organização seja alcançado: a maximização dos lucros. A pesquisa constatou que a utilização de ferramentas para o controle financeiro se faz necessária na empresa em questão, possibilitando assim um suporte para os gestores durante a tomada de decisões.

### Abstract

This paper discusses the retail sector for musical instruments, analyzes the financial tools used in the management of a small company and aims to identify the main financial tools that facilitate decision-making. In this case study of the company Albé e Magnus

---

Ltda., whose trade name is Hot Music, exploratory research with a qualitative approach was performed, presenting mostly descriptive data. The data was collected through interviews with company managers and six financial specialists, using participant observation. The information obtained was submitted to content analysis through models of daily, weekly and monthly cash flow spreadsheets, budgets and financial indicator statements. This study led to the conclusion that, since financial tools assist managers with making decisions, they are necessary for the company. Finally, the study proposed an adaptation of its financial records in order to maximize profit.

---

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão e o controle financeiro se fazem necessários em todos os tipos de organizações. De modo geral, as empresas de pequeno porte apresentam um *déficit* na administração financeira, devido à escassez de conhecimento na área administrativa assim como alguns problemas associados à falta de capital de giro. Assim sendo, a utilização de ferramentas de gestão financeira tornam-se cada vez mais necessárias, pois possibilitam um melhor acompanhamento das finanças e conseqüentemente do desempenho da empresa.

O presente estudo, é desenvolvido em um comércio de instrumentos musicais, do município de Caxias do Sul. A entidade caracteriza-se como uma empresa de pequeno porte, tendo como atividade principal a venda de instrumentos musicais e equipamentos de áudio. A equipe de colaboradores é composta por cinco funcionários, sendo que dois deles são os sócios. O setor contábil é terceirizado, dessa forma muitas informações acabam não sendo repassadas aos gestores da empresa, dificultando assim visualização da situação financeira da entidade em determinados momentos.

Diante disso, este trabalho questiona quais aspectos podem ser analisados na implantação de ferramentas financeiras em uma empresa de pequeno porte. O objetivo geral desta pesquisa é identificar as principais ferramentas de controle financeiro que auxiliam na tomada de decisões em um comércio de instrumentos musicais. Por sua vez, os objetivos específicos foram: a) analisar as ferramentas de gestão financeira; b) demonstrar e conceituar os índices financeiros de rentabilidade, rotatividade e liquidez; e c) propor modelos de ferramentas financeiras que possam ser aplicados na empresa onde está sendo desenvolvido o estudo.

Assim, como as demais empresas do ramo, esta também tem por objetivo a maximização de seus lucros. Desse modo é indispensável uma boa administração de suas finanças para a obtenção de resultados positivos. Sendo assim, faz-se necessário a utilização

de ferramentas de controle financeiro que auxiliem em seu desempenho, possibilitando visualizar sua capacidade de financiamento do capital de giro próprio, como a sua dependência de recursos externos, obtendo uma visualização mais clara do que se passa a curto, médio e longo prazo, o que facilita as tomadas de decisões.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Dentre o ramo da ciência, as sociais formam um conjunto de estudos científicos que têm por objetivo o estudo da relação dos aspectos sociais dos seres humanos e suas atividades. As ciências contábeis, juntamente com a administração e a economia, constituem o grupo das ciências gerenciais, tendo seu foco no patrimônio (BAUREN, 2009).

A inclusão das ciências contábeis no grupo das ciências sociais se dá pelo fato de seu objeto de estudo tratar-se de patrimônios que compreendem um conjunto de pessoas dentro de uma organização, onde usuários internos e externos são afetados conforme sua variação. Além disso, como uma ciência social, tem sua construção histórica ligada às mudanças da sociedade adaptando-se às necessidades que surgiram ao longo dos anos.

Deste modo, a contabilidade se apresenta como um conjunto de conhecimentos que busca entender as diferentes áreas da empresa em seus diversos setores, dispondo de informações gerenciais que auxiliem na tomada de decisão. Sob este ponto de vista, Pizzolato (2000, p. 193) salienta que “a contabilidade gerencial trabalha com a informação contábil que pode ser útil à administração. É o conjunto de informações contábeis para circulação interna, modificada com o propósito de assessorar os gerentes no processo decisório.”

Por sua vez, Marion (2002, p. 29) considera que “a contabilidade gerencial é voltada para fins internos, procura suprir os gerentes de um elenco maior de informações, exclusivamente para a tomada de decisões.” Diante disso, este planejamento e análise formulados através dos dados que a contabilidade gerencial fornece, geram ao administrador financeiro relatórios com informações detalhadas, a fim de possibilitar uma visão financeira mais ampla da entidade para colaborar na sua gestão.

### **2.1 Administrações financeira**

A gestão financeira é um conjunto de atividades e procedimentos administrativos voltados para o planejamento, análise e controle das práticas e registros contábeis de uma empresa, tendo em vista a maximização de seus resultados financeiros e econômicos. De um modo geral, “a administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de

recursos a fim de alcançar objetivos organizacionais.” (CHIAVENATO, 2000, p. 11). Uma administração financeira eficiente possibilita a visualização da atual situação da empresa, juntamente com os registros adequados permitindo as análises e colaborando com a maximização dos resultados.

Gitman (1997) enfatiza que o objetivo da administração financeira está estreitamente ligado ao objetivo da empresa: a maximização de seus lucros. Para Guerreiro (1989, p. 194) o lucro é visto como “[...] a melhor medida do sucesso da administração de uma entidade de negócios em uma economia competitiva.” Nas micro e pequenas empresas, a função financeira é geralmente vinculada aos proprietários ou ainda, a área contábil. Ao passo que a organização conquista seu espaço no mercado. Esta mesma função, também passa a ocupar uma posição muito mais significativa na estrutura organizacional, possuindo seu próprio departamento, gerenciado por um executivo financeiro.

## **2.2 Papel do gestor financeiro**

A função do gestor financeiro é de grande importância, pois é ele quem comanda a gestão de processos econômicos e financeiros, tendo como principal objetivo interpretar os relatórios contábeis e gerar dados que auxiliem na tomada de decisões. Deste modo, Santos (2008, p. 47) aborda que o gestor é o “membro da organização que tem como tarefa integrar e coordenar o trabalho de outros.” Conforme Gitman (2002, p. 13), as atividades fundamentais do administrador financeiro podem ser resumidas em: “[...] realizar análises e planejamento financeiro, tomar decisões de investimento e tomar decisões de financiamento.” Assim sendo, o conjunto de dados analisados pelo administrador financeiro possibilitam um acompanhamento mais preciso da situação financeira da empresa.

De acordo com Lemes, Rigo e Cherobim (2005), o gestor financeiro deve estar sempre atento as entradas e saídas dos fluxos, orientando as áreas ou pessoas que estiverem diretamente ligadas ao caixa. Para que isso ocorra, faz-se necessário a utilização de um planejamento financeiro, acompanhado da elaboração de orçamentos, do controle do fluxo de caixa e da utilização de ferramentas financeiras que possibilitem uma melhor visualização da situação financeira da empresa.

## **2.3 Ferramentas financeiras**

A fim de fornecer aos gestores relatórios precisos e estruturados que contenham o maior número de informações que possam servir de subsídio na tomada de decisões, faz-se

necessária a utilização de ferramentas que auxiliem no controle financeiro da empresa. Desse modo, Frezatti (2009, p. 28), conceitua as ferramentas financeiras como instrumentos que permitem “apoiar o processo decisório da organização de maneira que ela esteja orientada para os resultados pretendidos.” Dentre os instrumentos financeiros que podem ser utilizados para auxiliar na gestão da entidade, destacam-se o planejamento financeiro, o orçamento, o fluxo de caixa e a análise dos indicadores financeiros.

Porém, em todas as áreas da empresa se faz necessário definir estratégias para que o sucesso do empreendimento seja alcançado. Deste modo, a organização de um planejamento torna-se indispensável, principalmente na área financeira, pois servirá de instrumento para mapear as futuras ações da organização. Gitman (2001, p. 588) afirma que:

Os planos financeiros e orçamentos fornecem roteiros para atingir os objetivos da empresa. Além disso, esses veículos 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 eventos reais.

Assim sendo, o planejamento financeiro traça o caminho que a empresa deve seguir, abordando suas estratégias futuras, bem como, as operações de relevância para sua sustentabilidade. “O planejamento financeiro é um processo dinâmico que percorre um ciclo de montagem de planos, sua implementação e revisão à luz dos resultados reais.” (BODIE; MERTON, 2002, p. 416).

Dentro da entidade, o planejamento financeiro é uma ferramenta gerencial de extrema importância, tendo em vista que as informações nele contidas determinam a liquidez da empresa e suas possíveis necessidades de capital. Através de uma eficiente análise do planejamento, é possível criar alternativas caso ocorram imprevistos.

O planejamento financeiro “procura evidenciar as necessidades de expansão da empresa, assim como identificar eventuais desajustes futuros.” (NETO, 2006, p. 33). Dessa forma, o planejamento pode ser realizado em curto ou longo prazo. Os de longo prazo buscam refletir os resultados esperados dentro de um planejamento estratégico, os de curto prazo, por sua vez, são mais detalhados, tendo como base, ferramentas como os orçamentos, o fluxo de caixa e os demonstrativos de resultado.

### **2.3.1 Orçamento financeiro**

As empresas não podem executar suas atividades financeiras sem um prévio planejamento. O orçamento financeiro torna-se um passo de extrema importância, a partir

dele serão provisionadas as ações financeiras da empresa que futuramente serão executadas. Segundo Gitman (1997, p. 588), “as empresas utilizam-se de planos financeiros para direcionar suas ações com vistas a atingir seus objetivos imediatos e a longo prazo onde um grande montante de recursos está envolvido”. O orçamento financeiro torna a execução do planejamento da empresa mais eficiente, como descreve Zdanowicz (2001, p. 21):

O orçamento é o instrumento utilizado para elaborar de forma eficaz e eficiente, o planejamento e controle financeiro das atividades operacionais e de capital da empresa, auxiliando à tomada de decisão. Assim o orçamento é a técnica que tem, por base, informações e dados de experiências passadas, mas deverá constituir-se também, em ferramenta de orientação no processo de tomada de decisão da empresa para o futuro.

Deste modo, pode-se definir o orçamento como uma maneira de expor ordenada e organizadamente, as ações e ideias que visam o progresso da entidade (ZDANOWICZ, 2004, p. 30). Ele pode ser realizado visando abranger toda organização, e ainda, de maneira mais reduzida, sendo segmentado por setores ou atividades. “O orçamento pode ser global, no sentido de abranger todas as suas unidades e atividades num período. Também é possível que uma empresa faça o uso de orçamentos parciais, ou seja, provisões e programações para certos aspectos de suas atividades, por exemplo, vendas de produto, região ou cliente.” (SANVICENTE, 1987, p. 213). A utilização desta ferramenta gerencial é importante, seja a empresa de pequeno, médio ou grande porte e independente do ramo de suas atividades.

### **2.3.2 Fluxo de caixa**

Diariamente as empresas se deparam com diversas movimentações financeiras, logo, faz-se necessário uma ferramenta para auxiliar o administrador financeiro a planejar e manter o controle da empresa. Deste modo Frezatti (1997, p. 98), aborda que “um instrumento gerencial é aquele que permite apoiar o processo decisório da organização, de maneira que ela esteja orientada para os resultados pretendidos.” Na visão de Silva, (2006, p. 20), “o fluxo de caixa é um instrumento, o qual irá representar entradas e saídas de recursos monetários, que permitirá para os gestores realizarem suas programações financeiras e operacionais projetadas para determinado período.”

O conceito de fluxo de caixa também pode ser entendido como “a forma de capturar e registrar os acontecimentos e valores, que refletiram em alterações no saldo de caixa e sua apresentação nos relatórios da empresa, a fim de possibilitar a sua compreensão e análise” (SÁ, 2009, p. 11). De acordo com Lima (1975, p. 150), “a administração do caixa condiciona

a liquidez da empresa, representada por sua capacidade de pagar, nos prazos certos, todos os compromissos assumidos.” Para que a empresa possa honrar com suas obrigações é necessário que o gestor acompanhe o fluxo de caixa, observando os fatores que podem aumentar ou diminuir suas disponibilidades de caixa.

Gitman (2004) salienta que através da utilização do fluxo de caixa a empresa disponibilizará de um instrumento atualizado para tomada de decisão, uma vez que um fluxo de caixa se bem elaborado torna-se uma ferramenta à complementar o processo decisório.

### **2.3.3 Indicadores Financeiros**

Assim como as demais ferramentas financeiras, a construção de índices também auxilia os gestores na tomada de decisões, pois através de seus quocientes é possível verificar a situação da empresa e seus níveis de desempenho em diversos aspectos (SANVICENTE, 1987). Para Reis (2003, p. 110) o método de análise por quocientes é aquele que “apresenta resultados mais expressivos, mais inteligíveis e mais facilmente comparáveis com os resultados de outros períodos ou de outras empresas.”

Ribeiro (1997) salienta que a interpretação dos resultados calculados nos índices pode ser analisada em três etapas: de forma isolada, em uma interpretação conjunta, ou ainda, comparados com um quociente padrão. De acordo com Neto e Lima (2010, p. 103), a análise dos indicadores visa o “estudo do desempenho econômico-financeiro de uma empresa em determinado período passado, para diagnosticar sua posição atual e produzir resultados que sirvam de base para a previsão de tendências futuras.” Dentre os principais indicadores encontram-se os índices de rotatividade, os índices de liquidez e os índices de rentabilidade.

### **2.3.4 Índices de Rotatividade**

De acordo com Marion (2010), os índices de rotatividade ou índices de atividade, como também são conhecidos, expressam o tempo que a empresa necessita para renovar seu estoque, receber suas vendas e pagar suas compras. Os resultados destes indicadores são conhecidos como quocientes de rotação ou atividade e surgem do “confronto dos elementos da demonstração do resultado do exercício com elementos do balanço patrimonial, evidenciando o tempo necessário para que os elementos do ativo se renovem.” (RIBEIRO, 1997, p. 167).

O Prazo Médio de Renovação de Estoques (PMRE) revela a quantidade de dias em média, que uma empresa leva para vender seu estoque, e pode ser calculado através da seguinte fórmula (MARION, 2010):

$$\text{Prazo Médio de Renovação de Estoques} = \frac{\text{estoques}}{\text{Custo das vendas}} \times 360 \text{ dias}$$

O Prazo Médio de Recebimento de Vendas (PMRV) demonstra o tempo que a empresa leva em média para receber o valor de suas vendas a prazo (MARION, 2010):

$$\text{Prazo médio de recebimento de vendas} = \frac{\text{Duplicatas a receber}}{\text{Vendas brutas}} \times 360$$

Conforme Marion (2010), o Prazo Médio de Pagamento Cas compras (PMPC) ou prazo médio de pagamento a fornecedor como também é conhecido, indica quanto tempo a empresa demora a saldar suas dívidas com os fornecedores. Da mesma forma, Ribeiro (1997, p. 168) explica que “este quociente indica o tempo que a entidade dispõe, em média, para pagar as suas obrigações provenientes de compras de mercadorias a prazo.”

Esse indicador pode ser calculado pela seguinte fórmula:

$$\text{Prazo médio de pagamento a fornecedor} = \frac{\text{Contas a Pagar}}{\text{Compras}} \times 360$$

### 2.3.5 Índices de liquidez

Os índices de liquidez apresentam a capacidade que a empresa possui para honrar suas dívidas em um determinado momento (PÓVOA, 2007). Do mesmo modo, Neto e Lima (2010, p. 107) descrevem que “os indicadores de liquidez visam medir a capacidade de pagamento (folga financeira) de uma empresa, ou seja, sua habilidade em cumprir corretamente as obrigações passivas assumidas”. Assim sendo, a capacidade de pagamento pode ser analisada em: curto prazo, longo prazo ou imediata.

A Liquidez Corrente (LC) demonstra a capacidade de pagamento em curto prazo, e é expressa pela seguinte fórmula (REIS, 2003):

$$\text{Índice de liquidez corrente} = \frac{\text{Ativo circulante}}{\text{Passivo circulante}}$$



### Passivo circulante

O índice de Liquidez Seca (LS) também mede a capacidade da empresa honrar com suas obrigações de curto prazo, mas neste caso, utilizando suas disponibilidades financeiras líquidas (MARION, 2010). Sua fórmula é apresentada pela seguinte equação:

$$\text{Liquidez seca} = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoque}}{\text{Passivo Circulante}}$$

O índice de Liquidez Geral (LG), por sua vez, evidencia quanto à empresa possui em seu ativo circulante e realizável a longo prazo para cada real de suas obrigações totais. Representado pela fórmula a seguir (RIBEIRO, 2001):

$$\text{Liquidez geral} = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}$$

### 2.3.6 Índices de rentabilidade

Silva (2010, p. 08) define rentabilidade como “o nível de sucesso econômico alcançado por uma companhia em relação ao capital nela investido.” Deste modo, os índices de rentabilidade são aqueles que avaliam a capacidade de gerar lucro do capital próprio e do capital de terceiros, investidos na empresa (REIS, 2003).

Os quocientes de rentabilidade são expressos através dos cálculos de: giro do ativo, margem líquida, rentabilidade do ativo e rentabilidade do patrimônio líquido (RIBEIRO, 1997). E de acordo com o referido autor, eles são calculados “através do confronto entre contas ou grupos de contas da demonstração de resultado do exercício ou conjugando-as com grupos de contas do balanço patrimonial.” (RIBEIRO, 1997, p. 146).

Conforme Silva (2010), o giro do ativo aponta quanto a empresa vendeu para cada real de investimento realizado. Para Marion (2010, p. 156) este índice demonstra “a eficiência com que a empresa utiliza seus ativos, com o objetivo de gerar reais de vendas. Quanto mais for gerado de vendas, mais eficientemente os ativos serão utilizados.” A fórmula do giro do ativo é apresentada por Marion (2010) através da seguinte equação:

$$\text{Giro do ativo} = \frac{\text{Vendas}}{\text{Ativo Total}}$$

A margem líquida ou margem de lucro é o índice que demonstra a lucratividade que a empresa obteve através de seu faturamento (RIBEIRO, 1997). O resultado pode ser obtido através da fórmula (SANVICENTE, 1987):

$$\text{Margem líquida} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Vendas}}$$

A rentabilidade do ativo evidencia o tempo que a organização demora em obter o retorno de seu investimento. (BRAGA, 1999, p. 148). Deste modo, a rentabilidade do ativo pode ser calculada através da seguinte fórmula (MARION, 2010):

$$\text{Rentabilidade do Ativo} = \frac{\text{Lucro Líquido do Exercício}}{\text{Ativo Total}}$$

A equação do índice de rentabilidade do patrimônio líquido é apresentada por Marion (2010, p. 130), da seguinte forma:

$$\text{Rentabilidade do Patrimônio Líquido} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

O resultado dessa operação evidencia “qual foi a taxa de rentabilidade obtida pelo Capital Próprio investido na empresa, isto é, quanto a empresa ganhou de lucro líquido para cada real de Capital Próprio investido (RIBEIRO, 1999, p. 148).

### **3 METODOLOGIA**

Tendo em vista que o objetivo desta pesquisa é analisar as ferramentas financeiras utilizadas dentro de uma empresa de pequeno porte, ela caracterizou-se como exploratória, uma vez que seu objetivo foi interagir diretamente com o problema, a fim de aprimorar ideias e construir hipóteses (GIL, 2010). Com a intenção de elaborar modelos de ferramentas financeiras à serem utilizados, esse trabalho desenvolveu-se através de um estudo de caso dentro da empresa Albé e Magnus Ltda. Segundo Yin (2001, p. 32), o estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.”

Sua abordagem foi qualitativa, pois apresentou, em sua maioria, dados descritivos. De acordo com Roesch (2006, p. 154), “a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar metas de um programa e construir uma intervenção.” A coleta de informações, por sua vez, foi realizada através de entrevistas com os gestores da empresa, e ainda com os seis especialistas da área financeira. Juntamente, foi utilizada a técnica de observação participativa que consiste na tentativa de colocar o observador e o observado no mesmo ambiente, vivenciando o dia a dia da empresa e estando inserido dentro do sistema (ROESCH, 2008).

Neste estudo foram utilizadas como técnicas de análise dos dados coletados a análise de conteúdo e a análise documental. A técnica da análise documental busca em documentos da empresa informações que possam auxiliar na análise dos dados obtidos através das pesquisas. De acordo com Richardson (1999, p. 47), esta técnica 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.” De acordo com Roesch (2002, p. 169), pode-se denominar a análise de conteúdos como “o conjunto de técnicas na qual se apoia a interpretação dos dados da pesquisa qualitativa.” Para Gil (2010) a análise dos dados tem o objetivo de aprofundar as informações obtidas, sendo mais detalhista na utilização dos métodos qualitativos.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

De acordo com o referencial teórico abordado, dentro da empresa faz-se necessária uma apuração periódica de resultados, juntamente com um controle mais preciso de seu fluxo de caixa, suas contas a pagar e a receber, bem como suas receitas e despesas, possibilitando aos proprietários a visualização da situação econômico-financeira da instituição. Ao serem questionados sobre a utilização das ferramentas financeiras no dia a dia, os sócios relataram que atualmente os únicos controles utilizados pela empresa são: o fluxo de caixa diário e o registro de contas a pagar e contas a receber através de planilhas eletrônicas.

Em relação às ferramentas financeiras que a empresa faz uso, observa-se que o funcionário responsável pelo departamento financeiro utiliza um sistema de fluxo de caixa diário onde são efetuadas as entradas das vendas e registradas as possíveis saídas dos numerários em planilhas de *Excel*. Estas informações são arquivadas sem um controle mais elaborado e sem o acompanhamento dos sócios, conforme pode ser visto na Figura 1:

FLUXO DE CAIXA - ALBÉ E MAGNUS LTDA.												
MÊS DE: JANEIRO												
DATA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>ENTRADAS</b>												
Dinheiro		1080,00	3000,00	1200,00	2800,00		5327,00	808,00	1079,00	1330,00	766,00	677,00
Cheque		340,00	650,00	480,00	350,00		45,00			225,00		1200,00
Cartão		826,00	700,00	2350,00	1890,00		1866,00	137,00	2350,00	1345,00	3500,00	3450,00
Boleto			12345,00		390,00			95,00		880,00	600,00	
Outros		300,00		1300,00	500,00			40,00	340,00			35,00
<b>Total</b>		<b>2546,00</b>	<b>16695,00</b>	<b>5330,00</b>	<b>5930,00</b>		<b>7238,00</b>	<b>1080,00</b>	<b>3769,00</b>	<b>3780,00</b>	<b>4866,00</b>	<b>5362,00</b>
<b>SAÍDAS</b>												
Dinheiro		5,00	1995,00	2664,00	1135,00		7800,00	2700,00	3330,00	5000,00	2500,00	600,00
Cheque			240,00	123,00	330,00				440,00	670,00	284,00	5500,00
Outros												
<b>Total</b>		<b>5,00</b>	<b>2235,00</b>	<b>2787,00</b>	<b>1465,00</b>		<b>7800,00</b>	<b>2700,00</b>	<b>3770,00</b>	<b>5670,00</b>	<b>2784,00</b>	<b>6100,00</b>
SALDO DIA	FER	2541,00	14460,00	2543,00	4465,00		-562,00	-1620,00	-1,00	-1890,00	2082,00	-738,00
SALDO ACUMULADQ		34000,00	36541,00	51001,00	53544,00	58009,00	58009,00	57447,00	55826,00	53936,00	56018,00	55280,00

Figural: Fluxo de caixa diário

Fonte: Modelo utilizado pela empresa Albé e Magnus

Percebe-se que a empresa não utiliza um planejamento para a realização das compras, estas são feitas conforme o giro das mercadorias dificultando a visualização da verdadeira rotatividade do estoque. É possível observar ainda, que o controle das contas a pagar e das contas a receber fornece uma análise de dados superficiais, uma vez que é realizado através de planilhas de Microsoft *Excel* onde as contas a pagar são registradas somente após o recebimento da nota fiscal de compra, sem um planejamento prévio. As contas a receber, por sua vez, não seguem um padrão. Grande parte das mercadorias é revendida em prazo muito superior ao das compras, ocasionando em diversos momentos a necessidade da utilização de capital de giro de terceiros.

Ao serem abordados sobre as contribuições que as ferramentas financeiras utilizadas atualmente dão à tomada de decisões, os dois sócios expressaram insatisfação no âmbito geral da questão “quando precisamos investir em algum equipamento novo nunca sabemos o quanto temos disponível para gastar, sem comprometer nossas despesas futuras, por muitas vezes perdemos de barganhar descontos já que nunca sabemos se tal compra poderia ser feita a vista” (SÓCIO B).

Quando questionados sobre quais dificuldades a empresa enfrenta com os controles financeiros que já utilizam, o sócio A expõe que “se fosse possível visualizar de uma forma mais clara a situação financeira da loja com certeza faríamos negociações mais vantajosas.”

Em um segundo momento entrevistou-se seis especialistas da área financeira, sendo quatro *controllers* (especialistas A a D) e 2 analistas financeiros (especialistas E e F) tratando de assuntos para fins de evidenciar as ferramentas financeiras utilizadas habitualmente nos controles financeiros da gestão das empresas. Quando abordados sobre quais os benefícios a utilização de ferramentas financeiras pode trazer à empresa, os especialistas B e C evidenciaram a previsibilidade que estes controles trazem à organização, uma vez que com

base em resultados de exercícios anteriores, a empresa poderá complementar seu planejamento e aumentar seu desempenho em períodos futuros, bem como tomar medidas corretivas para não cometer os mesmos erros. O demais especialistas consideram que uma empresa que faz uso de ferramentas de controle financeiro possui uma visão mais aprofundada de sua situação financeira, mantendo assim um controle mais eficaz de seus investimentos.

Sobre as dificuldades enfrentadas pelas empresas que não utilizam as ferramentas financeiras, o especialista “E” expõe que “a falta de planejamento e de mensuração de recursos disponíveis pode acarretar numa administração financeira ineficiente”. Ao relatar sobre as contribuições que as ferramentas financeiras podem dar à tomada de decisão e à estruturação do planejamento empresarial, os especialistas enfatizam que as ferramentas fornecem uma estabilidade para a empresa, pois com base nos dados fornecidos é possível tomar decisões sobre novos investimentos, bem como a obtenção de recursos de terceiros conforme a necessidade. Salientam ainda que as ferramentas de controle auxiliam na mensuração das receitas e despesas dos próximos exercícios, pois os dados apresentados servem de base para os planejamentos futuros.

Para finalizar, ao serem questionados sobre quais ferramentas financeiras são úteis dentro da gestão da empresa, todos os seis especialistas consideraram o fluxo de caixa, o planejamento e a análise dos indicadores financeiros como as principais ferramentas financeiras para um controle eficaz da entidade. Em relação ao fluxo de caixa, a especialista A salienta que “é necessário que a empresa se comprometa a alimentar as planilhas com todas as contas a pagar e a receber existentes, bem como o registro de todas suas movimentações para que a projeção de caixa e o realizado se aproximem ao máximo.”

Dessa forma, entende-se que a elaboração de planilhas de fluxo de caixa dentro da organização é de grande importância, bem como a utilização de orçamentos para que se possa traçar um planejamento a ser seguido pela empresa e analisado juntamente com os indicadores financeiros, fornecendo assim informações precisas para que o gestor possa tomar as decisões.

#### **4.1 Proposta de Intervenção**

Conforme Frezatti (1997, p.98), uma ferramenta financeira eficiente é aquela que “permite apoiar o processo decisório da organização, de maneira que ela esteja orientada para os resultados pretendidos.” Assim sendo, através da análise dos dados coletados nas entrevistas realizadas foi possível identificar as principais necessidades da empresa no que diz respeito à utilização de ferramentas de controle financeiro.

Dessa forma, sugere-se à empresa a utilização de um controle de fluxo de caixa eficaz, onde se possa obter o controle de todos os embolsos e desembolsos diários, semanais e mensais. Propõe-se também a projeção de um planejamento de orçamento anual com o objetivo de nortear os passos da empresa e visualizar as possíveis diferenças entre as movimentações orçadas e as realizadas. E por fim, sugere-se que ela analise os indicadores financeiros de liquidez, rentabilidade e rotatividade, uma vez que estes índices podem demonstrar o seu desempenho em diversos aspectos.

Observou-se que a empresa trabalha com a divisão de seus disponíveis em duas contas bancárias. Desse modo, os embolsos provenientes de vendas à vista em dinheiro, os cheques à vista e a compensar e o recebimento do pagamento de notas promissórias são depositados na conta bancária do banco Banrisul. Para o banco Itaú, por sua vez, são destinados automaticamente os embolsos de recebimentos de cartões de crédito, cartões de débito e das duplicatas à receber.

Os desembolsos efetuados através das compras à vista e consignações à pagar são realizados pela conta do Banco Banrisul, bem como os financiamentos à pagar e os tributos mensais. As duplicatas a pagar são divididas entre os dois bancos, geralmente as de valores acima de R\$1.000,00 são pagos pela conta do Banco Itaú e as demais no outro banco. A conta do banco Itaú é utilizada também para o pagamento dos salários, pró-labore e ainda para outras saídas não provisionadas.

Assim sendo, recomenda-se para a empresa a utilização de uma planilha de *Excel* de fluxo de caixa diário que facilite a visualização das divisões de suas contas, conforme a Figura 2:

FLUXO DE CAIXA DIÁRIO							
Agosto de 2013.	Segunda 05/ago	Terça 06/ago	Quarta 07/ago	Quinta 08/ago	Sexta 09/ago	Sábado 10/ago	Domingo 11/ago
<b>SALDO INICIAL</b>	80.110,00	76.628,00	75.123,00	64.248,00	63.092,00	64.723,00	63.721,00
Caixa diário	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00
Banco Itaú - Movimento	45.000,00	44.958,00	46.495,00	38.455,00	38.549,00	39.826,00	38.949,00
Banco Banrisul - Movimento	35.000,00	31.560,00	28.518,00	25.683,00	24.433,00	24.787,00	24.662,00
<b>ENTRADAS</b>	1.560,00	3.408,00	975,00	2.000,00	5.485,00	3.005,00	2.800,00
<b>Entradas Banco Banrisul</b>	360,00	1.283,00	755,00	1.450,00	3.780,00	1.205,00	1.300,00
Vendas à vista - dinheiro	80,00	699,00	700,00		3.580,00	525,00	600,00
Cheques a receber	80,00	584,00	55,00	1.000,00	200,00	680,00	700,00
Nota Promissória a receber	200,00			450,00			
<b>Entradas Banco Itaú</b>	1.200,00	2.125,00	220,00	550,00	1.705,00	1.800,00	1.500,00
Vendas à vista - cartão débito	500,00		220,00		125,00	700,00	1.500,00
Cartão de crédito a receber	700,00	1.680,00			1.580,00	900,00	
Duplicatas a receber		445,00		550,00		200,00	
<b>SAÍDAS</b>	5.152,00	5.023,00	11.960,00	3.266,00	3.964,00	4.117,00	1.760,00
<b>Saídas Banco Banrisul</b>	3.800,00	4.325,00	3.590,00	2.700,00	3.426,00	1.330,00	760,00
Compras à vista					1.200,00		
Fornecedores à pagar	3.800,00	4.200,00	2.890,00	2.500,00	1.782,00	800,00	760,00
Consignações		125,00		200,00			
Financiamentos à pagar						530,00	
Tributos			700,00		444,00		
<b>Saídas Banco Itaú</b>	1.242,00	588,00	8.260,00	456,00	428,00	2.677,00	890,00
Fornecedores à pagar	1.230,00	588,00	900,00	456,00	378,00	2.677,00	890,00
Salários a pagar			4.350,00				
Pro labore			3.000,00				
Outras saídas	12,00		10,00		50,00		
<b>Saldo final movimentação</b>	76.518,00	75.013,00	64.138,00	62.982,00	64.613,00	63.611,00	64.761,00
<b>Saldo caixa diário</b>	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00
<b>SALDO FINAL</b>	76.628,00	75.123,00	64.248,00	63.092,00	64.723,00	63.721,00	64.871,00

Figura 2: Modelo de fluxo de caixa diário

Fonte: Elaborado pelos Autores

Na planilha de fluxo de caixa diário, as contas são apresentadas conforme a divisão já utilizada pela empresa, facilitando assim sua aplicação. O saldo inicial é composto pelos saldos disponíveis nas contas bancárias e ainda o saldo de caixa diário do estabelecimento. Os embolsos e os desembolsos são lançados separadamente, de acordo com suas respectivas contas bancárias. O saldo final é apresentado através da soma do saldo inicial com o saldo das movimentações (total de entradas menos o total das saídas), mais o saldo do caixa diário. Nessa planilha é possível observar ainda o total de entradas e saídas diárias, bem como o saldo bancário atual caso seja necessário fornecer estas informações ao gestor em um determinado dia. O modelo de fluxo de caixa semanal proposto segue o mesmo padrão de contas do fluxo de caixa diário, porém as contas são totalizadas semanalmente.

<b>FLUXO DE CAIXA SEMANAL</b>				
	1ª semana: de 29/07 à 04/08.	2ª semana: de 05/08 à 11/08.	3ª semana: de 12/08 à 19/08.	4ª semana: de 20/08 à 26/08.
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>75.110,00</b>	<b>74.895,00</b>	<b>50.695,00</b>	<b>41.465,00</b>
Caixa diário	110,00	110,00	110,00	110,00
Banco Itaú - Movimento	30.000,00	41.935,00	50.335,00	29.885,00
Banco Bransul - Movimento	45.000,00	32.850,00	250,00	11.470,00
<b>ENTRADAS</b>	<b>60.020,00</b>	<b>63.100,00</b>	<b>44.260,00</b>	<b>64.879,00</b>
<b>Entradas Banco Bransul</b>	<b>40.850,00</b>	<b>30.600,00</b>	<b>26.460,00</b>	<b>48.679,00</b>
Vendas à vista - dinheiro	23.000,00	18.600,00	17.000,00	35.000,00
Cheques a receber	17.050,00	12.000,00	8.890,00	13.000,00
Nota Promissória a receber	800,00	0,00	570,00	679,00
<b>Entradas Banco Itaú</b>	<b>19.170,00</b>	<b>32.500,00</b>	<b>17.800,00</b>	<b>16.200,00</b>
Vendas à vista - cartão débito	4.500,00	11.500,00	3.500,00	9.000,00
Cartão de crédito a receber	12.900,00	17.000,00	13.500,00	6.700,00
Duplicatas a receber	1.770,00	4.000,00	800,00	500,00
<b>SAÍDAS</b>	<b>60.345,00</b>	<b>87.410,00</b>	<b>53.600,00</b>	<b>61.710,00</b>
<b>Saídas Banco Bransul</b>	<b>53.000,00</b>	<b>63.200,00</b>	<b>15.240,00</b>	<b>44.400,00</b>
Compras à vista	12.000,00	5.500,00	1.000,00	0,00
Fornecedores à pagar	32.000,00	48.000,00	5.500,00	35.500,00
Consignações	0,00	500,00	340,00	700,00
Financiamentos à pagar	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Tributos	7.800,00	8.000,00	7.200,00	7.000,00
<b>Saídas Banco Itaú</b>	<b>7.235,00</b>	<b>24.100,00</b>	<b>38.250,00</b>	<b>17.200,00</b>
Fornecedores à pagar	7.000,00	12.000,00	38.000,00	17.000,00
Salários a pagar	0,00	8.700,00	0,00	0,00
Pro labore	0,00	3.000,00	0,00	0,00
Outras saídas	235,00	400,00	250,00	200,00
<b>Saldo final movimentação</b>	<b>74.785,00</b>	<b>50.585,00</b>	<b>41.355,00</b>	<b>44.634,00</b>
<b>Saldo caixa diário</b>	<b>110,00</b>	<b>110,00</b>	<b>110,00</b>	<b>110,00</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>74.895,00</b>	<b>50.695,00</b>	<b>41.465,00</b>	<b>44.744,00</b>

Figura 3: Modelo de fluxo de caixa semanal

Fonte: Elaborado pelos Autores

No modelo apresentado é possível visualizar os saldos a cada sete dias, fornecendo assim relatórios semanais aos gestores. O saldo inicial do fluxo de caixa semanal é formado pelos saldos iniciais dos bancos e o saldo do caixa diário do último dia da semana anterior, pois esta conta não é cumulativa.

O total de entradas provém da soma das entradas semanais em cada banco, e o total das saídas é obtido através soma dos desembolsos das mesmas. O resultado final por sua vez, é obtido através da soma do saldo inicial com o total das entradas e a subtração do total das movimentações semanais e do caixa diário do dia anterior. Juntamente com o fluxo de caixa diário e o fluxo de caixa semanal, foi elaborado um modelo de planilha de fluxo de caixa mensal, conforme a Figura 4:



<b>FLUXO DE CAIXA MENSAL</b>			
<b>Mês de agosto de 2013.</b>	<b>Orçado</b>	<b>Realizado</b>	<b>Diferença</b>
<b>Saldo Inicial</b>	215000,00	205000,00	10000,00
Banco Itaú - Movimento	120000,00	118000,00	-2000,00
Banco Bannrisul - Movimento	95000,00	87000,00	-8000,00
<b>Entradas</b>	<b>177550,00</b>	<b>179828,00</b>	<b>2278,00</b>
Entradas Banco Bannrisul	96050,00	92600,00	-3450,00
Vendas à vista - dinheiro	70050,00	71000,00	950,00
Cheques a receber	24000,00	19800,00	-4200,00
Nota Promissória a receber	2000,00	1800,00	-200,00
Entradas Banco Itaú	81500,00	87228,00	5728,00
Vendas à vista - cartão débito	35000,00	42500,00	7500,00
Cartão de crédito a receber	42000,00	40228,00	-1772,00
Duplicatas a receber	4500,00	4500,00	0,00
<b>Saídas</b>	<b>147800,00</b>	<b>156760,00</b>	<b>8960,00</b>
Saídas Banco Bannrisul	90200,00	94860,00	4660,00
Compras à vista	15000,00	18000,00	3000,00
Fornecedores a pagar	60600,00	62000,00	1400,00
Consignações	2000,00	1760,00	-240,00
Financiamentos a pagar	4800,00	4800,00	0,00
Tributos	7800,00	8300,00	500,00
Saídas Banco Itaú	57600,00	61900,00	4300,00
Fornecedores a pagar	45000,00	49000,00	4000,00
Salários a pagar	8700,00	8700,00	0,00
Pro labore	3000,00	3000,00	0,00
Outras saídas	900,00	1200,00	300,00
<b>SALDO FINAL</b>	<b>244750,00</b>	<b>228068,00</b>	<b>-16682,00</b>

Figura 4: Modelo de fluxo de caixa mensal  
Fonte: Elaborado pelos Autores

Seguindo o mesmo padrão de contas das outras planilhas propostas, é composta por uma coluna onde serão lançados primeiramente os valores orçados no planejamento e após, na outra coluna, os valores efetivados mês a mês. Desse modo será possível analisar a diferença entre os valores projetados no orçamento e os valores realizados durante o exercício. Assim como na planilha de fluxo de caixa semanal, para compor o saldo inicial do fluxo de caixa mensal serão utilizados os saldos iniciais dos bancos e o saldo do caixa diário do último dia do mês anterior. O total de entradas é composto pela soma das entradas mensais em cada banco, e o total das saídas pela soma dos desembolsos das mesmas. O resultado final por sua vez, é obtido através da soma do saldo inicial com o total das entradas e a subtração do total de saídas.

Juntamente com a apresentação dos modelos de fluxo de caixa a serem utilizados pela empresa, elaborou-se uma planilha auxiliar de orçamento, onde serão projetadas as

possíveis receitas e aquisições da entidade, bem como a provisão de suas possíveis despesas e desembolsos.

Dentro da empresa o orçamento financeiro é uma ferramenta importante, tendo em vista que as informações obtidas através dele determinam a liquidez da empresa e suas possíveis necessidades de recursos de terceiros. Através desse planejamento é possível ainda analisar as movimentações financeiras que não obtiveram o resultado esperado, possibilitando assim a criação de alternativas para imprevistos que possam surgir.

O modelo sugerido, padronizado nas contas já utilizadas pelo fluxo de caixa, será projetado de forma mensal, com duração de um ano. A planilha é composta pelos doze meses do ano divididos nas colunas de planejamento: orçado, realizado e a demonstração da diferença entre o projetado e o efetivo. Dessa forma é possível verificar as possíveis diferenças que venham a influenciar no resultado final esperado. A projeção dos valores deverá ser efetuada conforme os históricos da empresa. Na Figura 5, o modelo sugerido é apresentado com os seis primeiros meses do orçamento para uma melhor visualização da planilha.

Após a elaboração das planilhas de fluxo de caixa e orçamento, alguns indicadores financeiros foram calculados e analisados com base no Balanço Patrimonial e na Demonstração de Resultado de Exercício dos anos de 2011 e 2012 da empresa Albé e Magnus, a fim de sugerir melhorias para exercícios futuros bem como, obter mais alguns dados que possam ser úteis no auxílio à tomada de decisões. A análise iniciou-se pelos indicadores de rotatividade e posteriormente foram analisados os indicadores de liquidez e os indicadores de rentabilidade.

## Revista Global Manager v. 14, n. 2, p. 188-213, 2014

ORÇAMENTO ANUAL																		
ANO 2013	JANEIRO			FEVEREIRO			MARÇO			ABRIL			MAIO			JUNHO		
	Orçado	Realizado	Diferença	Orçado	Realizado	Diferença	Orçado	Realizado	Diferença	Orçado	Realizado	Diferença	Orçado	Realizado	Diferença	Orçado	Realizado	Diferença
<b>SALDO INICIAL</b>	108910,00	111510,00	2600,00	63010,00	68830,00	5820,00	26510,00	0,00	0,00	25010,00	0,00	0,00	17510,00	0,00	0,00	17510,00	0,00	0,00
Caixa diário	110,00	110,00	0,00	110,00	110,00	0,00	110,00	0,00	0,00	110,00	0,00	0,00	110,00	0,00	0,00	110,00	0,00	0,00
Banco Itaú - Movimento	63000,00	61500,00	-1500,00	28300,00	27460,00	-840,00	1600,00	0,00	0,00	14700,00	0,00	0,00	8500,00	0,00	0,00	3800,00	0,00	0,00
Banco Banrisul - Movimento	45800,00	49900,00	4100,00	34600,00	41260,00	6660,00	24800,00	0,00	0,00	10200,00	0,00	0,00	8900,00	0,00	0,00	13600,00	0,00	0,00
<b>ENTRADAS</b>	65500,00	70160,00	4660,00	73000,00	69620,00	-3380,00	85000,00	0,00	0,00	91700,00	0,00	0,00	83200,00	0,00	0,00	78800,00	0,00	0,00
<b>Entradas Banco Banrisul</b>	32500,00	34000,00	1500,00	37200,00	33700,00	-3500,00	41400,00	0,00	0,00	45400,00	0,00	0,00	40400,00	0,00	0,00	39300,00	0,00	0,00
Vendas à vista - dinheiro	19000,00	22000,00	3000,00	24000,00	22000,00	-2000,00	32000,00	0,00	0,00	37000,00	0,00	0,00	30000,00	0,00	0,00	30000,00	0,00	0,00
Cheques a receber	8000,00	7200,00	-800,00	9200,00	8000,00	-1200,00	8200,00	0,00	0,00	7000,00	0,00	0,00	9000,00	0,00	0,00	8000,00	0,00	0,00
Nota Promissória a receber	5500,00	4800,00	-700,00	4000,00	3700,00	-300,00	1200,00	0,00	0,00	1400,00	0,00	0,00	1400,00	0,00	0,00	1300,00	0,00	0,00
<b>Entradas Banco Itaú</b>	33000,00	36160,00	3160,00	35800,00	35920,00	120,00	43600,00	0,00	0,00	46300,00	0,00	0,00	42800,00	0,00	0,00	39500,00	0,00	0,00
Vendas à vista - cartão débito	11000,00	14000,00	3000,00	12800,00	14000,00	1200,00	18000,00	0,00	0,00	20000,00	0,00	0,00	19000,00	0,00	0,00	18000,00	0,00	0,00
Cartão de crédito a receber	14000,00	14800,00	800,00	18000,00	17600,00	-400,00	22000,00	0,00	0,00	22500,00	0,00	0,00	20000,00	0,00	0,00	18000,00	0,00	0,00
Duplicatas a receber	8000,00	7360,00	-640,00	5000,00	4320,00	-680,00	3600,00	0,00	0,00	3800,00	0,00	0,00	3800,00	0,00	0,00	3500,00	0,00	0,00
<b>SAÍDAS</b>	111400,00	112840,00	1440,00	109500,00	#####	11090,00	86500,00	0,00	0,00	99200,00	0,00	0,00	83200,00	0,00	0,00	77150,00	0,00	0,00
<b>Saídas Banco Banrisul</b>	43700,00	42640,00	-1060,00	47000,00	53300,00	6300,00	56000,00	0,00	0,00	46700,00	0,00	0,00	35700,00	0,00	0,00	34650,00	0,00	0,00
Compras à vista	2000,00	800,00	-1200,00	7000,00	9000,00	2000,00	5000,00	0,00	0,00	5000,00	0,00	0,00	5000,00	0,00	0,00	5000,00	0,00	0,00
Fornecedores à pagar	28000,00	28300,00	300,00	30000,00	35000,00	5000,00	42000,00	0,00	0,00	33000,00	0,00	0,00	23000,00	0,00	0,00	22000,00	0,00	0,00
Consignações	500,00	450,00	-50,00	800,00	500,00	-300,00	800,00	0,00	0,00	500,00	0,00	0,00	500,00	0,00	0,00	450,00	0,00	0,00
Financiamentos à pagar	1200,00	1200,00	0,00	1200,00	1200,00	0,00	1200,00	0,00	0,00	1200,00	0,00	0,00	1200,00	0,00	0,00	1200,00	0,00	0,00
Tributos	12000,00	11890,00	-110,00	8000,00	7600,00	-400,00	7000,00	0,00	0,00	7000,00	0,00	0,00	6000,00	0,00	0,00	6000,00	0,00	0,00
<b>Saídas Banco Itaú</b>	67700,00	70200,00	2500,00	62500,00	67290,00	4790,00	30500,00	0,00	0,00	52500,00	0,00	0,00	47500,00	0,00	0,00	42500,00	0,00	0,00
Fornecedores à pagar	55000,00	57000,00	2000,00	52000,00	57000,00	5000,00	20000,00	0,00	0,00	42000,00	0,00	0,00	37000,00	0,00	0,00	32000,00	0,00	0,00
Salários a pagar	9000,00	9000,00	0,00	7000,00	7000,00	0,00	7000,00	0,00	0,00	7000,00	0,00	0,00	7000,00	0,00	0,00	7000,00	0,00	0,00
Prolabore	3000,00	3000,00	0,00	3000,00	3000,00	0,00	3000,00	0,00	0,00	3000,00	0,00	0,00	3000,00	0,00	0,00	3000,00	0,00	0,00
Outras saídas	700,00	1200,00	500,00	500,00	290,00	-210,00	500,00	0,00	0,00	500,00	0,00	0,00	500,00	0,00	0,00	500,00	0,00	0,00
<b>Saldo final movimentações</b>	63010,00	68830,00	5820,00	26510,00	17860,00	-8650,00	25010,00	0,00	0,00	17510,00	0,00	0,00	17510,00	0,00	0,00	19160,00	0,00	0,00
<b>Caixa dia seguinte</b>	110,00	110,00	0,00	110,00		-110,00	110,00	0,00	0,00	110,00	0,00	0,00	110,00	0,00	0,00	110,00	0,00	0,00
<b>SALDO FINAL</b>	63120,00	68940,00	5820,00	26620,00	17860,00	-8760,00	25120,00	0,00	0,00	17620,00	0,00	0,00	17620,00	0,00	0,00	19270,00	0,00	0,00

Figura 5: Modelo de orçamento empresarial

Fonte: Elaborado pelos Autores

Conforme fundamentado no referencial teórico desse trabalho, a utilização da análise do Ciclo Operacional da empresa é importante pois por meio dela é possível extrair dados para que se possam elaborar novas estratégias comerciais e financeiras dentro da organização. (RIBEIRO,1999). Assim sendo, foram feitas as interpretações dos indicadores financeiros de rotatividade que compõem este ciclo, conforme a Figura 6:

Cálculos dos Indicadores de Rotatividade					
ANO 2011			ANO 2012		
PMRE	=	$\frac{\text{Estoques}}{\text{CMV}} \times 360 = \frac{719417,02}{571068,05} = 454$	PMRE	=	$\frac{\text{Estoques}}{\text{CMV}} \times 360 = \frac{833450,00}{723970,94} = 414$
PMRV	=	$\frac{\text{Duplicatas a rec.}}{\text{Vendas brutas}} \times 360 = \frac{384422,00}{884250,43} = 157$	PMRV	=	$\frac{\text{Duplicatas a rec.}}{\text{Vendas brutas}} \times 360 = \frac{696578,00}{1083320,22} = 231$
PMPC	=	$\frac{\text{Contas a pagar}}{\text{Compras}} \times 360 = \frac{155022,88}{571068,05} = 98$	PMPC	=	$\frac{\text{Contas a pagar}}{\text{Compras}} \times 360 = \frac{232221,85}{723970,94} = 115$

Figura 6: Cálculos dos indicadores de rotatividade

Fonte: Elaborado pelos Autores

No ano de 2011, a empresa apresentava um prazo de rotatividade de seu estoque de 454 dias. Em 2012 notou-se uma diminuição no tempo do giro da renovação de mercadorias em função das vendas, passando para 414 dias, isto é, o estoque demora em torno de 414 dias para ser completamente renovado.

O prazo médio de pagamento das mercadorias compradas também aumentou, foi acrescido em 17 dias em relação ao ano anterior. As mercadorias que eram pagas em um prazo médio de 98 dias em 2011, passaram a ser pagas em 115 dias no ano de 2012. O aumento deste prazo poderia ser considerado de grande valia para a organização se o prazo de recebimento das vendas não tivesse acompanhado este crescimento de maneira proporcionalmente superior.

Estes resultados evidenciam o tempo que em média a empresa demora a receber suas vendas à prazo. Deste modo, as vendas que em 2011 eram recebidas em 156 dias, passaram a ser recebidas em até 231 dias em 2012. Assim ao analisar que o prazo médio de pagamento aos fornecedores é menor que o prazo médio de recebimento das vendas, percebe-se uma falha no planejamento da empresa, o que pode causar a longo prazo uma necessidade de financiamentos de capital de giro e também acarreta na impossibilidade da utilização do capital em investimentos que tragam retorno a empresa.

Os indicadores de liquidez por sua vez, demonstram a capacidade que a empresa possui para saldar suas dívidas em um determinado momento. Na análise da liquidez da entidade foram encontrados os quocientes expressos na Figura 7:

Cálculos dos Indicadores de Liquidez					
ANO 2011			ANO 2012		
LG	=	$\frac{\text{At. Circ} + \text{Real. LP}}{\text{Pass cir.} + \text{Exig. LP}} = \frac{852869,76}{164908,26} = 5,17$	LG	=	$\frac{\text{At. Circ} + \text{Real. LP}}{\text{Pass cir.} + \text{Exig. LP}} = \frac{1158542,18}{299897,59} = 3,86$
LS	=	$\frac{\text{At. Circ.} - \text{estoques}}{\text{Passivo Circ.}} = \frac{133452,74}{164908,26} = 0,81$	LS	=	$\frac{\text{At. Circ.} - \text{estoques}}{\text{Passivo Circ.}} = \frac{325092,18}{241688,22} = 1,35$
LC	=	$\frac{\text{At. Circulante}}{\text{Passivo Circ.}} = \frac{852869,76}{164908,26} = 5,17$	LC	=	$\frac{\text{At. Circulante}}{\text{Passivo Circ.}} = \frac{1158542,18}{241688,22} = 4,79$

Figura 7: Cálculos dos indicadores de liquidez

Fonte: Elaborado pelos Autores

Como pode ser observado, no ano de 2011 a empresa apresentava R\$5,17 de ativo circulante para cada R\$1,00 de dívidas, ou seja, apresentava uma sobra de R\$4,17 de margem de segurança.

A liquidez corrente do ano de 2011 foi a mesma que a liquidez geral do mesmo ano, devido a empresa não possuir nem exigíveis a longo prazo e nem recebíveis a longo prazo naquele ano, pois o cálculo deste índice leva em consideração apenas as contas do ativo circulante e do passivo circulante. No ano de 2012 a liquidez corrente diminuiu em R\$0,38 centavos, ficando em R\$4,79, fato este que está atrelado à aquisição de um financiamento a longo prazo. Dessa forma, em 2012 a empresa apresentou R\$4,79 de ativo para cada R\$1,00 de seu passivo circulante.

Neste indicador observa-se que em 2011 a empresa não possuía ativo circulante suficiente para saldar seu passivo circulante. No ano de 2012, por sua vez, o indicador aumentou, demonstrando que para cada R\$1,00 de passivo circulante, a empresa possuía R\$1,35, havendo assim uma margem de R\$0,35. Ao calcular os indicadores de rentabilidade da organização, foram obtidos os quocientes que demonstram a capacidade de geração de lucro do capital próprio e capital de terceiros, investidos na empresa (FIGURA 8).

Cálculos dos Indicadores de Rentabilidade					
ANO 2011			ANO 2012		
Giro do ativo =	$\frac{\text{Vendas}}{\text{Ativo total}}$	$= \frac{884250,43}{864129,76} = 1,02$	Giro do ativo =	$\frac{\text{Vendas}}{\text{Ativo total}}$	$= \frac{1083320,22}{1169802,18} = 0,93$
Margem Líquida =	$\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Vendas}}$	$= \frac{174900,4}{884250,43} = 0,20$	Margem Líquida =	$\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Vendas}}$	$= \frac{170683,09}{1083320} = 0,16$
Rentabilidade do ativo =	$\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Ativo total}}$	$= \frac{174900,4}{864129,76} = 0,21$	Rentabilidade do ativo =	$\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Ativo total}}$	$= \frac{170683,09}{1169802,18} = 0,15$
Rentabilidade do PL =	$\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	$= \frac{174900,4}{699221,5} = 0,25$	Rentabilidade do PL =	$\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	$= \frac{170683,09}{869904,59} = 0,20$

Figura 8: Cálculos dos indicadores de rentabilidade

Fonte: Elaborado pelo autor

Este índice demonstra quanto a empresa vendeu para cada R\$1,00 de seu investimento total. No ano de 2011, a organização vendeu R\$1,02 para cada R\$1,00 investido, já no ano de 2012 houve uma queda no volume relativo das vendas onde para cada R\$1,00 de investimento foi vendido apenas R\$0,93. Dessa forma o desempenho da empresa no ano anterior em relação aos investimentos não se manteve.

A margem líquida expressou que em 2011 a empresa obteve R\$0,20 centavos de lucro para cada R\$1,00 vendido, enquanto no ano de 2012, para cada unidade monetária vendida o lucro líquido foi de R\$0,16 centavos.

Através do índice de rotatividade do ativo, é possível verificar quanto a empresa gerou de lucro para cada R\$1,00 do investimento total. Assim sendo, nota-se que a empresa diminuiu em R\$0,06 centavos sua rentabilidade de um ano para o outro. Em 2011 obteve R\$0,21 centavos de lucro sobre seu ativo, enquanto em 2012 o lucro caiu para R\$0,15 centavos. Verificou-se também a rentabilidade do patrimônio líquido da entidade, e que em 2011, para cada R\$1,00 de capital próprio investido a empresa auferiu R\$0,25 centavos de lucro. Enquanto em 2012, acompanhando a queda dos demais índices de rentabilidade, obteve R\$0,20 centavos de lucro.

Depois de realizada esta análise, foi possível perceber que a empresa possui bons índices financeiros, principalmente no que diz respeito à sua liquidez. Quanto aos prazos de rotatividade, aconselha-se que a empresa mantenha um controle mais equilibrado de suas projeções de entradas e saídas, diminuindo os prazos de recebimento e aumentando os prazos de pagamento, através de negociações com fornecedores, dando descontos nas vendas à vista, taxando as vendas à prazo, com o intuito de que sempre haja caixa disponível para honrar com suas obrigações sem que seja necessária a captação de recursos de terceiros.

Por fim, ressalta-se que para um melhor desempenho e eficiência na utilização das ferramentas financeiras propostas, as planilhas de fluxo de caixa e de orçamento deverão ser atualizadas dentro dos prazos de suas competências, e posteriormente repassadas aos gestores para que estes possam fazer a análise. Para os cálculos dos indicadores financeiros, sugere-se a utilização dos resultados de anos anteriores para que se possa realizar uma análise comparativa e completa do quadro da empresa, bem como a análise comparativa dos indicadores financeiros de empresas do mesmo segmento.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo a identificação das principais ferramentas de controle financeiro que auxiliam na tomada de decisões em um comércio de instrumentos musicais; o estudo dos métodos de planejamento financeiro empresarial orçamento e fluxo de caixa; assim como o estudo dos indicadores financeiros de liquidez, rentabilidade e rotatividade; e por fim, a proposta de modelos de planilhas de fluxo de caixa diário, semanal e mensal, orçamento empresarial e demonstração dos cálculos dos indicadores financeiros.

Inicialmente foi realizado um estudo aprofundado das ferramentas financeiras, seus conceitos e aplicações cujas quais puderam ser confirmadas pelas análises dos especialistas financeiros entrevistados. Através da observação participativa e das entrevistas com os gestores buscou-se verificar quais as maiores necessidades da empresa quanto à utilização das ferramentas financeiras. Durante essa coleta de dados não existiram limitações pois os sócios foram acessíveis na transmissão das informações, do mesmo modo, o setor da contabilidade mostrou-se prestativo na entrega das documentações.

Partindo dessa verificação foram elaborados modelos de ferramentas financeiras à serem aplicados na empresa, com o intuito de facilitar aos administradores a visualização dos dados financeiros da entidade. Por ser uma empresa de pequeno porte e com o departamento financeiro centralizado em um único funcionário, acredita-se que as propostas serão facilmente desenvolvidas e aplicadas, podendo apresentar dificuldades inicialmente na reorganização dos dados utilizados.

Por fim, com base no referencial teórico abordado juntamente com os dados coletados, foi possível alcançar o objetivo desse trabalho. Dessa forma, com a utilização do fluxo de caixa, do orçamento empresarial e dos indicadores financeiros será possível fornecer aos gestores informações sobre vários aspectos da empresa em determinados momentos, auxiliando na tomada de decisões, bem como, para fins de conhecimento da situação

financeira em que a entidade se encontra. O presente estudo poderia ser aplicado em empresas do mesmo porte, para fins de comparação entre empresas do mesmo segmento no mercado.

## 6 REFERÊNCIAS

BAUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BODIE, Zvi; MERTON, Robert. C. **Finanças**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BRAGA, Hugo Rocha. **Demonstrações contábeis: estrutura, análise e interpretação**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2000.

FREZATTI, Fábio. **Gestão de fluxo de caixa diário: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio**. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.

\_\_\_\_\_, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.

\_\_\_\_\_, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade**. Tese de Doutorado, FEA-USP, 1989.

LEMES, Junior; RIGO, Claudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi. **Controladoria: uma introdução de gestão econômica**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LIMA, José Geraldo. **Administração financeira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1975.

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.



MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NETO, Alexandre Assaf. **Finanças corporativas e valor**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_, Alexandre Assaf; LIMA, Fabiano Guasti. **Fundamentos da administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2010.

PIZZOLATO, Nélio D. **Introdução à contabilidade gerencial**. 4. ed. São Paulo: LTC, 2000.

PÓVOA, Alexandre. **Valuation: como precificar ações**. 2. ed. São Paulo: Globo, 2007.

REIS, Arnaldo Carlos de Rezende. **Demonstrações Contábeis: estrutura e análise**. São Paulo: Saraiva, 2003.

RIBEIRO, Osni Moura. **Estrutura e análise de balanços**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1997.

\_\_\_\_\_, Osni Moura. **Estrutura e análise de balanços**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

\_\_\_\_\_, Osni Moura. **Estrutura e análise de balanços**. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

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

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágio, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágio, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágio, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFF, J. F. **Administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002..

SÁ, Carlos Alexandre. **Fluxo de caixa: a visão da tesouraria e da controladoria**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SANTOS, Antonio J. Robalo. **Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumentos**. Escolar Editora, 2008.

SANVICENTE, Antonio Z. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

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

\_\_\_\_\_, Edson Cordeiro da Silva. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas: guia de sobrevivência empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

\_\_\_\_\_, José Eduardo. **Planejamento financeiro e orçamento**. Porto Alegre: Novak, 2001.