

FERRAMENTAS FINANCEIRAS UTILIZADAS PARA CONTROLE E PLANEJAMENTO EM TRÊS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE: UM ESTUDO MULTICASO

Vanderleia Bender Bonez^a, Jaime Luiz Prux Junior^b

^a Acadêmica no Curso de Administração do Centro Universitário da Serra Gaúcha.

^b Mestre em Administração, professor do Centro de Negócios da FSG.

Resumo

A administração financeira visa planejar, organizar e controlar os recursos a fim de maximizar os lucros aos investidores e para isso é preciso que os gestores contem com ferramentas de apoio para a correta tomada de decisão. Partindo desse pressuposto o objetivo desse estudo é identificar quais ferramentas são utilizadas para a tomada de decisões financeiras, controle e planejamento em três empresas de pequeno porte do segmento metalúrgico da cidade de Caxias do Sul. Como metodologia utilizou-se natureza descritiva por meio da pesquisa bibliográfica. Caracteriza-se ainda por estudo de múltiplos casos com abordagem qualitativa, coleta de dados por entrevista e análise de conteúdo. Evidenciou-se a possibilidade vasta que as empresas têm de melhoria em relação as suas análises financeiras e a oportunidade de aplicar ferramentas importantes para a tomada de decisão sem onerar os custos da empresa. Esse estudo apresentou como limitação a quantidade de empresas que se disponibilizam em participar de um estudo e fornecer informações relativas à sua estrutura e práticas adotadas. Para futuras pesquisas sugere-se ampliar a quantidade de empresas e especificar um nicho produtivo ou segmento de atuação similar.

Palavras-chave:

Ferramentas financeiras. Análise de investimentos. Indicadores.

1 INTRODUÇÃO

A composição econômica das organizações está formada por uma série de fatores, tanto internos quanto externos, que influenciam diretamente no seu desempenho. Dentre estes fatores estão o mercado, a economia, a mão de obra entre outros, que atuam diretamente sobre as finanças de qualquer organização, tendo em vista que podem determinar a entrada e a saída dos recursos, portanto é fundamental que essas empresas estejam bem estruturadas em sua área financeira, podendo assim planejar e agir com maior domínio sobre qualquer possível interferência.

Matarazzo (2007) discorre que a administração financeira visa obter o maior lucro possível aos acionistas da organização, já o administrador financeiro visa orientar os investimentos por meio da tomada de decisões baseada em ferramentas que mostrem a realidade dessas empresas e as melhores condições para que se chegue ao objetivo principal. A área das finanças apresenta uma grande variedade de demonstrações financeiras e ferramentas que podem ser utilizadas nas empresas, independente do porte, para análises de informações e tomadas de decisões pertinentes à distribuição dos recursos e investimentos, porém em muitas situações encontram-se dificuldades de utilização devido à falta de conhecimento em relação aos resultados que se apresentam a partir desses métodos (MATARAZZO, 2007).

Em micro e pequenas empresas a análise financeira tende a acontecer de forma superficial ou apenas tem o intuito de gerar dados com a exclusiva finalidade de atender a legislação e isso ocorre porque “desconhecem sua própria capacidade financeira, ou suas disponibilidades, ou pior, não sabem como lidar com o caixa e até mesmo com seus estoques, o que pode levá-las a negligenciar informações importantes.” (BARBOSA, 2010, pág. 40).

Partindo das exposições anteriores apresenta-se o problema de pesquisa proposto para esse estudo: Quais ferramentas são utilizadas para a tomada de decisões financeiras, controle e planejamento em três empresas de pequeno porte do segmento metalúrgico da cidade de Caxias do Sul? Com o objetivo de responder esse questionamento estipulam-se os seguintes objetivos específicos: identificar as ferramentas utilizadas em cada empresa para a tomada de decisões financeiras; analisar comparativamente as práticas entre as empresas e o referencial teórico apresentado; e sugerir melhorias viáveis às práticas financeiras das organizações estudadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O capítulo visa apresentar as referências utilizadas para dar suporte a este objeto de estudo sob a ótica de pesquisadores de áreas financeiras. Estão descritos assuntos como o conceito de administração financeira, fluxo de caixa, análise de investimento e indicadores financeiros, pormenorizando suas aplicações e objetivos por intermédio de suas ferramentas.

2.1 Administração Financeira

A área de finanças tem apresentado uma evolução constante em função da suscetibilidade às mudanças na economia e também pela necessidade de garantir um processo mais eficaz em relação à captação e alocação de recursos organizacionais. A atuação na área financeira exige do gestor uma visão ampla do negócio, tendo em vista que é preciso decidir o futuro da organização com base nos resultados que se apresentam por meio das ferramentas de apoio a gestão. (NETO E LIMA, 2010).

Hoji (2010) discorre que análise, controle e planejamento da área financeira consistem em coordenar, monitorar e avaliar as atividades da empresa por meio de compilações de dados previamente organizados em que seja possível visualizar de forma clara e precisa a situação da organização, por meio de relatórios, índices ou indicadores, formando uma base sólida para que o gestor possa tomar decisões com segurança obtendo os melhores resultados para todas as partes envolvidas no negócio.

Matarazzo (2007) disserta que as ferramentas de apoio à gestão como os demonstrativos financeiros apresentam uma série de dados sobre a empresa, gerando informações a serem analisadas pelo gestor com a finalidade da tomada de decisão. Atualmente existem muitas ferramentas, como por exemplo, DRE, fluxo de caixa, conciliação bancária, software financeiro, capital de giro e estoque, índices de liquidez, endividamento, rentabilidade, entre outros.

Groppelli e Nikbakht (2010) explicitam que o planejamento financeiro precisa estimar as necessidades futuras, bem como identificar como os recursos foram utilizados anteriormente e os resultados que foram obtidos deles. Avaliam também que existem muitos métodos para a realização desse planejamento financeiro, como por exemplo, o fluxo de caixa que é uma ferramenta importante para comparativos entre entradas e saídas de recursos a curto, médio ou longo prazo.

2.3 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é um relatório onde estão descritas as entradas e saídas da empresa a curto, médio ou longo prazo, de acordo com a necessidade da organização. Busca-se um equilíbrio entre recebimentos e pagamentos evidenciando melhores datas para a utilização dos recursos financeiros, constituindo-se assim como uma ferramenta fundamental ao processo de tomada de decisões. (BARBOSA, 2010).

Groppelli e Nikbakht (2010) avaliam que o método de fluxo de caixa, para ser válido, deve ser estimado com recebimentos e pagamentos corretamente projetados para que seja possível ao analista financeiro evidenciar de forma objetiva as futuras necessidades da empresa. O importante é que o fluxo de caixa esteja ajustado à realidade da empresa, pois retrata a capacidade financeira dessa organização, conforme exemplo na figura 1 – Fluxo de Caixa. (SEBRAE, 2016).

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA				
	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado
	1	1	2	2
ENTRADAS				
Previsão de recebimento vendas				
Contas a receber-vendas realizadas				
Outros recebimentos				
TOTAL DAS ENTRADAS	0,00	0,00	0,00	0,00
SAÍDAS				
Fornecedores				
Folha de pagamento				
INSS a recolher				
FGTS				
Retiradas sócios				
Impostos s/ vendas				
Despesas com aluguel, energia...				
Empréstimos bancários				
Financiamentos equip.				
Despesas financeiras				
Pagamento novos empréstimos				
Outros pagamentos				
TOTAL DAS SAÍDAS	0,00	0,00	0,00	0,00
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	0,00	0,00	0,00	0,00
2 SALDO ANTERIOR			0,00	0,00
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	0,00	0,00	0,00	0,00
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS				
5 SALDO FINAL (3 + 4)	0,00	0,00	0,00	0,00

Figura 1: Fluxo de Caixa
Fonte: Sebrae Nacional (2016)

A análise do fluxo de caixa é imprescindível para qualquer instituição, pois permite detectar de forma antecipada se os recursos do período serão suficientes, excedentes ou escassos, uma vez que esse relatório engloba projeções de investimentos a serem realizados referentes a qualquer área da empresa, seja com maquinário, insumos ou custos com mão de

obra, portanto auxiliando o gestor na previsão do desenvolvimento organizacional em diferentes períodos de tempo. Matarazzo (2007, pág. 363) ressalta que “problemas de insolvência ou iliquidez ocorrem por falta de adequada administração do fluxo de caixa; daí a importância de sua análise”.

2.4 Análise de Investimentos

A área de finanças tem como atribuição a decisão de alocar recursos de capital, que é abrangente e complexa, pois envolve a avaliação e deliberação sobre a aplicação desse patrimônio. O processo de seleção das possibilidades de investimento envolvem aspectos de dimensionamento e avaliação do fluxo de caixa e a taxa de retorno e apresentam diferentes origens que motivam os investimentos, tais como, a expansão do volume de negócios, aquisição de bens, reposição e modernização dos ativos fixos, entre outras origens pertinentes ao objetivo de promoção do aumento de capital. (NETO E LIMA, 2010).

Neto e Lima (2010) explicam que a expansão dos volumes de negócio se refere ao investimento que visa prover o aumento de produção em relação à demanda apresentada pelo mercado quando a sua capacidade produtiva já não é suficiente para atendê-la. Esse quesito geralmente envolve maquinário, instalações ou aquisição de outras empresas. A reposição ou modernização de ativos fixos ocorre quando surge a necessidade de substituir ativos obsoletos ou que causam transtornos ao bom funcionamento das atividades, além de modernizar seus processos e reduzir as despesas da operação.

Outras origens de investimento provêm de demandas internas relativas a serviços de assessoria, pesquisa e desenvolvimento de produtos e processos ou publicidade. Qualquer investimento é avaliado por sua capacidade de gerar resultados futuros para o caixa da empresa, levando em consideração o custo do dinheiro no período da aplicação. (NETO E LIMA, 2010).

Gitman (2002) descreve técnicas de análise para investimentos como *payback*, valor presente líquido – VPL, taxa interna de retorno – TIR que corroboram com o intuito de maximização dos lucros da organização e auxiliam na tomada de decisão sobre os melhores dispêndios de capital em investimentos.

O *payback* é utilizado como critério para avaliação de investimento porque define o tempo necessário para que uma empresa recupere seu capital investido, consiste na divisão do investimento pela entrada de caixa, definindo assim o prazo de retorno, porém sem considerar o valor do dinheiro no tempo. (GITMAN, 2002). Esse método apresenta como vantagem a

facilidade de utilização, pois não é necessário cálculos complicados para encontrar o tempo de mora da recuperação do investimento inicial, em contrapartida apresenta como desvantagem o fato de ignorar o valor do dinheiro no tempo, não sendo uma abordagem boa no caso de orçamento de capital, pois não visa medir lucratividade apenas período de retorno. (GROPELLI E NIKBAKHT, 2010).

O VPL – valor presente líquido é a técnica de análise utilizada para avaliar a viabilidade de um projeto, calculando o retorno mínimo que deve ser maior do que capital investido para que se apresente como um bom investimento a ser realizado. (GITMAN, 2002). Se no cálculo o VPL for menor que zero significa que o investimento é inviável economicamente, se for igual à zero é indiferente investir ou não e se for maior que zero representa a viabilidade econômica, utilizando sempre no cálculo a taxa mínima de atratividade ou custo do capital. (MOTTA E CALÔBA, 2011).

A TIR – taxa interna de retorno é uma técnica utilizada para avaliação de investimento que equipara o valor do retorno de caixa com o capital investido no projeto. (GITMAN, 2002). Motta e Calôba (2011) definem a TIR como um índice relativo que mede se um investimento é rentável em uma determinada unidade de tempo, se do cálculo resultar a TIR igual a TMA é indiferente investir no projeto ou simplesmente deixá-lo rendendo juros pela taxa mínima de atratividade, se a TIR for menor que a TMA o projeto é economicamente inviável e se for maior indica a viabilidade.

2.5 Indicadores Financeiros

De acordo com Neto e Lima (2010) indicadores econômico-financeiros são utilizados para analisar as demonstrações financeiras visando compreender a realidade e o desempenho que a organização está alcançando, bem como auxiliar no processo de tomada de decisões sobre a alocação correta de recursos.

Hoji (2010) destaca que realizar análises por meio de índices consiste em inter-relacionar grupos de contas com a finalidade de extrair situações econômicas ou tendências financeiras da organização. Corroborando com esta afirmação Gropelli e Nikbakht, (2010) ressaltam que é pelo estudo desses indicadores que os gestores conseguem localizar pontos falhos nas finanças e definir as devidas medidas corretivas além, de que é por meio deles que se estabelece a maneira eficaz de alocar fundos, controlar o rumo futuro de operações e assim maximizar o lucro dos acionistas.

Índices de Liquidez

O índice de liquidez corrente de uma empresa é aquele que demonstra a capacidade de conversão do patrimônio em dinheiro de forma rápida. O índice de liquidez corrente se dá pela divisão do ativo circulante (contas a receber) pelo passivo circulante (contas a pagar), se o resultado dessa divisão for positivo representa a capacidade que uma empresa tem de saldar suas obrigações em curto prazo e se for negativo significa que apresenta mais obrigações do que possibilidade de quitação. (BRIGHAM E HOUSTON, 1999).

Reforçando essa ideia Gropelli e Nikbakht (2010), afirmam que esse índice indica a margem de segurança da organização para satisfazer as dívidas em curto prazo, ainda dependendo do segmento e tipo de atividade o índice pode variar, por exemplo, “uma empresa com grandes reservas de caixa e títulos negociáveis é mais líquida que uma outra que possua grandes estoques e tenha títulos a receber com prazos muito variados”, sendo necessário neste caso refinar a composição do ativo a fim de mensurar a real liquidez.

$$\text{Índice de Liquidez Corrente} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Índice de liquidez seca leva em consideração a dedução do estoque no cálculo, tendo em vista que esse tende a ser difícil de converter rapidamente em dinheiro (GITMAN, 2002). Quando a empresa pertence a um segmento muito sensível ou sazonal ou ainda que apresentem títulos a receber duvidosos, deve exigir um índice de liquidez seca de no mínimo duas vezes garantindo a condição de saldar as dívidas em caso de uma queda drástica de vendas ou então de aumento na inadimplência. (GROPELLI E NIKBAKHT, 2010).

$$\text{Índice de Liquidez Seca} = \frac{\text{Ativo Circulante (-) Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Gropelli e Nikbakht (2010) descrevem que também é possível analisar o aumento dos estoques por meio desses índices, pois o comparativo entre eles ressaltará essa informação caso o índice de liquidez corrente apresente aumentos enquanto o índice de liquidez seca permanece inalterado, mostrando ao gestor que os recursos da empresa estão sendo alocados de maneira ineficiente.

Índice de Atividade

O índice de atividade representa uma medição da eficácia de gerenciamento que uma empresa tem sobre os seus ativos, ou seja, a capacidade de transformar em caixa as contas circulantes, como por exemplo, o giro de estoques. (GITMAN, 2002). Esse índice apresenta informações como o tempo que a empresa precisa esperar para receber o dinheiro de uma venda ou então se os seus estoques apresentam excedentes e improdutivos reproduzindo o cenário de um investimento com o retorno ineficiente. (NETO E LIMA, 2010).

Gropelli e Nikbakht (2010) sustentam que no índice de atividade deve-se calcular o período médio de cobrança que demonstra quantos dias precisa esperar para que suas contas a receber se transformem em caixa, e também o período médio de pagamento que indica a quantidade de dias que a empresa tem até a realização do pagamento aos credores. Em relação aos estoques pode-se calcular o período médio de estoque que informa o tempo em dias que a empresa demorará a convertê-los em caixa.

Índice de Endividamento

Gitman (2002) discorre que o índice de endividamento se refere à capacidade de uma empresa em pagar suas dívidas, ainda o montante de recursos de terceiros utilizados para ampliar os lucros e tem sua análise baseada no longo prazo, pois o indicador fornece a visibilidade sobre o capital comprometido e a capacidade de quitar com suas obrigações.

O resultado desse índice apresenta a dependência financeira da empresa, ou seja, se ele for maior que um significa um alto grau de recursos de terceiros, o que nem sempre tem um significado negativo, se calculado o valor real da dívida e este for menor que o retorno, pode ser interessante para a empresa. (NETO E LIMA, 2010).

Para Gropelli e Nikbakht (2010) os índices de endividamento ou índice de participação do capital de terceiros devem ser mantidos sempre em equilíbrio e alinhados a realidade da empresa, pois o desequilíbrio desse índice pode aumentar o custo do capital, desvalorizar as ações em função do aumento do grau de risco associado à organização e em um cenário desfavorável pode ocorrer à sobrecarga do capital com o excesso de dívidas.

Índice de Rentabilidade

Brigham e Houston (1999) descrevem o índice de rentabilidade como a apresentação do resultado líquido, diferente dos outros indicadores que apresentam dados individualizados,

a rentabilidade é uma combinação dos efeitos dos índices de liquidez, atividade e endividamento, pois, leva em consideração os custos altos, a ineficiência e os juros do capital de terceiros resultando em uma diminuição da rentabilidade, ou ao contrário quando os demais indicadores estiverem com baixos custos, eficientes e com poucos juros do capital de terceiros.

O índice de rentabilidade está associado à eficácia com que a organização administra seus recursos a fim de produzir vendas, controlar custos e gerar lucro líquido. Nesse indicador estão inclusos índices como margem de lucro absoluto que indica o nível de eficiência da empresa na utilização de materiais e mão de obra no processo produtivo e se obtém pela divisão das vendas menos o custo dos produtos vendidos sobre as vendas totais. A margem de lucro operacional representa o lucro após a dedução do custo e despesas operacionais da receita de vendas e a margem de lucro líquido que indica o percentual de lucro líquido sobre as vendas e evidencia claramente a qualidade da administração dos recursos financeiros da empresa. (GROPELLI E NIKBAKHT, 2010).

3 METODOLOGIA

Este estudo apresentou natureza descritiva que é “a descrição das características de uma determinada população” e pode ser utilizada para identificar relações entre variáveis. O procedimento adotado foi: a pesquisa bibliográfica que de acordo com Gil (2010, p. 44) “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.”.

Caracterizou-se ainda por estudo de múltiplos casos que é descrito por Gil (2010) como o estudo concomitante de mais de uma fonte tendo como objetivo estudar o mesmo fenômeno, porém sem se referir a unidades da mesma empresa, tais como filiais e que não apresentem vínculo entre elas. Roesch (2006) ressalta que no estudo de caso podem-se utilizar diferentes modos de coleta de dados como entrevistas e questionários e ainda apresentar abordagem qualitativa.

A abordagem foi qualitativa, visando à análise das particularidades de comportamento do problema que se investiga, além de não utilizar análise estatística, pois não se trata de mensuração dos dados, mas sim de uma análise do conteúdo coletado. Essa abordagem auxilia na descrição mais profunda do objeto de estudo e apresenta características como o levantamento e análise de dados ao mesmo tempo por parte do pesquisador, mesmo que não

apresente etapas rigidamente definidas, necessita de uma estrutura sólida e coerente a fim de manter sua natureza científica (MASCARENHAS, 2012).

Este estudo foi realizado em três empresas situadas na cidade de Caxias do Sul, ambas atuantes no segmento metalúrgico com produtos distintos e sem apresentarem relação entre si, porém com estruturas similares no que se trata de administração com característica familiar e pequeno porte. Será utilizada a técnica de entrevista com os profissionais que atuam na área financeira a fim de verificar as práticas utilizadas atualmente em relação ao problema. Roesch (2006) destaca que a técnica de entrevista é utilizada quando existem questões abertas e que é necessário transcrever as respostas do entrevistado.

Para a pesquisa qualitativa foi utilizada a técnica de análise de conteúdo que tem por objetivo a descrição de forma sistemática dos dados coletados por meio de comunicação, é necessário que a análise de conteúdo seja objetiva e com um controle rigoroso para que seu resultado seja válido. (ROESCH, 2006).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo teve como objetivo a apresentação dos dados coletados em três empresas que foram inicialmente propostas e que é o objeto desse estudo. Foram realizadas entrevistas, com roteiro previamente definido a fim de que se obtivessem as informações pertinentes à resolução do problema de pesquisa supracitado. Entrevistaram-se os diretores e também os responsáveis pelas áreas financeiras de cada uma dessas organizações com o intuito de avaliar a posição estratégica e operacional.

Essas empresas se caracterizam por serem de pequeno porte com administração familiar, atuarem no segmento metalúrgico do município de Caxias do Sul, e fabricarem diferentes produtos, porém oriundos de uma mesma espécie de mão de obra e matéria prima, que é a característica predominante do ramo escolhido. Serão denominadas A, B e C, pois não foi autorizada a divulgação das razões sociais.

4.1 Apresentações das Empresas

Empresa A

A empresa A foi fundada em 1991 e fatura anualmente R\$ 3.600.000,00, característica essa que a define como empresa de pequeno porte, atualmente apresenta em seu quadro

funcional 23 empregados, sendo que o setor financeiro está composto apenas por uma analista e este se divide em parte operacional e investimentos, tendo em vista que a parte de análise é realizada pela diretoria.

Na entrevista realizada nessa empresa obtiveram-se os seguintes resultados: a empresa possui um software completo para gerenciamento de informações que engloba todos os setores da empresa desde a cadeia produtiva, estoque, fiscal, faturamento a informações financeiras, o que permite um amplo controle das entradas e saídas, fluxo de caixa, custo de matéria prima, produção, entre outros.

A contabilidade é realizada externamente por meio de escritório contábil que tem acesso ao software utilizado pela empresa para realizar todos os fechamentos mensais, já internamente é feito semanalmente o fluxo de caixa com provisões e lançamentos dos próximos seis meses. A empresa define uma quantidade mínima de estoque de cada material que deve manter para não prejudicar a produção, porém não determina o valor de um estoque máximo o que repetidas vezes acaba por gerar um gasto desnecessário em matéria prima excedente e impossibilitando que esse recurso seja destinado para outros fins que possam gerar aumento do capital de giro e mais investimentos.

Em relação aos prazos de pagamento e recebimento, a empresa adota como prática realizar pagamentos nos prazos de 28, 56 e 84 dias e os recebimentos nos mesmos prazos ou em algumas ocasiões esporádicas o prazo para compras e reduzido para 28, 35 e 42 dias. Quanto à inadimplência, a empresa não apresenta indicadores apenas um controle através do sistema e conciliações bancárias.

A organização não tem o hábito de buscar capital de terceiros, porém em uma situação atípica necessitou do aporte bancário. Referente aos investimentos é a diretoria que define onde investir ou alocar recursos, porém não realiza nenhuma pesquisa para definir a melhor opção. Para analisar determinados projetos a empresa utiliza normalmente *payback*, algumas vezes utilizou VPL e nunca utilizou TIR.

Mensalmente o setor financeiro faz relatórios com informações de índices de liquidez, endividamento, atividade, rentabilidade além de o escritório contábil também entrega informações para essas análises. Apresenta indicadores que consistem em margem de contribuição para analisar se a empresa atingiu ponto de equilíbrio, quanto às vendas de cada produto contribuíram para o faturamento e calcula faturamento versus horas trabalhadas.

Em relação ao planejamento de curto, médio e longo prazo a empresa não tem nada formalizado, os diretores realizam reuniões e definem metas a serem cumpridas bem como reavaliam e analisam os resultados de objetivos traçados anteriormente.

Empresa B

A empresa B foi fundada em 1995 e atualmente o quadro funcional é de 27 funcionários com um faturamento anual de R\$ 3.600.000,00, o setor financeiro é composto por duas pessoas sendo uma para operacional como contas a pagar e receber e outra para análise gerencial.

A técnica de coleta de dados foi entrevista realizada com a diretora da empresa e a analista e obtiveram-se os seguintes dados: a empresa possui sistema para gerenciamento das contas a pagar e por meio de extrato bancário tem o controle sobre os recebimentos. A contabilidade é realizada por um escritório contábil. A empresa não possui fluxo de caixa e as compras são realizadas conforme necessidade sem levar em consideração o estoque.

Tanto os recebimentos quanto as negociações com fornecedores são com prazos de 28 e 56 dias. Não apresentam nenhum tipo de indicador de inadimplência em função de que os clientes não atrasam os pagamentos.

A empresa não tem necessidade de capital de terceiros, apenas o próprio e com relação a investimentos a gerente do banco orienta a cada trimestre a melhor forma de proceder. A empresa não utiliza TIR, VPL ou *Payback*. O único indicador financeiro utilizado é o cálculo do faturamento *versus* as horas trabalhadas, informações de índices de liquidez e rentabilidade. A empresa não conta com nenhum tipo de planejamento estratégico nem de curto, médio ou longo prazo.

Empresa C

A empresa C foi fundada em 1997, conta com um quadro de 10 funcionários e faturamento anual de R\$ 1.600.000,00, o setor financeiro é composto por uma pessoa que realiza apenas a parte operacional quando há necessidade de investimento para projeto ou compra de equipamento este é realizado pelo diretor.

Na entrevista realizada obtiveram-se os seguintes dados: a empresa não possui sistema para gerenciamento das contas a pagar sendo realizado por meio de planilhas de Excel e de extrato bancário. A contabilidade é realizada por um escritório contábil, a empresa possui fluxo de caixa diário para melhor controle de suas entradas e saídas, as compras são realizadas conforme necessidade e usando como base os pedidos de venda para compra de matéria prima.

Os recebimentos têm prazos de 28, 45, 75 e 105 dias e as negociações com fornecedores são com prazos de 28 e 56 dias. A inadimplência é praticamente inexistente e em função dessa característica a empresa não conta com indicadores. A empresa apenas recorre a capital de terceiros apenas em caso de necessidade, pois tenta manter-se com capital próprio. Não investe seu capital e em função disso não têm análises de investimentos com TIR, VPL, *Payback* e não conta com qualquer indicador financeiro, além de não contar com nenhum tipo de planejamento estratégico nem de curto, médio ou longo prazo.

Quadro 1: Comparativo das Empresas

Empresas	A	B	C
Ano de Fundação	1991	1995	1997
Nº de funcionários	23	27	10
Faturamento Anual	3,6 milhões	3,6 milhões	1,6 milhões
Administração	Familiar	Familiar	Familiar

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016).

4.2 Análise Comparativa das Ferramentas Financeiras Utilizadas pelas Empresas

As empresas em estudo apresentam muitas características em comum, além do porte, segmento e do estilo de administração familiar, tais como a estrutura interna similar mesmo que não tenham relação entre si. Os diretores são responsáveis pelas análises da empresa, seja do andamento da área administrativa, comercial e produtiva. A área financeira de cada uma dessas organizações conta com um funcionário que realiza a parte operacional como os lançamentos e baixas sejam no software ou em planilhas de Excel.

Em relação às ferramentas financeiras dessas empresas, estão compiladas no Quadro 1 – Ferramentas Utilizadas para a Tomada de Decisão Financeira:

Quadro 2: Ferramentas Utilizadas para a Tomada de Decisão Financeira

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Software de Gerenciamento	Software Completo	Software Simples somente contas a pagar	Excel
Contabilidade	Externa	Externa	Externa
Fluxo de Caixa	Curto Prazo	Não Utiliza	Diário
Financiamento	Capital Próprio	Capital Próprio	Capital Próprio
Indicadores	Ponto de Equilíbrio, faturamento x horas trabalhadas	Faturamento x horas trabalhadas	Não Utiliza
Payback	Utiliza	Não Utiliza	Não Utiliza
VPL	Utiliza às vezes	Não Utiliza	Não Utiliza
TIR	Não Utiliza	Não Utiliza	Não Utiliza
Índice de Liquidez	Calcula	Calcula	Não Calcula
Índice de Atividade	Calcula	Não Calcula	Não Calcula
Índice de Endividamento	Calcula	Não Calcula	Não Calcula
Índice de Rentabilidade	Calcula	Calcula	Não Calcula
Prazos de Recebimento	28/56/84 dias	28/56	28/45/75/105
Prazos de Compra	28/56/84 dias	28/56	28/56
Planejamento Estratégico	Não tem	Não tem	Não tem

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016).

Observa-se que nenhuma das empresas apresenta uma estrutura da área financeira bem desenvolvida, tendo em vista que a empresa A utiliza o fluxo de caixa com lançamentos para seis meses, a C avalia as entradas e saídas do dia e a B nem conta com o fluxo de caixa. Dessa forma percebe-se que os diretores e analistas não conseguem ter uma visão em curto, médio e longo prazo das finanças das empresas.

Barbosa (2010) ressalta a importância de um fluxo de caixa bem elaborado nos três espaços de tempo, tendo em vista que é uma forma clara de evidenciar as melhores datas para a utilização dos recursos da organização, sejam com maquinário, insumos, projetos, além de avaliar se esses recursos serão suficientes, excedentes ou escassos para que a empresa cumpra com suas obrigações. Matarazzo (2007, pág. 363) ressalta que “problemas de insolvência ou iliquidez ocorrem por falta de adequada administração do fluxo de caixa; daí a importância de sua análise”.

Ambas as empresas trabalham com capital próprio e recorrem ao capital de terceiros apenas em casos de real necessidade, em função de não considerar rentável tendo em vista o pagamento de juros. Em relação a investimentos as empresas A e B os realizam, porém no

caso da empresa A, a decisão de investimento se dá pelo diretor e da B são orientados pela gerente bancária.

Nenhuma das empresas realiza investimentos utilizando ferramentas financeiras como apoio para a decisão da alocação dos recursos o que muitas vezes pode trazer resultados menores do que seriam possíveis ou então não compensando o período investido. Apenas a empresa A utiliza o *payback* como técnica de análise de investimento.

Percebe-se que as empresas não têm a certeza de que o investimento realizado realmente expandiu o volume de negócios, sendo este o intuito em realizar um investimento, conforme Neto e Lima (2010) discorrem que os investimentos são avaliados pela sua capacidade de gerar resultados futuros para o caixa da empresa levando em consideração o custo do dinheiro no período de aplicação.

Observa-se que em todas as empresas o prazo de recebimento é sempre maior do que o prazo que a empresa tem para realizar o pagamento de seus fornecedores, um cenário que não é o ideal, pois as empresas arcam com o custo do produto vendido antes da certeza de que vai recebê-lo. Se o cliente tornar-se inadimplente a empresa já estará operando com o prejuízo daquele custo.

Quanto aos indicadores financeiros as empresas em estudo não contam com uma base de indicadores bem elaborada, pois nota-se que A e B apresentam alguns índices como faturamento e ponto de equilíbrio e a empresa C nem apresenta indicadores. O fato de a contabilidade ser externa afasta os diretores ou analistas de visualizarem de forma recorrente seus números e ainda sobre aqueles que se tem o acesso diário, não estão bem estruturados a fim que de obter um diagnóstico preciso das finanças dessas organizações.

Indicadores como o de liquidez, atividade, endividamento e rentabilidade são fundamentais para que qualquer empresa possa realizar um mapeamento de sua realidade financeira, independente do porte da organização ou de sua perspectiva de crescimento. Esses índices deveriam ser levados em consideração desde o surgimento do negócio, pois inúmeros são os casos em que os gestores acreditam que a empresa está lucrando quando na verdade operam em prejuízo.

De uma forma geral as empresas A, B e C realizam controles simples das contas a pagar e receber, porém apresentam muitas lacunas em relação às possibilidades de análise que sua área financeira poderia contemplar, tendo em vista que é necessários apenas o desenvolvimento e alimentação de indicadores. Barbosa (2010) avalia que é comum que empresas de micro e pequeno porte apresentem análise financeira superficial e que

desconheçam sua capacidade em função de não saberem como lidar com o caixa e os estoques o que as leva a negligenciar informações importantes sobre suas disponibilidades.

4.3 Sugestões de melhorias

Em relação à empresa A que contempla um sistema de gestão completo pode ser melhorado fluxo de caixa para médio e longo prazo, pois atualmente conta com o curto prazo. Em relação aos índices poderia realizar de forma mais detalhada o índice de atividade que tem por objetivo medir a eficácia do gerenciamento sobre ativos e estoques, tendo em vista que as compras não avaliam o estoque atual, gerando improdutividade e gastos desnecessários, além do desequilíbrio do fluxo de caixa.

Como as empresas não utilizam os indicadores financeiros com a amplitude em que é possível sugere-se que as empresas B e C calculem índices básicos como liquidez, endividamento, atividade e rentabilidade, pois eles podem apresentar informações que atualmente não são conhecidas como, por exemplo, a eficiência de gerenciamento por meio do indicador de atividade, ou então que podem ser conhecidas superficialmente como, por exemplo, a liquidez ou endividamento.

Em relação às empresas B e C sugere-se a implantação do fluxo de caixa de curto, médio e longo prazo, pois se trata de uma ferramenta fundamental de controle na organização, tendo em vista que os dados são compilados para que o gestor analise como estão projetadas as entradas e saídas e se os recebimentos serão compatíveis com os compromissos firmados, além de produzir uma percepção clara para análise das finanças. Pode ser organizado sem grandes investimentos conforme o modelo da figura 1 – Fluxo de Caixa.

Para as três empresas em estudo sugere-se a formalização de um planejamento de curto, médio e longo prazo para que seja possível visualizar os objetivos propostos em relação ao crescimento e rentabilidade do negócio, além de possibilitar a adoção de ações em casos de problemas que surjam no decorrer do tempo e que possam impossibilitar a continuidade da organização, tais como cenários negativos e riscos.

Ainda percebe-se uma possibilidade de aperfeiçoamento em relação aos investimentos, sugerindo-se aprofundar as análises com ferramentas como o *payback* para a definição do tempo de retorno do capital investido, o VPL para identificar a viabilidade rentável de projetos e o TIR para comparar o valor do retorno com o capital investido, agregando bases sólidas às decisões de investimentos, até mesmo as mais simples.

Sugere-se também a constante atualização dos profissionais das empresas, seja em função das mudanças ou avanços tecnológicos, para que possam utilizar as ferramentas disponíveis em prol do crescimento dos negócios da empresa conforme importância ressaltada por Neto e Lima (2010).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração financeira visa planejar, organizar e controlar os recursos com a finalidade de maximizar os lucros aos investidores da organização e para isso é preciso que os gestores contem com ferramentas de apoio para a correta tomada de decisão. A área de finanças necessita dispõe de métodos para a avaliação de investimentos desses recursos, portanto, as ferramentas financeiras são muito importantes no auxílio do planejamento e controle para qualquer organização. (MATARAZZO, 2007).

Partindo desse pressuposto o objetivo de identificar quais as ferramentas financeiras utilizadas para o controle e planejamento em três empresas de pequeno porte do município de Caxias do Sul foi atingido, por meio de entrevistas realizadas com os gestores financeiros de cada organização em estudo. Foi possível constatar qual é a base de apoio à tomada de decisão que é utilizada por cada uma, compará-las e sugerir melhorias viáveis que não demandam investimentos exorbitantes e que tendem a trazer resultados ao objetivo de maximizar os lucros aos investidores.

Considera-se a partir desse estudo que as empresas de pequeno porte pesquisadas não fazem uso de todas as práticas na administração financeira como poderiam utilizar, muitas vezes pelo desconhecimento técnico em relação às ferramentas disponíveis, ou então pela imprescindibilidade de tempo para alimentação correta dos dados aos cálculos e por seus gestores/diretores não sentirem a necessidade de realizarem uma análise mais profunda e detalhada do seu negócio.

Constata-se ainda que mesmo as empresas tendo mais de quinze anos de existência desde sua fundação os gestores/diretores não pretendem expandir consideravelmente o seu volume de negócios, portanto não se preocupando tanto com a adoção de melhores práticas e ferramentas em relação a investimentos ou captação de investidores para seu negócio, uma vez que o foco principal nessas organizações é a manutenção dos clientes e a continuidade da produção.

Percebe-se ainda que as empresas apresentam potencial para crescimento, pois tem uma base com características sólidas e um vasto mercado a desenvolver, mas para a

concretização dessa ascensão é preciso entender de forma minuciosa todos os índices que envolvem a área de finanças e incorporá-los a filosofia de cada uma delas, tendo em vista que engloba todas as áreas da organização em conjunto desde o cliente à mão de obra.

Esse estudo apresentou como limitação a quantidade de empresas que se disponibilizaram em realizar a entrevista, pois quanto maior o número de organizações estudadas, maior a precisão do diagnóstico das características que definem aquela população pesquisada. Como possibilidade de novos estudos sugere-se pesquisar mais empresas, delimitar com maior precisão uma região ou então estudar organizações que atuem no mesmo segmento de produção.

6 REFERÊNCIAS

BARBOSA, H. M. A análise de demonstrativos financeiros como ferramenta para tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. In: **Scientia FAER**, Olímpia – SP, Ano 2, Volume 2, 1º Semestre. 2010. Disponível em: <http://www.f aer.edu.br/revistafaer/artigos/edicao2/heitor.pdf>>. Acesso em: 31 out. 2016.

BRIGHAM, E. F. HOUSTON, J. F. Fundamentos da Moderna Administração Financeira. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GITMAN, L.J. Princípios de Administração Financeira. 7 ed. São Paulo: Harbra, 2002.

GROPPELLI, A.A; NIKBAKHT, E. Administração Financeira. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

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

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Técnicas de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1999.

MASCARENHAS, S. A. Metodologia Científica. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MATARAZZO, D. C. Analise Financeira de balanços: abordagem básica e gerencial. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MOTTA, R.R; CALÔBA, G.M. Analise de Investimentos: Tomada de Decisões em Projetos Industriais. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

NETO, A. A. LIMA, F. G. Fundamentos de Administração Financeira. São Paulo: Atlas 2010.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estagio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso.** 3.ed.São Paulo: Atlas, 2006.

SEBRAE- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.
Fluxo de Caixa. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/fluxo-de-caixa-o-que-e-e-como-implantar,b29e438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em 24 out. 2016.