

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO
RIO GRANDE DO NORTE**

DANIELA FLORÊNCIO DE LIMA

**FLUXO DE CAIXA: ANÁLISE SETORIAL QUANTO A IMPORTÂNCIA PARA A
TOMADA DE DECISÃO.**

**NATAL-RN
2011**

DANIELA FLORÊNCIO DE LIMA

**FLUXO DE CAIXA: ANÁLISE SETORIAL QUANTO A IMPORTÂNCIA PARA A
TOMADA DE DECISÃO.**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Profº. Marcio de Carvalho Brito

NATAL-RN
2011

DANIELA FLORÊNCIO DE LIMA

**FLUXO DE CAIXA: ANÁLISE SETORIAL QUANTO A IMPORTÂNCIA PARA A
TOMADA DE DECISÃO.**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharel em Administração de Empresas da Faculdade Natalense do Rio Grande do Norte, e aprovada em ____ de _____ de 2011, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros

Profº Marcio de Carvalho Brito
Orientador

Profº. Marcos Aurélio de Oliveira Santiago
Membro Examinador

Profª. Thereza Angélica Bezerra de Souza Santos
Membro Examinador

“O caixa é rei”
Keith Checkley

AGRADECIMENTOS

Inicialmente agradeço a Deus, pela oportunidade e pela força em concluir esta pesquisa e me acompanhar em mais este momento de minha vida;

Aos meus familiares pelo carinho e dedicação e por me ensinar a superar as dificuldades que surgem na vida;

Aos meus filhos, Kauã e Enzo, por representarem uma parte tão importante em minha vida, além de toda a felicidade e alegria que me proporcionam;

Ao meu companheiro, Wanildo, presente em todos os momentos e incentivador do meu crescimento profissional e pessoal;

Agradeço ainda ao Professor Márcio de Carvalho Brito, orientador dessa pesquisa, pela atenção dedicada e oportunidade de construir esse conhecimento em parceria de tão competente mestre;

Aos demais professores do curso que contribuíram para a minha formação acadêmica;

Aos amigos da turma que vivenciaram comigo diversos momentos pertinentes à formação acadêmica.

Por fim, agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram para que a conclusão dessa pesquisa fosse possível.

RESUMO

O objetivo desta monografia visa fundamentalmente analisar a gestão financeira do só mais uma correlacionada com três concorrentes como forma de analisar a importância do fluxo de caixa como planejamento estratégico orientado para criação de valor. Analisando pontos relevantes sobre as demonstrações financeiras, a importância do período de tempo nas organizações, custos econômicos e lucratividade, balanço e fluxo de caixa como estratégia financeira, e outros pontos considerados importantes como análise de avaliação financeira futura. Uma pesquisa foi realizada através de um questionário, direcionado para os gestores dessas empresas. A metodologia da pesquisa foi baseada no estudo de caso, onde foi aplicado questionários baseado num alinhamento da problemática e como consequência tornou-se exploratória e descritiva. Concatenados com o referencial teórico apresentado. O resultado desta pesquisa como principais resultados encontrados ou mais relevantes foram: que 75% dessas empresas não utilizam nenhum tipo de sistema de informação; Sendo preocupante, pois, mostra que apenas 25% entendem e utilizam o gerenciamento do fluxo de caixa no planejamento estratégico e na tomada de decisão na sua empresa. Como também foi avaliada a utilização de controles adequados para mensurar um equilíbrio entre pagamentos e recebimentos, no qual identificamos que 50%, têm um certo controle e apenas 25% utilizam um controle mais sistematizado. Ao serem questionados sobre a importância da presença de um gestor financeiro para o crescimento da organização, todos acharam de fundamental importância e declararam que se pudessem contratar, contrariam. Portanto demonstra-se uma grande relevância deste trabalho para a inserção do fluxo de caixa como estratégia de gestão para dar uma maior sustentação e qualidade na tomada de decisão financeira na empresa só mais uma.

Palavras-chave: Gestão. Fluxo de caixa. Estratégia.

ABSTRACT

The purpose of this monograph is mainly aimed at analyzing the financial management of one more correlated with three competitors. The analysis as a form of the importance of cash flow as a strategic planning oriented value creation. Looking at relevant points on the financial statements, the importance of time in organizations, economic costs and profitability, balance sheet and cash flow as a financial strategy, and other points considered important to analyze future financial evaluation. A survey was conducted through a questionnaire, directed to the managers of these companies. The research methodology was based on case study, which was based on questionnaires used in an alignment of the problem and as a consequence became exploratory and descriptive. Concatenated with the theoretical framework presented. The result of this research as the main or most important findings were that 75% of these companies do not use any type of information system; As worrying, therefore, shows that only 25% understand and use the cash flow management in strategic planning and in decision making in your company. As was also evaluated the use of appropriate controls to measure a balance between payments and receipts, which identified that 50% have some control and only 25% use a more systematic control. When asked about the importance of the presence of a financial manager for the growth of the organization, all thought of fundamental importance and stated that they could hire counter. Therefore it is shown a great relevance of this work for the inclusion of cash flow management as a strategy to give greater support and quality of financial decision-making in the company one more.

Keywords: Management. Cash flow. Strategy.

LISTAS DE FIGURAS

FIGURA 1 - Entrada e saída de fluxo de caixa.....	11
FIGURA 2 - Demonstrativo de Fluxos de caixa.....	12
FIGURA 3 – Planejamento financeiro de curto prazo.....	19
FIGURA 4 – Orçamento de caixa.....	21

LISTAS DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Quem administra as empresas pesquisadas.....	26
GRÁFICO 2 - Nível de escolaridade dos Administradores.....	27
GRÁFICO 3 - Quantidade de Funcionários.....	27
GRÁFICO 4 - A utilização de Sistema de Informações.....	28
GRÁFICO 5 - Cultura Organizacional quanto à importância do gerenciamento do Fluxo de Caixa.....	28
GRÁFICO 6 - Os gestores entendem e utilizam o gerenciamento do fluxo de caixa no planejamento estratégico.....	29
GRÁFICO 7 - A análise dos indicadores de liquidez.....	30
GRÁFICO 8 - Planejamento a longo prazo.....	30
GRÁFICO 9 - O equilíbrio entre pagamentos e recebimentos....	31
GRÁFICO 10 - Utilização de Relatórios Gerenciais.....	32
GRÁFICO 11 - Política de crédito.....	32
GRÁFICO 12 - Administração de Riscos.....	33
GRÁFICO 13 - A importância do Gestor Financeiro.....	33

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	08
1.2 OBJETIVOS.....	09
1.2.1 Objetivo Geral.....	09
1.2.2 Objetivos Específicos.....	09
1.3 JUSTIFICATIVAS.....	09
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	12
2.1 CONCEITOS CENTRAIS.....	12
2.2 TIPOS DE FLUXO DE CAIXA.....	13
2.2.1 Fluxo Operacional.....	14
2.2.2 Fluxo de Investimento.....	15
2.2.3 Fluxo de Financiamento.....	15
2.3 A IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA NAS ORGANIZAÇÕES.....	16
2.3.1 O Processo de Planejamento Financeiro.....	17
2.3.2 Planos financeiros de Curto Prazo.....	19
2.4 PLANOS FINANCEIROS DE LONGO PRAZO (ESTRATÉGICO).....	20
2.4.1 Orçamento de caixa.....	20
3 METODOLOGIA.....	23
3.1 TIPOS DE PESQUISA.....	23
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....	24
3.3 INSTRUMENTO DE COLETAS DE DADOS.....	24
3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS.....	25
4 RESULTADOS ENCONTRADOS.....	26
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	35
REFERÊNCIAS.....	36
APÊNDICES.....	38

1 INTRODUÇÃO

Com a crescente competitividade do mercado entre as empresas, e a busca por uma maior rentabilidade, o fluxo de caixa é uma ferramenta de fundamental importância do administrador financeiro. Ela dará suporte para a tomada de decisão, planejar, organizar, coordenar, dirigir, e controlar os recursos financeiros por um determinado período de tempo.

Por lidar diretamente com as entradas e saídas de recursos monetários da empresa ela apresenta as informações precisas para a tomada de decisão, contém informações exatas da situação financeira da empresa, demonstrando assim a sua liquidez. Permite ao administrador financeiro detectar variações e tomar medidas de contingência.

Na implantação do fluxo de caixa na empresa, o administrador financeiro deverá levar em consideração a capacidade da empresa, qual o período que se pretende abranger. Serão necessárias informações precisas e exatas, pois contribuirá para o sucesso do fluxo de caixa, necessário levar em conta o processo de planejamento financeiro sendo eles estratégicos (longo prazo), e o planejamento operacionais (curto prazo).

Os fluxos de caixa são divididos em três partes; os fluxos operacionais (entrada e saída), os fluxos de investimentos (compra e venda de ativos imobilizados) e os fluxos de financiamento.

A gestão financeira se torna relevante em função das complexidades que as organizações se impõem sobre suas atividades, portanto, na criação de valor se torna necessário o alinhamento estratégico da organização com o alinhamento da gestão financeira das empresas, gerando vantagem competitiva, e não apenas desvios sobre os fluxos de caixa.

Este trabalho está organizado da seguinte forma, primeira parte a introdução, composta por: justificativa, problema e objetivos;

A segunda parte é contemplada com a fundamentação teórica, através da pesquisa bibliográfica;

E na terceira parte trata-se da metodologia abordando o tipo de pesquisa, universo e amostra, a coleta de dados e por fim o cronograma de atividades.

Finalizando este trabalho monográfico com os resultados encontrados e as considerações finais.

“Qual a importância da análise do fluxo de caixa para a tomada de decisão nas empresas estudadas?”

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a importância do fluxo de caixa na tomada de decisão nos bares e restaurantes localizados na Av. Engenheiro Roberto Freire no ano de 2011

1.2.2 Objetivos Específicos

- Verificar o nível de utilização dos gestores pesquisados relativos aos fluxos de caixa;
- Verificar o uso de sistema de informações nas empresas pesquisadas;
- Identificar os desvios quanto a percepção dos gestores de significância do gerenciamento da informação financeira;
- Verificar o uso dos indicadores de liquidez.

1.3 JUSTIFICATIVA

A busca pelo conhecimento e pelo crescimento profissional, a gestão financeira mim cativou e sendo o fluxo de caixa uma das principais ferramentas para o administrador financeiro.

Porque o fluxo de caixa é um dos principais instrumentos gerenciais de análise e avaliação da empresa, onde relaciona entradas e saídas de recursos monetários da empresa em um determinado período de tempo. É composto por dados obtidos por contas a pagar, contas a receber, de vendas, de despesas, de saldos de aplicações, e todas as movimentações de recursos financeiros disponíveis na organização.

Através da sua elaboração é possível diagnosticar excedentes ou escassez de caixa, determinando as medidas a serem adotadas.

A administração do fluxo de caixa tem por objetivo preservar a liquidez da empresa. As limitações de caixa não é uma característica de empresas com prejuízo, empresas lucrativas também podem apresentar limitações em consequência a seu ciclo operacional.

É necessário planejar, organizar e manter o fluxo de caixa atualizado, pois permite tomar providencias necessárias para que haja disponibilidade de caixa nas datas de vencimento das obrigações. Ele dá suporte para antecipar decisões sobre a falta ou sobra de caixa, escolher melhores investimentos, menores taxas de financiamentos, planejar pagamentos e recebimentos, avaliar se os recebimentos cobrem as despesas.

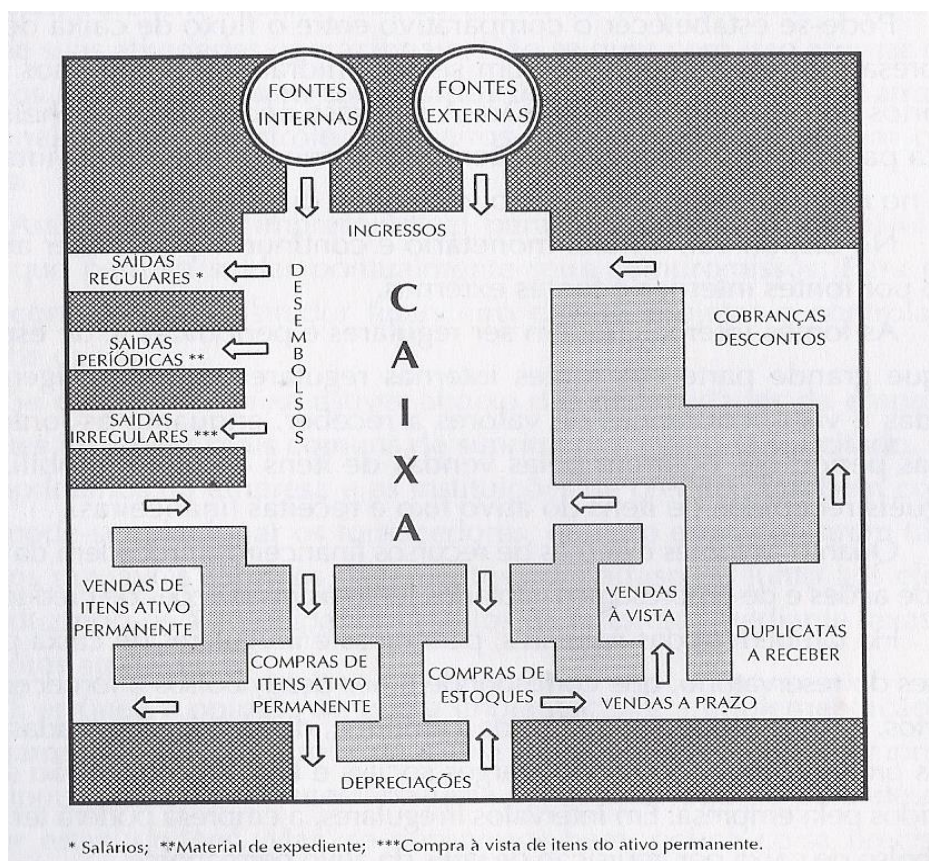
Porque é um dos principais instrumentos gerenciais de análise e avaliação da empresa, relaciona as entradas e saídas de recursos monetários da empresa em um determinado período de tempo. Através da sua elaboração é possível diagnosticar excedentes ou escassez de caixa determinando as medidas a serem adotadas para sanar eventuais problemas.

A administração do fluxo de caixa tem por objetivo preservar a liquidez da empresa. As limitações de caixa não é uma característica de empresas com prejuízo, empresas lucrativas também podem apresentar limitações em consequência a seu ciclo operacional composto por dados obtidos por contas a pagar, contas a receber, de vendas, de despesas, de saldos de aplicações e todas as movimentações dos recursos financeiros disponíveis na organização.

É necessário organizar e manter o fluxo de caixa atualizado, pois permite tomar providencias necessárias para que haja disponibilidade de caixa nas datas de vencimentos dos compromissos.

As empresas cada vez mais se preocupam com a transparência das demonstrações financeiras e divulgam seus resultados no mercado, divulgação essa que não se limita as demonstrações financeiras, mas a todas as ações da empresa.

Figura 1: Entrada e saída de fluxo de caixa



Fonte: Zdanowicz; 2000.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 CONCEITOS CENTRAIS

O termo fluxo de caixa também denominado pela expressão inglesa cash flow e um instrumento que relaciona as entradas e os desembolsos financeiros em um determinado período.

De acordo com Gitman (2004) A meta é assegurar a solvência da organização cumprindo as obrigações financeiras nas datas previstas e gerando fluxo de caixa positivo. Tanto a magnitude quanto os riscos do fluxo de caixa gerados para os donos determinam o valor da empresa.

Silva (1995) diz que o fluxo de caixa é de fundamental importância para a empresa, pois é um instrumento que serve de sinalização aos meios financeiros dos negócios, mostrando que para manterem os negócios em operação, as empresas devem liquidar suas dívidas corretamente nos prazos estabelecidos, devendo apresentar o respectivo saldo em caixa no momento dos vencimentos.

Zdanowicz (2000) O fluxo de caixa pode ser também conceituado como o instrumento utilizado pelo administrador financeiro com o objetivo de apurar os somatórios dos ingressos e desembolsos financeiros, em determinado momento prognosticando assim se haverá excedente ou escassez de caixa, em função do nível desejado pela empresa.

O fluxo de caixa é um esquema que representa as entradas e saídas de caixa ao longo do tempo. Em um fluxo de caixa deve existir pelo menos uma saída e pelo menos uma entrada. (HOJI, 2003, p.79)

O fluxo de caixa é um instrumento que relaciona os ingressos e saídas de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo. (ASSAF NETO; SILVA, 1997, p. 35)

O fluxo de caixa e o receptor de dados financeiros gerados por todas as áreas da empresa é uma ferramenta imprescindível para a sobrevivência de qualquer empresa, não importando o seu tamanho. E através dela que se podem planejar atividades da empresa, para evitar surpresas desagradáveis.

Independente do porte da empresa toda empresa deve ter um fluxo de caixa atualizado, pois será de grande necessidade para o administrador financeiro para a tomada de decisão.

O caixa é necessário para financiar continuamente o ciclo de conversão de ativos, para possibilitar os pagamentos aos bancos, pagar dividendos aos acionistas, pagar os impostos devidos, comprar novos ativos fixos, realizar pesquisa e desenvolvimento, etc. (KEITH; CHECKLEY, 2005, p.19)

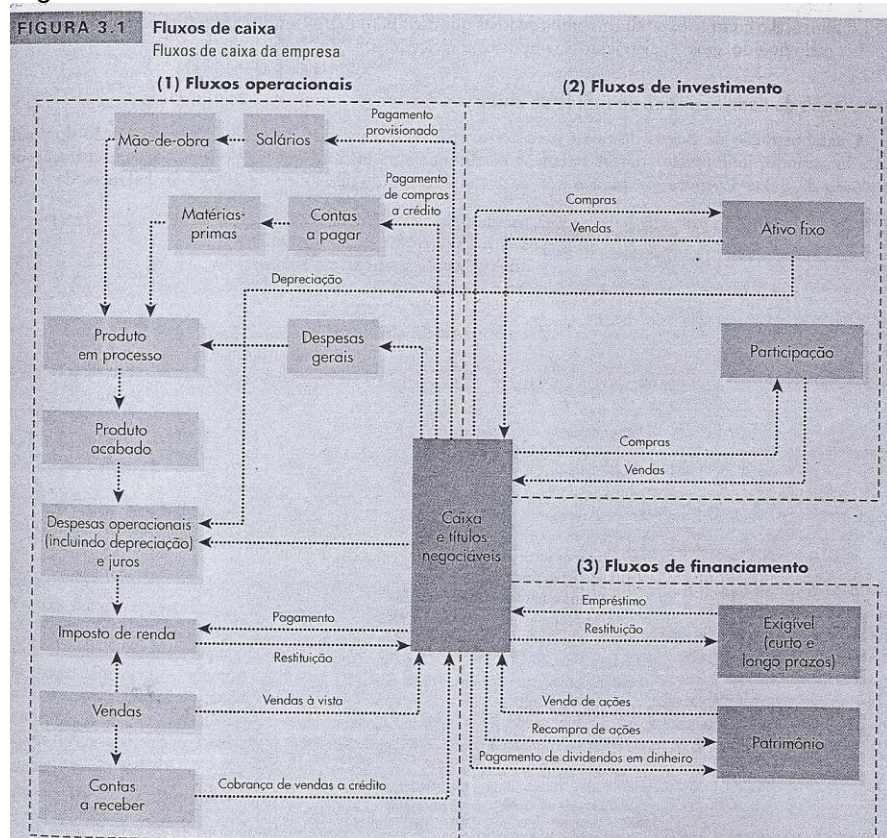
É possível que uma empresa apresente lucro líquido e um bom retorno sobre investimentos e ainda assim vá à falência. O péssimo fluxo de caixa é o que acaba com a maioria das empresas que fracassam. (SANTI FILHO, 1993 p.17)

Para elaborar um fluxo de caixa é necessário contar com várias áreas da empresa, desde setor de contabilidade para analisar como as demonstrações financeiras serão usadas para a tomada de decisão seja ela de investimento ou financiamento, o setor de sistemas da informação, pois a área financeira precisa de dados históricos e projetada para tomar decisões desde a administração para entender os objetivos da empresa (visão, missão) e a relação da empresa com o mercado financeiro; a área de marketing para entender que as atividades desenvolvidas podem ser afetadas pela decisão da administração (como a concessão de crédito a clientes, levantamento de recursos para financiamento de projetos).

2.2 TIPOS DE FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa é analisado sob três aspectos: operacional, investimento e financiamento.

Figura 2: Demonstrativo de Fluxos de caixa



Fonte: Zdanowicz; 2000.

2.2.1 Fluxo Operacional

São aqueles que são gerados pela atividade operacional da empresa normalmente são divididos em três grandes grupos, quais seja:

- a) pagamento a provisionado, que se refere aos salários para fazer face ao pagamento da mão de obra;
- b) pagamentos de contas a crédito que são representados pelas contas a pagar (matérias primas, material auxiliar...)
- c) pagamento de despesas gerais.

O fluxo de caixa operacional compõe-se de itens estritamente decorrentes da atividade fim da empresa. (ZDANOWICZ, 2000, p.34)

$$\text{FCO} = \text{Laji} - \text{imposto de renda} + \text{depreciação}$$

2.2.2 Fluxo De Investimento

São compras e vendas para e do ativo fixo e de participação para e do mercado financeiro.

Dentro do ambiente empresarial, uma empresa é avaliada como tomadora de decisões, uma das mais importantes refere-se à questão da alocação de recursos de capital.

As decisões financeiras são tomadas pelas empresas de forma contínua e inevitável. A decisão de investimento, considerada como a mais importante de todas, envolve todo o processo de identificação, avaliação e seleção das alternativas de aplicações de recursos na expectativa de se auferirem benefícios econômicos futuros. Por não se ter certeza da realização futura de lucros, a decisão de investimento envolve risco, devendo ser avaliada em termos da relação risco-retorno. (ASSAF NETO, 2009,p. 08)

As decisões de investimentos são fundamentalmente decisões que podem promover alterações no volume de capital voltado à produção de bens e serviços. São realizadas no âmbito do planejamento estratégico da empresa, Ramos (1996) ressalta que os aspectos financeiros devem ser analisados cuidadosamente, a fim de que a decisão de realizar ou não determinado investimento não contrarie o objetivo de maximização do lucro.

2.2.3 Fluxo De Financiamento

Santin Filho (1993) financiamento inclui os recursos de terceiros e os recursos próprios recebidos.

Segundo Assaf Neto (2009), o objetivo central dessa decisão envolve a determinação da melhor estrutura de financiamento do empreendimento, de maneira a preservar sua capacidade de pagamento e dispor de fundos com custos reduzidos em relação ao retorno que se espera apurar de suas aplicações.

Resultam de operações de empréstimos a capital próprio, ou seja, quando os sócios colocam dinheiro na empresa a estão financiando, tomando ou quitando um empréstimo, tanto de curto ou longo prazo resultará numa correspondente entrada ou saída de caixa.

Quando os sócios colocam dinheiro na empresa a estão financiando. São as movimentações exigíveis a curto e longo prazo e também operações que envolvem o patrimônio, ou seja, venda e recompra de ações e pagamentos de dividendos.

A estrutura de capital de uma empresa refere-se à composição de suas fontes de financiamento a longo prazo, oriundas de capitais de terceiros (exigível) e de capitais próprios (patrimônio líquido). [...] Uma empresa pode adotar a estrutura de capital que desejar, optando por maior endividamento ou maior participação de capital próprio, porém deve sempre referenciar sua avaliação pela relação risco-retorno (ASSAF NETO, 2009, p. 442)

Gitman (2001) define a estrutura de capital como uma composição de dívida de longo prazo e capital próprio mantida pela empresa, é uma das áreas mais complexas da tomada de decisão financeira devido à sua inter-relação com outras variáveis consideradas na decisão financeira. A definição indica a responsabilidade e a complexidade envolvida, sendo que decisões inadequadas sobre estrutura de capital podem resultar em um alto custo de capital.

2.3 A IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA NAS ORGANIZAÇÕES

O fluxo de caixa assume a importância fundamental desde que se reveste como o principal termômetro da saúde financeira da empresa. Ou seja, e através do fluxo de caixa que se podem antecipar eventuais problemas que possam descarrilar toda estrutura de uma organização.

De acordo com Zdanowicz (2004) o fluxo de caixa é o instrumento mais importante para o administrador financeiro, pois através dele, podem-se planejar todas as necessidades ou não de recursos financeiros a serem captados pela empresa.

O controle do fluxo de caixa é útil quando a empresa esta em crescimento e aumentando suas atividades quanto no momento em que apresenta prejuízo, tornando mais fácil a visualização de problemas que estão levando a esse prejuízo.

Zdanowicz, (1992) é fundamental que o administrador financeiro saiba gerir corretamente os recursos alocados na massa patrimonial ativa da empresa.

Toda empresa, independente do tamanho da mesma deveria fazer uso do fluxo de caixa, pois, e através de uma análise profunda e permanente dos elementos que compõem o fluxo de caixa, como sejam: entrada de numerários, vencimento de obrigações, duplicadas de fornecedores, previsão de entrada de recursos através das vendas projetadas..., que podemos reconduzir as ações e direcionado em busca dos objetivos.

Segundo. (KEITH; CHECKLEY, 2005) Um bom gerente administrativo precisa ser capaz de analisar, identificar e compreender a estratégia específica da empresa e a concorrência no mercado para determinar as necessidades de fluxo de caixa.

2.3.1 O Processo de Planejamento Financeiro

O processo de planejamento financeiro e de fundamental importância para as atividades das empresas se reveste como uma das principais molas-mestra do conjunto de toda estrutura por oferecer orientação para a direção, a coordenação e controle das providencias tomadas para atingir o objetivo principal isso porque sem uma fundamentação planejada dificilmente se conseguirá atingir os objetivos.o grande guru da administração moderna Peter drucker falava, ao se referir a ação de planejar: “se você não sabe onde vai , jamais você se perderá”Se não planejar suas atividades o gestor corre o risco de ser surpreendido por imprevistos e colocar a empresa em grandes dificuldades.

Planejamento financeiro é o processo de estimar a quantia necessária de financiamento para continuar as operações de uma empresa e de decidir quando e como a necessidade de fundos seria financiada. Sem um procedimento confiável para estimar as necessidades de financiamento, uma empresa pode acabar não tendo fundos suficientes para pagar seus compromissos, tais como juros sobre empréstimos, duplicatas a pagar, despesas de aluguel e as despesas de luz e

telefone. Uma companhia esta inadimplente se ela não e capaz de saldar suas obrigações contratuais como despesas de juros sobre empréstimos. Portanto a falta de um planejamento financeiro sólido pode causar falta de liquidez e então a falência, mesmo quando os ativos totais estão excedendo os passivos (SILVA, 1995, p. 245).

O processo de planejamento financeiro inicia com a elaboração de planos financeiros de longo prazo chamados de planejamentos estratégicos, tais planos orientam a formulação de planos ou orçamentos de curto prazo, ou operacionais, que, em geral significam a implementação dos objetivos estratégicos de longo prazo da empresa.

Uma companhia esta inadimplente se ela não e capaz de saldar suas obrigações contratuais, como despesas de juros sobre empréstimos. Portanto, a falta de um planejamento financeiro solida pode causar falta de liquidez e então a falência, mesmo quando os ativos totais estão excedendo os passivos (SILVA, 1995, p.245).

E papel da administração financeira desempenhar as seguintes funções:

- a) manter a empresa em permanente situação de liquidez;
- b) maximizar o retorno sobre os investimentos realizados;
- c) administrar o capital de giro da empresa;
- d) avaliar os investimentos realizados de itens do ativo permanente;
- e) estimar o provável custo dos recursos de terceiros a serem captados;
- f) analisar as aplicações financeiras mais interessantes para a empresa;
- g) informar sobre as condições econômico financeiras atuais e futuras da empresa;
- h) interpretar as demonstrações financeiras da empresa;
- i) manter atualizado em relação ao mercado e as linhas de credito oferecidas pela instituições financeiras. (ZDANOWICZ, 2004)

Planejamento financeiro e o processo de estimar a quantia necessária de financiamento para continuar as operações de uma empresa e de decidir quando e como a necessidade de fundos seria financiada. Sem um procedimento confiável para estimar as necessidades de financiamento, uma empresa pode acabar não tendo fundos suficientes para pagar seus compromissos.

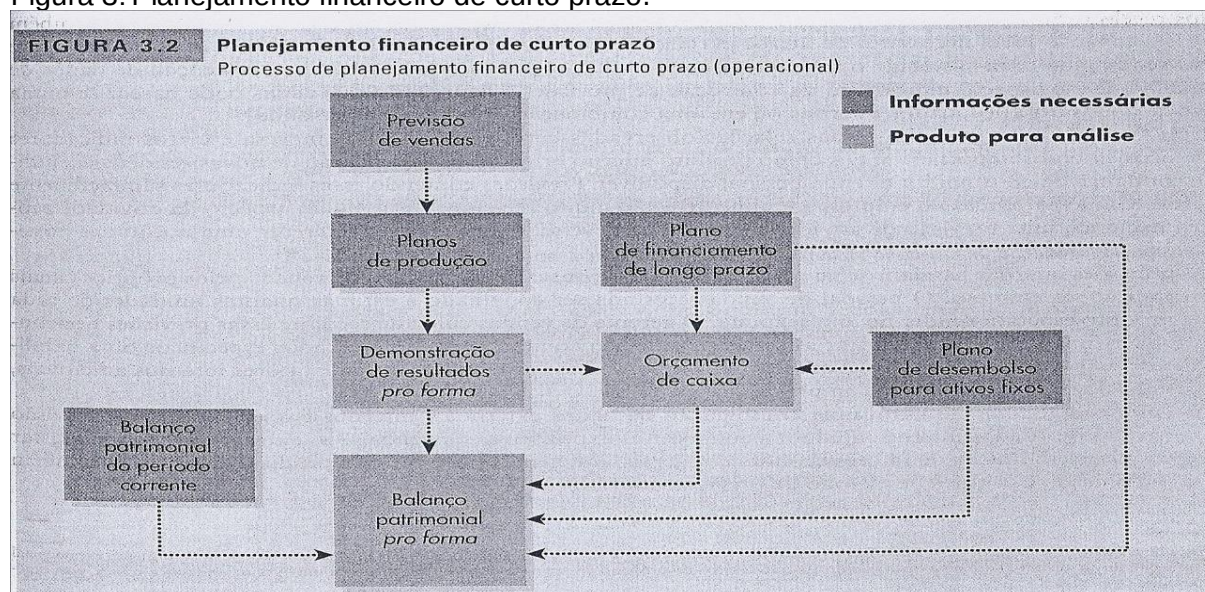
Sendo assim o planejamento financeiro torna-se uma ferramenta importante para qualificar em termos financeiros os anseios declarados no planejamento

estratégico, nos planos táticos e operacionais. Nota-se que o planejamento financeiro além de indicar caminhos que levam a alcançar os objetivos da empresa, tanto a curto como em longo prazo, cria mecanismo de controle que envolve todas as suas atividades operacionais e não operacionais.

2.3.2 Planos Financeiros de Curto Prazo (Operacional)

Segundo Zdanowicz (2004) os planos financeiros operacionais determinam as providencias financeira de curto prazo e o impacto previsto dessas providências, esses planos normalmente abrangem um período de 1 a 2 anos. Os dados básicos incluem previsão de vendas e diversas espécies de dados operacionais e financeiros. O planejamento financeiro de curto prazo começa com a previsão de vendas. A partir daí são formulados planos de produção que levam em conta os tempos necessários para a preparação de equipamentos e incluem estimativas das matérias primas exigidas. Com base em tudo isso a empresa pode estimar a necessidade de Mao de obra, os gastos gerais de produção e as despesas operacionais.

Figura 3: Planejamento financeiro de curto prazo.



Fonte: Zdanowicz; 2000.

“as decisões financeiras ocorrem ao longo do tempo. Quando se referem às atividades normais da empresa, relacionadas aos pagamentos e recebimentos do dia a dia, são ditas decisões financeiras de curto prazo.” Tais decisões envolvem a administração do caixa, do crédito e das contas a receber e a pagar, dos estoques e dos financiamentos de curto prazo. Ainda segundo o mesmo autor, a administração financeira de curto prazo também é chamada de administração do capital circulante. (LEMES JUNIOR; CHEROBIM, 2005, p.4)

2.4 PLANOS FINANCEIROS DE LONGO PRAZO (ESTRATÉGICO)

De acordo com Zdanowicz (2004) os planos financeiros de longo prazo, também chamados estratégicos, determinam as medidas financeiras planejadas da empresa e o impacto esperado dessas medidas para o período de 2 a 10 anos. É comum a elaboração de planos estratégicos de cinco anos revistos assim que novas informações importantes se tornem conhecidas. Em geral as empresas que estão sujeitas a elevada incerteza operacional, ciclos de produção relativamente curtos ou ambos tendem a adotar os planos estratégicos incluem gastos com ativo permanente, atividades de pesquisa e desenvolvimento, programas e desenvolvimento de produtos e marketing, estrutura de capital e fontes básicas de financiamento.

2.4.1 Orçamento de Caixa

O orçamento de caixa ou projeção de caixa é um demonstrativo dos fluxos de entradas e saídas projetadas de caixa, esse instrumento permite ao administrador financeiro saber antecipadamente se haverá problemas de liquidez. O principal objetivo do orçamento será dimensionar para um dado período de tempo se haverá recursos disponíveis para suprir as necessidades de caixa da empresa.

O orçamento de caixa, ou previsão de caixa, é uma demonstração que apresenta as entradas e saídas de caixas planejadas da empresa, que utiliza para

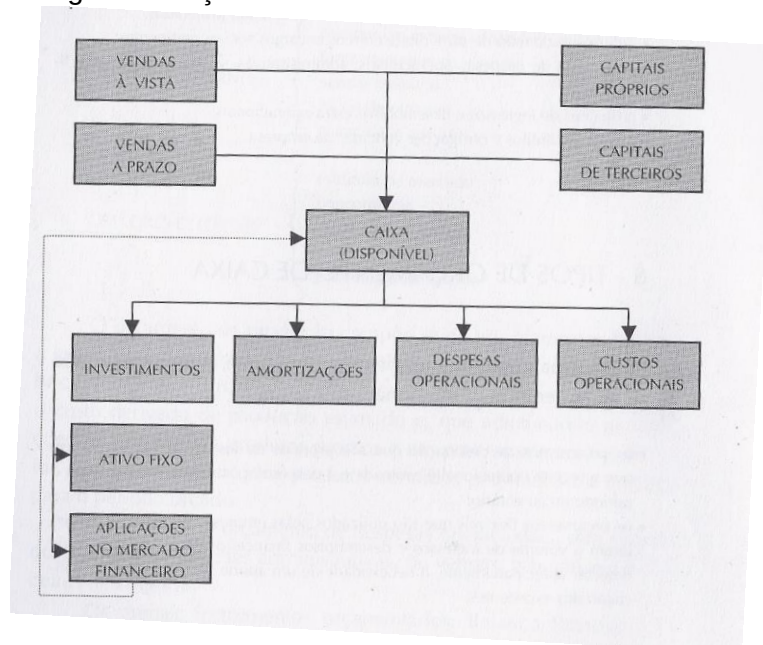
estimar suas necessidades de caixa no curto prazo, com especial atenção para o planejamento do uso de superávits e a cobertura de déficits (GITMAN, 2004, p.94).

O orçamento de caixa é o instrumento essencial para que o administrador financeiro possa alcançar os objetivos e as metas, em termos de liquidez e rentabilidade da empresa (ZDANOWICZ, 2000, p.286).

O orçamento de caixa permite ao administrador financeiro uma visão clara no momento de ocorrências do fluxo esperado de entradas e saídas de recursos ao longo de um dado período de tempo. Dessa maneira o administrador financeiro poderá planejar investimentos em curto prazo.

Um fator importante a ser considerado é o orçamento empresarial composto pelos orçamentos operacionais, de investimentos e de financiamento.

Figura 4: Orçamento de caixa.



Fonte: Zdanowicz; 2000.

Geralmente, o orçamento de caixa destina-se a cobrir o prazo de um ano, divididos em períodos menores. O número e os tipos de intervalos dependem da natureza do negócio. Quanto mais sazonais e incertos forem os fluxos de caixa de uma empresa, maior será o número de intervalos (GITMAN, 2004, p.94).

Orçamento de caixa é um instrumento que possibilita a administração financeira planejar ao invés de meramente reagir a situações emergentes, sendo, portanto, um instrumento chave da administração (ZDANOWICZ, 2004, p.148).

O orçamento de caixa poderá ser elaborado com relativa exatidão e ter em vista várias finalidades, a principal será indicar as necessidades de numerários para atendimento dos compromissos que a empresa costuma ter com prazos certos para serem saldados. Com isso o administrador financeiro estará apto a estimar, com a devida antecedência, os problemas de caixa que poderão surgir.

A elaboração do orçamento de caixa estar agregada a visão de médio e longo prazo que a direção da empresa esta buscando para suas atividades operacionais. (ZDANOWICZ, 2000 p.243)

3. METODOLOGIA

A metodologia como estudo dos procedimentos e técnicas da investigação e trabalho científicos, é o conjunto de definições, procedimentos, rotinas, métodos e técnicas utilizados para a obtenção e apresentação das informações desejadas. A metodologia proporciona a escolha adequada dos métodos a serem utilizados nas pesquisas e estudos, propiciando melhor resultado.

Vergara (2000), define pesquisa metodológica como estudo que se refere a instrumentos de captação ou de manipulação da realidade. Está, portanto, associada a caminhos, formas, maneiras, procedimentos para atingir determinado fim.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Com o intuito de chegar a uma resolução da problemática escolhida para estudo, o tipo de pesquisa utilizada foi descritiva e bibliográfica.

A pesquisa descritiva caracteriza-se como um estudo que procura determinar status, opiniões ou projeções futuras nas respostas obtidas. A sua valorização está baseada na premissa que os problemas podem ser resolvidos e as práticas podem ser melhoradas através de descrição e análise de observações objetivas e diretas. O principal objetivo deste tipo de pesquisa é trabalhar com dados relativos à atualidade, observando uma determinada realidade para explicar um determinado objeto e o(s) fenômeno(s) relacionais à problemática da pesquisa. Com relação aos procedimentos técnicos utilizados, o delineamento a ser adotado será o estudo de caso.

O estudo de caso é um tipo de delineamento no qual um fenômeno ou situação é estudado em profundidade para obter uma compreensão detalhada de uma situação ou fenômeno; interpretar dados para classificar e contextualizar uma informação, utilizando-se desses dados para avaliar o mérito de alguma prática, programa, movimento ou evento.

A pesquisa bibliográfica elege uma problemática de pesquisa e, a partir disso, estabelece um escopo para ser pesquisado na literatura. Este tipo de pesquisa tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno.

De acordo com Vergara (2000, p. 46), pesquisa bibliográfica pode ser definida como:

Estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

Define-se Universo da pesquisa como sendo o conjunto de elementos que tem alguma característica em comum que possa ser contada, medida, pesada ou ordenada de algum modo e que sirva de base para as propriedades a serem investigadas.

A amostra, por sua vez, é um subconjunto - representativo ou não - do universo em estudo. De acordo com Vergara (2000) a amostra é uma parte do universo (população) que foi escolhida segundo algum critério de representatividade.

De acordo com os conceitos apresentados pode-se definir como universo da pesquisa as empresas objeto deste estudo: bares e restaurantes no perímetro da Roberto Freire em Natal-Rn, no ano de 2011.

3.3 COLETA DE DADOS

De acordo com Lakatos e Marconi (2001), existem vários procedimentos para realização da coleta de dados, que variam de acordo com as circunstâncias ou com o tipo de investigação. As técnicas utilizadas nessa pesquisa serão a pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo e aplicação de questionário.

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas [...] até meios de comunicação oral. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto. (LAKATOS, MARCONI, 2001: p. 183)

A pesquisa de campo tem o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca da problemática estudada. Consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, com objetivos preestabelecidos que discriminam suficientemente o que deverá ser coletado. Conforme postulado por Lakatos e Marconi (2001), as fases da pesquisa de campo requerem a realização da pesquisa bibliográfica sobre a problemática e o estabelecimento de um modelo teórico inicial de referencia, da mesma forma que auxiliará na determinação das variáveis e na elaboração do plano geral da pesquisa.

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

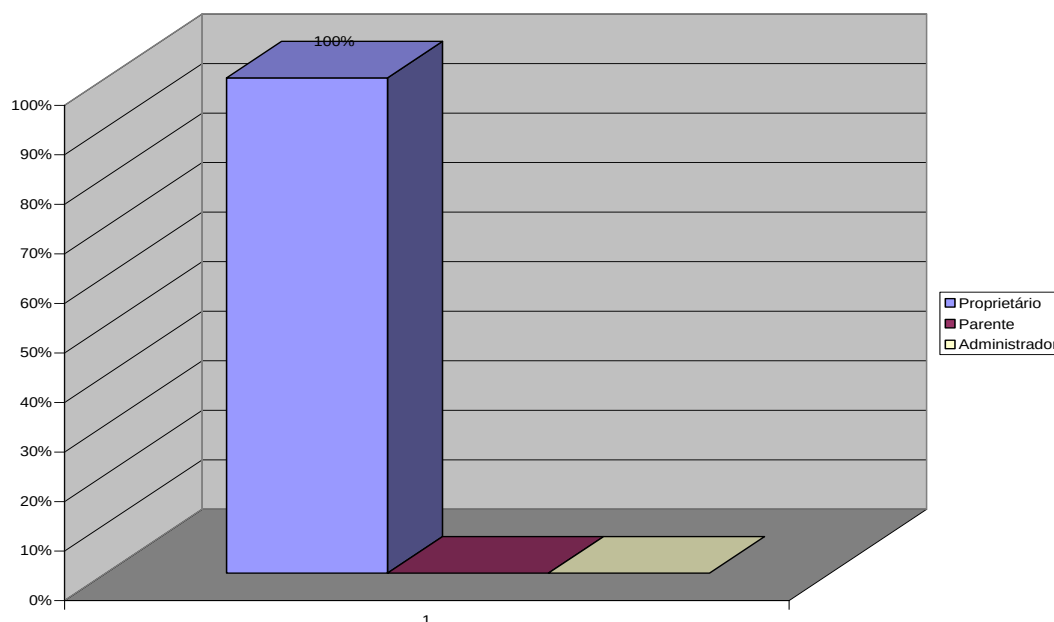
O tratamento e análise dos dados referem-se a seção na qual se explicita como se pretende tratar os dados coletados, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto. (VERGARA, 2000, p. 57)

Após a análise dos dados através das informações coletadas, seja por questionário ou análise documental, foi emparelhada com o referencial dando validade ou sustentação teórica para os resultados analisados.

4. RESULTADOS ENCONTRADOS

Este tópico compreende as análises dos resultados segundo a ótica dos entrevistados na pesquisa de campo. A pesquisa abrangeu a gestão financeira de forma geral, trabalhando as variáveis de maior importância para o desenvolvimento das empresas deste setor.

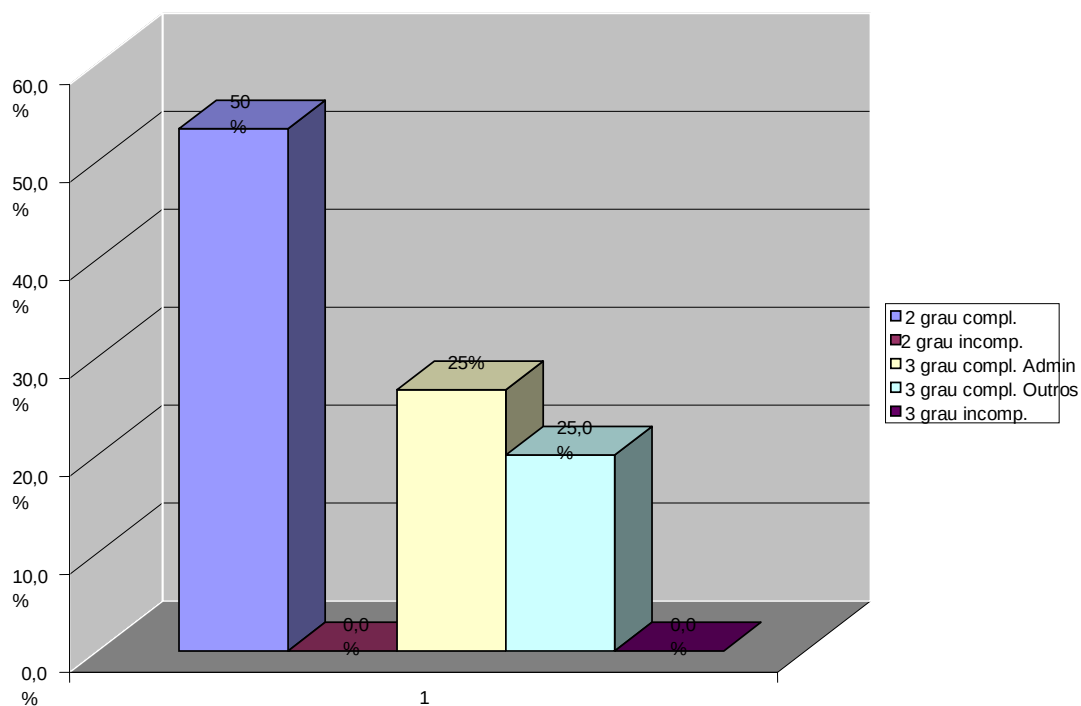
GRÁFICO 1: Quem administra as empresas pesquisadas.



Fonte: Pesquisa, outubro de 2011.

Esse gráfico mostra que cem por cento das empresas pesquisadas são administradas por seus próprios donos.

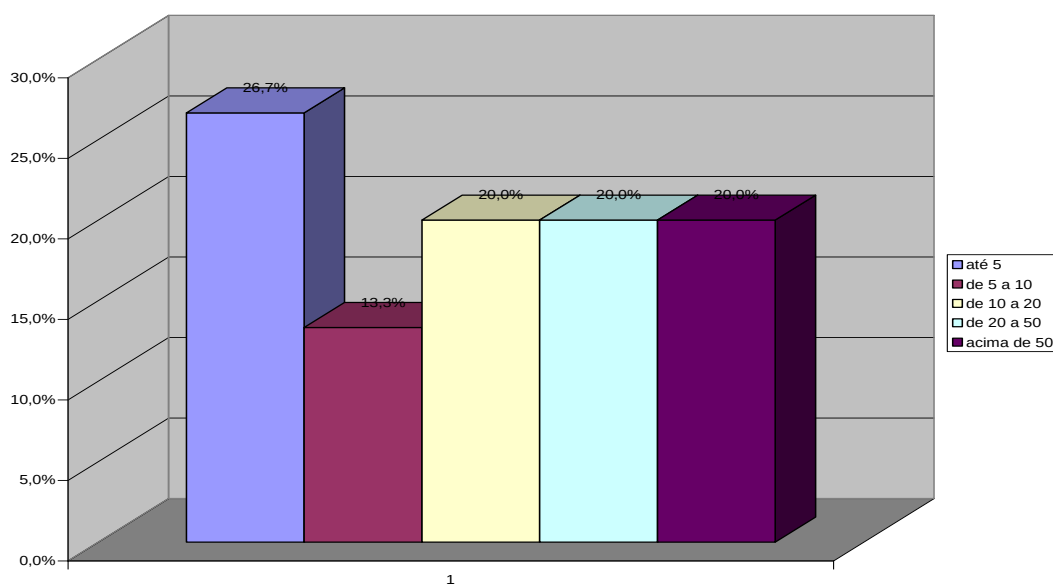
GRÁFICO 2: Nível de escolaridade dos Administradores.



Fonte: Pesquisa, outubro de 2011.

Este gráfico representa o nível de escolaridade dos administradores, podemos constatar que 50% dos entrevistados concluíram o 2º grau, e 25% concluíram o 3º grau, sendo que dentro deste percentual, 25 % são graduandos em administração de empresas.

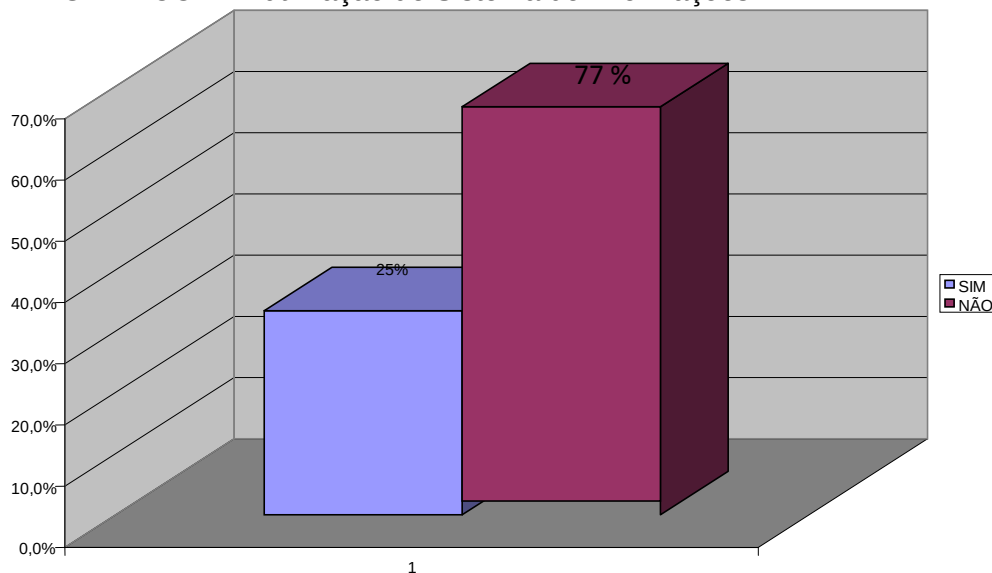
GRÁFICO 3: Quantidade de Funcionários.



Fonte: Pesquisa, outubro de 2011.

O gráfico 3 revela a quantidade de funcionários em cada empresa entrevistada, a maioria delas possui até 5 empregados, totalizando 26,7% , 13,3 têm até 10 funcionários, 20% têm de 10 a 20 empregados, 20% de 20 a 50 e por fim 20% têm mais de cinquenta empregados. Com isso observamos o que a 60% das empresas pesquisadas menos que 20 empregados, caracterizando-as, como micro-empresas.

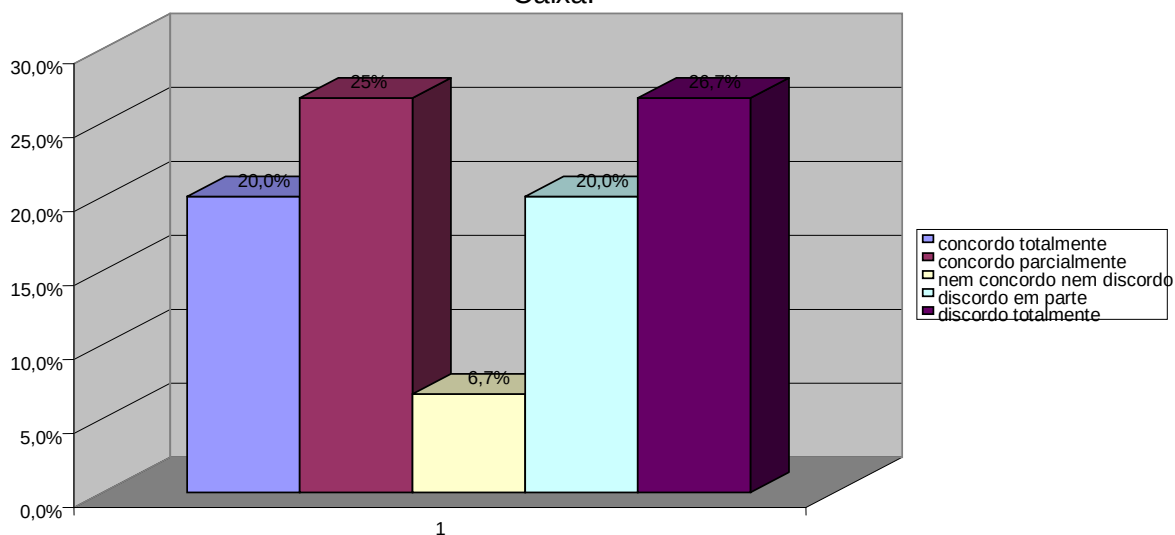
GRÁFICO 4: A utilização de Sistema de Informações.



Fonte: Pesquisa, outubro de 2011.

Neste gráfico identificamos que 75% dessas empresas não utilizam nenhum tipo de sistema de informação.

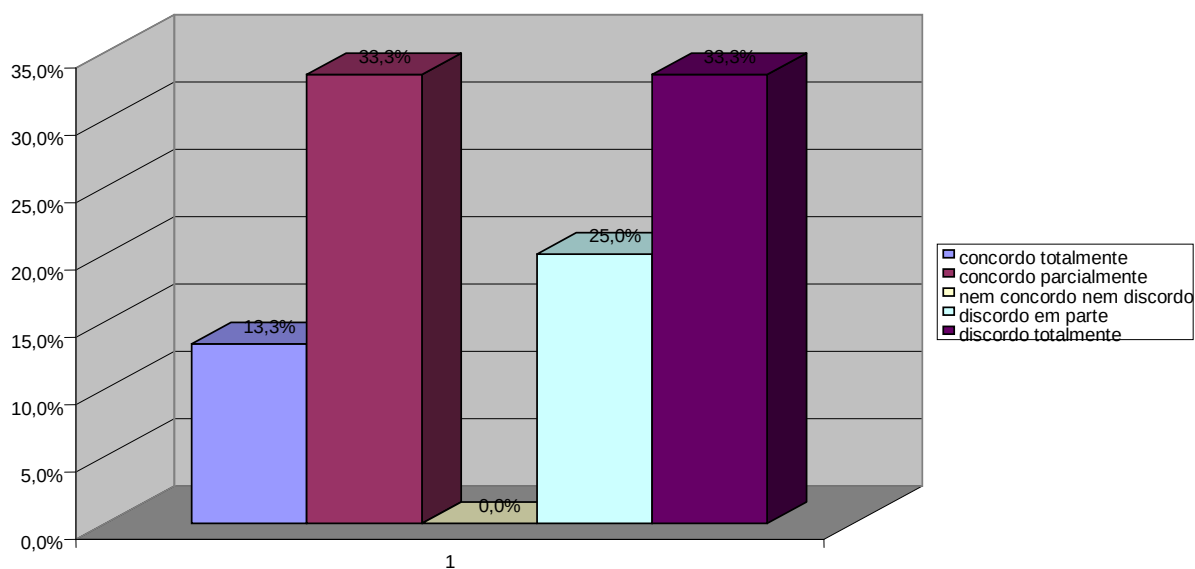
GRÁFICO 5: Cultura Organizacional quanto à importância do gerenciamento do Fluxo de Caixa.



Fonte: Pesquisa, outubro de 2011.

Apesar do fluxo de caixa ser considerado um dos principais instrumentos de análise e avaliação de uma empresa, devendo ser utilizada por empresas de qualquer porte dada a sua importância e simplicidade, neste gráfico foi constatado que apenas 25% dos entrevistados, utilizam como parte integrante da sua cultura organizacional.

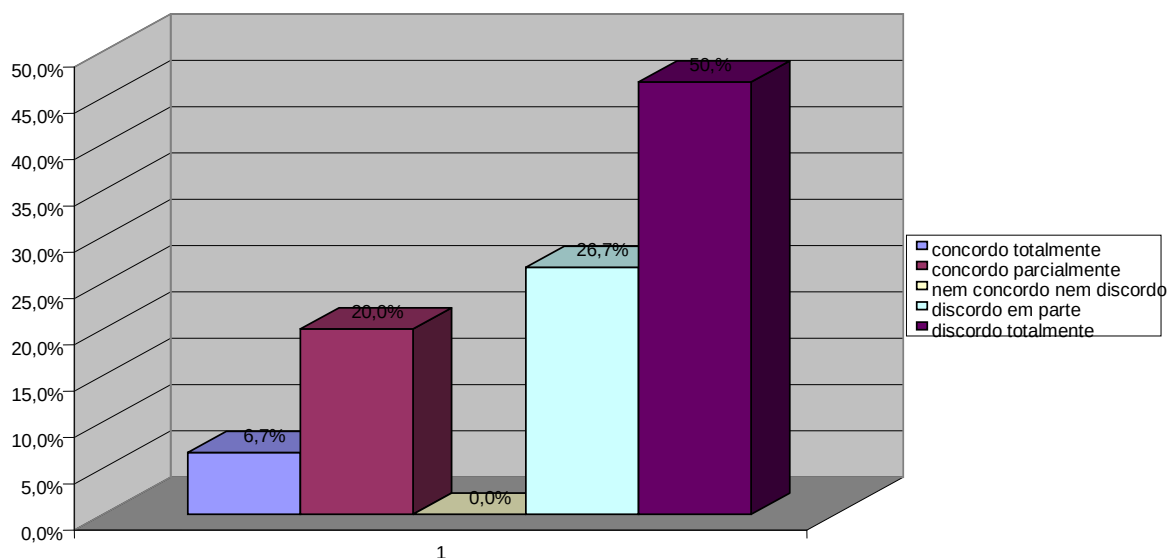
GRÁFICO 6: Os gestores entendem e utilizam o gerenciamento do fluxo de caixa no planejamento estratégico.



Fonte: Pesquisa, outubro de 2011.

O resultado deste gráfico é muito preocupante, pois, mostra que apenas 25% entendem e utilizam o gerenciamento do fluxo de caixa no planejamento estratégico e na tomada de decisão na sua empresa.

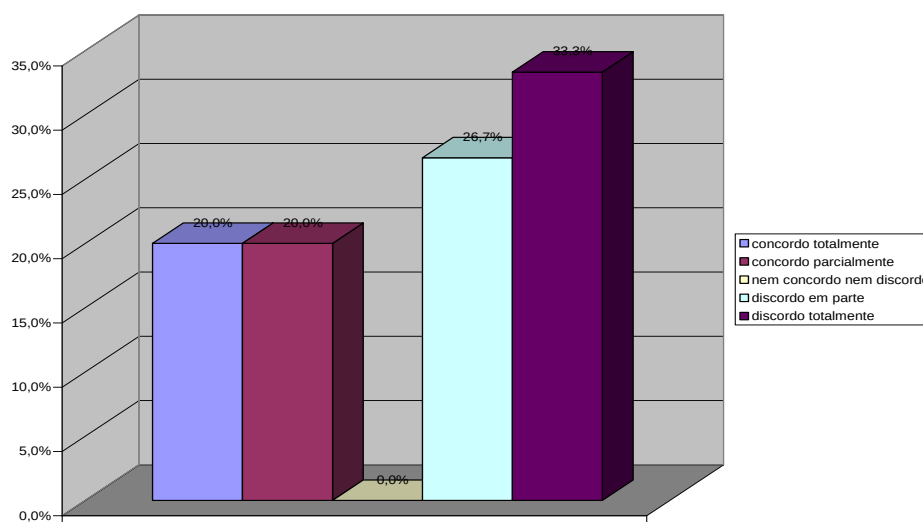
GRÁFICO 7: A análise dos indicadores de liquidez.



Fonte: Pesquisa, outubro de 2011.

O gráfico nos revela que a maioria dos gestores entrevistados, num total de 46,7%, não analisa os indicadores de liquidez considerando sua capacidade de curto e longo prazo para dar suporte a tomada de decisão. O uso desses indicadores é de fundamental importância, uma vez que os indicadores de liquidez podem permitir trazer claramente à luz os pontos fortes e fracos das organizações, eles constituem um incentivo para a adoção de medidas corretivas, tais como a redistribuição de recursos, de modo a melhorar a produtividade e a modernizar os procedimentos e as rotinas tradicionais.

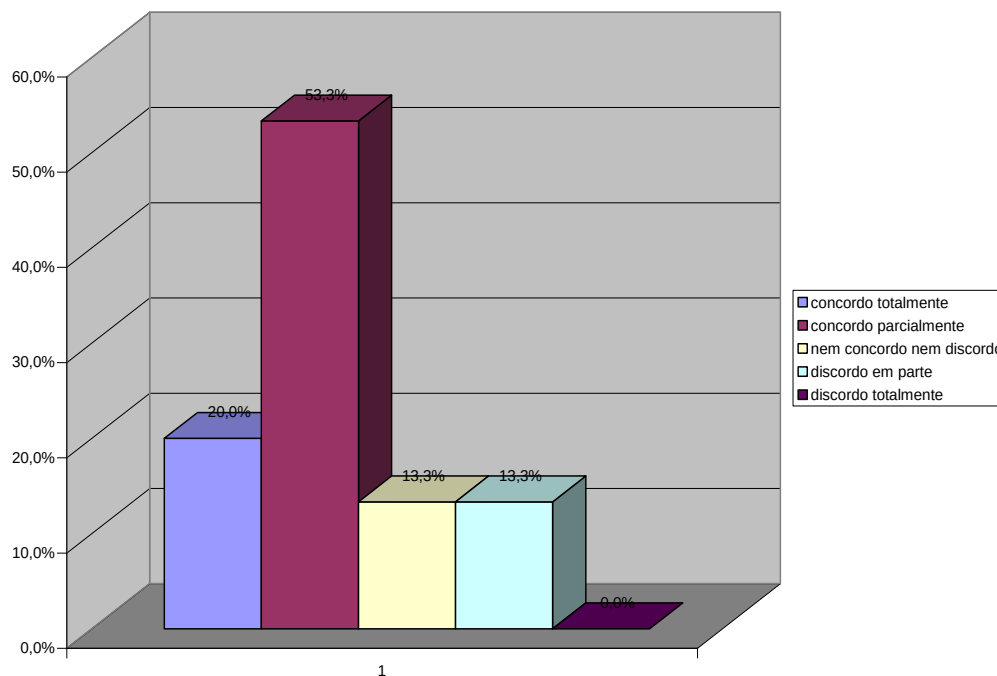
GRÁFICO 8: Planejamento a longo prazo.



Fonte: Pesquisa, outubro de 2011.

No gráfico acima podemos observar que 50% dos gestores não fazem um planejamento do fluxo de caixa de longo prazo como estratégia financeira na busca de um desenvolvimento sustentado.

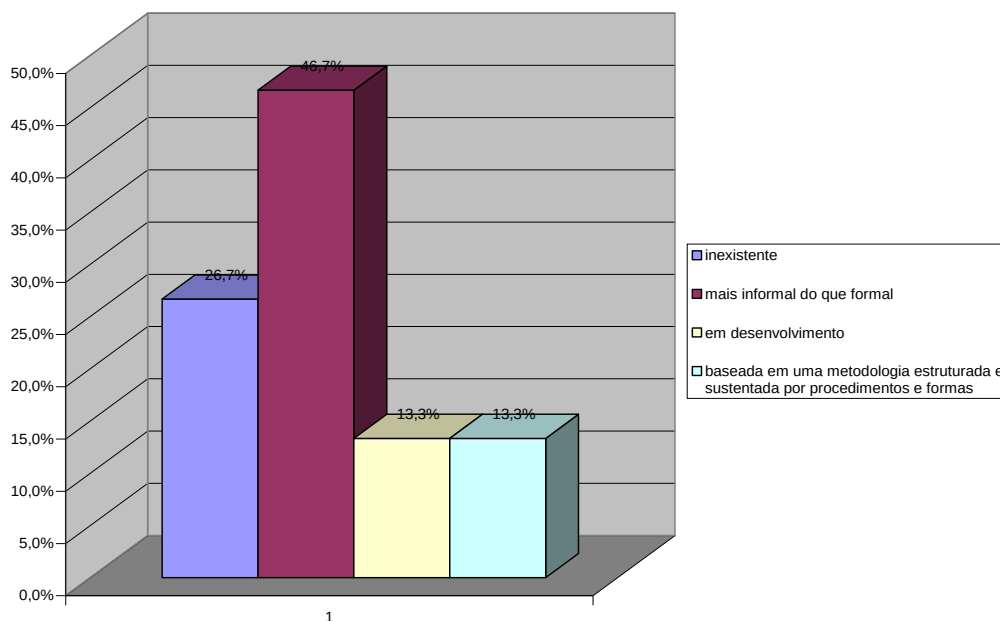
GRÁFICO 9: O equilíbrio entre pagamentos e recebimentos.



Fonte: Pesquisa, outubro de 2011.

Neste gráfico foi avaliada a utilização de controles adequados para mensurar um equilíbrio entre pagamentos e recebimentos, no qual identificamos que 50%, têm um certo controle e apenas 25% utilizam um controle mais sistematizado.

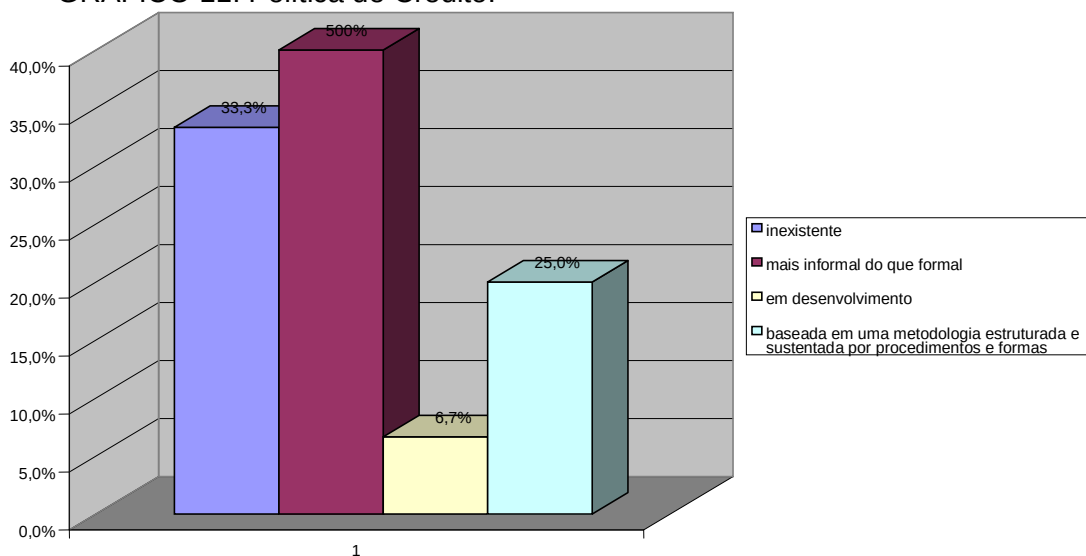
GRÁFICO 10: Utilização de Relatórios Gerenciais.



Fonte: Pesquisa, outubro de 2011.

Este gráfico avalia a utilização dos relatórios gerenciais que facilitam a identificação, monitoramento para um gerenciamento eficaz dos indicadores, balanço, DRE e outras ferramentas contábeis de suporte ao planejamento financeiro. Podemos constatar que 50% das empresas utilizam de maneira mais informal do que formal, 25% não utilizam nenhuma destas ferramentas e que 12,5% estão em desenvolvimento e que apenas 12,5% utilizam alguns desses relatórios.

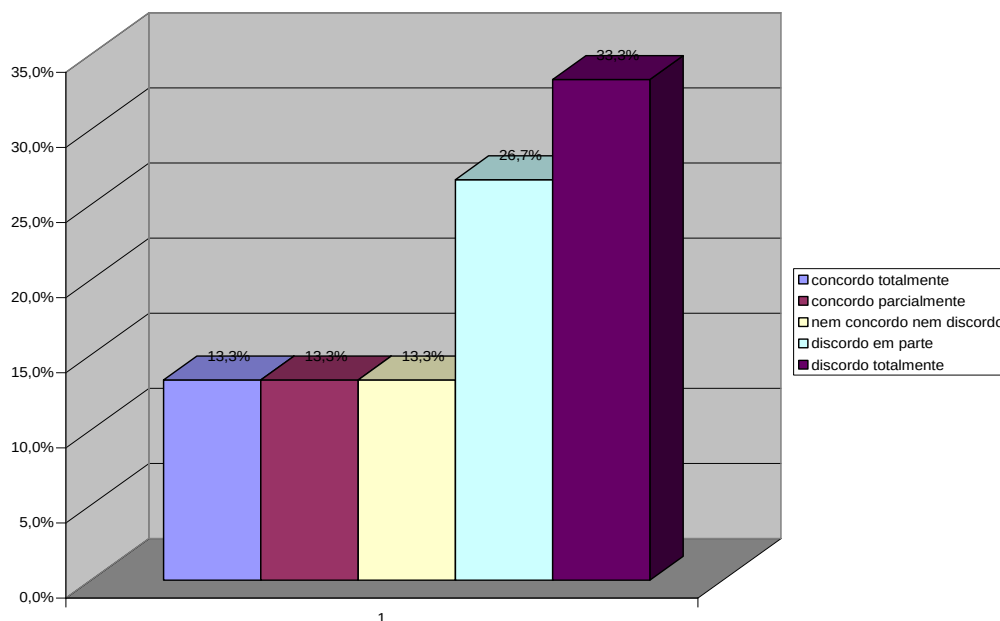
GRÁFICO 11: Política de Crédito.



Fonte: Pesquisa, outubro de 2011.

O gráfico acima identifica a definição da política de crédito nas empresas participantes da pesquisa, na qual identificamos que 50% dessas empresas adotam políticas de crédito mais de maneira informal do formal, e apenas 12,5% baseiam-se em uma metodologia estruturada e sustentada por procedimentos e formas.

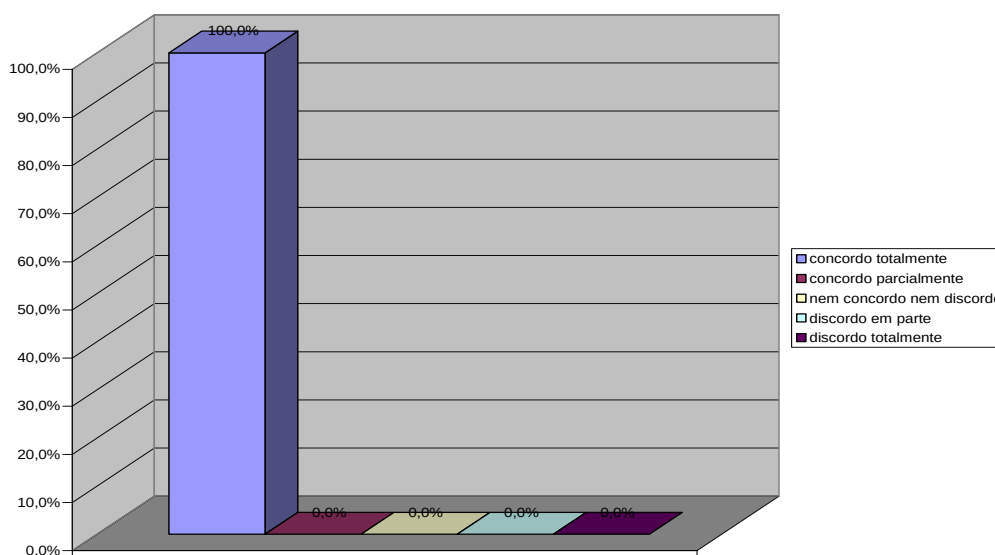
GRÁFICO 12: Administração de Riscos.



Fonte: Pesquisa, outubro de 2011.

Neste gráfico fica evidente que a maioria dos gestores, 53,3%, não investem nem tão pouco utilizam outras práticas de administração de riscos financeiros para preservar seu valor, onde apenas 13,% utilizam estas práticas.

GRÁFICO 13: A Importância do Gestor Financeiro.



Fonte: Pesquisa, outubro de 2011.

Ao serem questionados sobre a importância da presença de um gestor financeiro para o crescimento da organização, todos acharam de fundamental importância e declararam que se pudessem contratar, contrariam.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Melhorar a gestão financeira dos bares é uma questão de sobrevivência considerando a alta competitividade do mercado. Sugerimos que o processo de melhoria da gestão tenha como ponto de partida a utilização das ferramentas de gestão financeira na empresa. Como o sistema contábil vigente não está apto a fornecer informações relevantes para decisões de planejamento e controle, torna-se necessário desenvolver um sistema de medição que contenha indicadores que, além de medir o desempenho de longo prazo, também permita medir indicadores a curto prazo.

Os principais resultados encontrados ou mais relevantes foram: que 75% dessas empresas não utilizam nenhum tipo de sistema de informação; Sendo preocupante, pois, mostra que apenas 25% entendem e utilizam o gerenciamento do fluxo de caixa no planejamento estratégico e na tomada de decisão na sua empresa. Como também foi avaliada a utilização de controles adequados para mensurar um equilíbrio entre pagamentos e recebimentos, no qual identificamos que 50%, têm certo controle e apenas 25% utilizam um controle mais sistematizado. Ao serem questionados sobre a importância da presença de um gestor financeiro para o crescimento da organização, todos acharam de fundamental importância e declararam que se pudessem contratar, contrariam.

Outras particularidades que também devem ser observadas é a vinculação deste sistema de medição à estratégia organizacional e, também, a criação de valor para a empresa. Com base nessas preocupações, estamos propondo estudo mais aprofundado do assunto, com o objetivo de diagnosticar o nível de utilização de indicadores de desempenho, analisar e propor os indicadores mais adequados aos bares, a partir de indicadores financeiros e modelos de avaliação de desempenho encontrados na literatura.

REFERÊNCIAS

- ABF. **Associação Brasileira de Franchising**. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/home/index.asp>>. Acesso em 25 de maio de 2010.
- ARDICHVILI, A., CARDOZO, R. and RAY, S. **A theory of entrepreneurial opportunity identification and development**. *Journal of Business Venturing*. V.18, 2003.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARON, Robert A.; SHANE, Scott A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- BRASIL. **Lei n. 8.955, de 15 de dezembro de 1994**. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, seção 1, p. 19733, 16 dez. 1994.
- BRITO, Dunai Donato R. **O Fluxo de caixa como ferramenta de Gestão Financeira na Terraço Materiais para Construção**. Disponível em: <http://www.unirg.edu.br/cur/adm/arq/TCC2008_1/TCC%20-%20Dunai%20Donato%20Rodrigues%20Brito.pdf>. Acesso em: 13/05/2011.
- BYGRAVE, W.D.; HOFER, C. W. Theorizing about entrepreneurship. **Theory and Practice**, 1991.
- CHECKLEY, Keith. **O caixa ainda é rei**. Rio de Janeiro: Record, 2005.
- GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor Prática e Princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2001.
- GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- HISRIC, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed., Porto Alegre: Bookman, 2004.
- HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: Matemática Financeira Aplicada**. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JUNIOR, Lemes; BARSOSA, Antonio; RIGO, Claudio Miessa; CHEROBIN, SZABO, Ana Paula Mussi. **Administração financeira**: 2. Ed. Rio de Janeiro: 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6. ed. São Paulo : Atlas, 2001.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Pearson Education, 1998.

MARICATO, P. **Franquias**: bares, restaurantes, lanchonetes, fast-foods e similares. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.

MARION, J. C. **Análise das Demonstrações Contábeis**: Contabilidade Empresarial. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NETO, Assaf; SILVA, Alexandre. CESAR. **Administração do capital de giro**. 2.Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

NETO, Assaf; Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NORONHA, J. F. e DUARTE, L. Avaliação de projetos de investimentos na empresa agropecuária. In: AIDAR, A. C. K. **Administração Rural**. São Paulo: Paulicéia, 1995.

RAMOS, Cleber Fagundes. **Decisões de investimento de capital: A consideração de aspectos estratégicos**. 20º ENANPAD, 1996.

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 30 maio 2010.

SILVA, J. P. **Análise Financeira das Empresas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZDANOWICZ, Jose Eduardo. **Fluxo de caixa**. 8. Ed. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2000.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**: Uma decisão de planejamento e controle financeiro. 8. Ed. Porto Alegre: Sagra Lazzatto, 2004.

APÊNDICE

**QUESTIONÁRIO QUE AVALIA A UTILIZAÇÃO DA ANÁLISE FINANCEIRA NO
PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO**

QUESTIONÁRIO PRELIMINAR

Solicitamos sua colaboração ao responder este questionário, com fins universitários, para efetivação da conclusão do curso de administração da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte - FARN. A sua opinião é fundamental, pelo que, desde já, solicitamos e agradecemos a máxima objetividade e sinceridade nas respostas ao questionário que se segue, para que possamos avaliar a qualidade de via no trabalho.

1- Grau de instrução do responsável financeiro?

() Superior incompleto () Superior completo

() Técnico () Especialista

2- É parte integrante da cultura organizacional a importância do gerenciamento das informações financeiras da empresa.

() Concordo totalmente () Concordo em parte () Nem concordo nem discordo

() Discordo em parte () Discordo totalmente

3- A empresa entende e utiliza as informações financeiras no planejamento estratégico e na tomada de decisão.

() Concordo totalmente () Concordo em parte () Nem concordo nem discordo

() Discordo em parte () Discordo totalmente

4- Os gestores analisam os indicadores de caixa considerando sua capacidade de curto e longo prazo para dar suporte à tomada de decisão.

() Concordo totalmente () Concordo em parte () Nem concordo nem discordo

() Discordo em parte () Discordo totalmente

5- A organização considera os indicadores financeiros de maneira global e integrada na tomada de decisão da empresa?

() Existente () em desenvolvimento () inexistente

6 - Qual seu estilo de gerenciamento como base para tomada de decisões:

- a) Gerencio com base na minha intuição;
- b) Gerencio com base em relatórios e indicadores.

7 - Quais relatórios financeiros que a empresa utiliza?

- a) Balanço patrimonial e DRE
- b) Contas a pagar / contas a receber
- c) Fluxos de caixa
- d) Seleção dos projetos de investimento
- e) Outro. Especifique: _____
- f) Nenhum

8 - A empresa utiliza as informações financeiras para que fins?

a) Controle das operações

b) Bancos

c) Tomada de decisão

d) Outras. Especifique: _____

9 - Quais as análises efetuadas pela empresa para avaliação de seus resultados?

a) Compara os resultados alcançados com as metas estabelecidas nos planos operacionais.

b) A empresa estabelece metas para as áreas (humana, financeira e operacional) e as compara com os resultados obtidos.

c) Outros. Especifique: _____

d) A empresa não avalia seus resultados.

10 - Abaixo são listadas algumas possíveis dificuldades relacionadas a disponibilização e ao uso das informações financeiras (indicadores financeiros) utilizados na empresa. Assinale cada item com o número correspondente a escala de resposta a seguir.

1- MUITA

2- ALGUMAS 3-NENHUMA

() Resistência ao uso das informações por questões relacionadas a cultura organizacional da empresa.

() Falta de investimento no sistema de informação financeira, devido o tamanho da organização.

() Falta de interesse por parte da administração.

() Dificuldade na elaboração de objetivos e estratégias.

() Informação em excesso, dificultando a seleção para a alta administração.

Grata pela colaboração.