

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
CAMPUS LAGOA VERMELHA  
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

**NORTON DE BIASI MOREIRA**

**GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA PARA EMPRESAS DE VAREJO**  
**FARMACÊUTICO DE PEQUENO PORTE**  
**Estudo de Caso da Medfarma**

**LAGOA VERMELHA**

**2015**

**NORTON DE BIASI MOREIRA**

**GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA PARA EMPRESAS DE VAREJO  
FARMACÊUTICO DE PEQUENO PORTE  
Estudo de Caso da Medfarma**

Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Lagoa Vermelha, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Adriano Lourensi

**LAGOA VERMELHA**

**2015**

**NORTON DE BIASI MOREIRA**

**GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA PARA EMPRESAS DE VAREJO  
FARMACÊUTICO DE PEQUENO PORTE  
Estudo de Caso da Medfarma**

Estágio Supervisionado aprovado em 10 de Dezembro de 2015, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Lagoa Vermelha, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Ms. Adriano Lourensi  
UPF – Orientador

Prof. Ms. Clovis Tadeu Alves  
UPF

Prof. Ms. João Paulo Gardelin  
UPF

**LAGOA VERMELHA**

**2015**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por me conceder a benção da vida todos os dias. Aos meus pais por me apoiarem em todos os momentos, independente da situação.

Aos meus irmãos pelo conforto proporcionado.

Aos meus amigos por muitas vezes ter que se ausentar de momentos importantes.

Aos professores por compartilhar seus conhecimentos todos os dias, sem medir esforços, em especial ao orientador Adriano Lourensi por confiar no meu trabalho.

## RESUMO

MOREIRA, Norton De Biasi. **Gestão do Fluxo de Caixa para Empresas de Varejo Farmacêutico de Pequeno Porte:** Estudo de caso da Medfarma. Lagoa Vermelha, 2015. 56f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2015.

O estudo tem por objetivo mostrar um modelo de gestão financeira através do fluxo de caixa, sendo que este é muitas vezes desprezado pelos empresários, principalmente quando observa o trabalho em pequenas empresas e pequenas empresas familiares, aonde há anos vem trabalhando daquela forma, sem o uso de métodos que ajudem, pois sempre fizeram deste ou daquele jeito e até agora está dando certo, ou seja, estão alcançando seus objetivos, o lucro. A pesquisa baseou-se no método qualitativo a partir de entrevistas com o gestor da empresa, buscando entender o contexto que a empresa está inserida para buscar um método de controle financeiro adaptável a ela. Ao final do estudo a empresa obteve como resultado um fluxo de caixa a partir do uso de planilhas Excel o qual tem dimensões diárias e mensais, oferecendo os resultados finais e proporciona um gráfico com os principais fatores do fluxo de caixa, as entradas e saídas, formando duas linhas para possível acompanhamento de descompasso entre receitas e despesas.

Palavras-chave: Gestão Financeira. Gestão de Pequenas Empresas. Controle Financeiro. Fluxo de Caixa.

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1 - Entradas e Saídas do mês de janeiro de 2015 - Empresa Medfarma .....</b>	<b>46</b>
<b>Gráfico 2 - Entradas e Saídas do mês de fevereiro de 2015 - Empresa Medfarma .....</b>	<b>47</b>
<b>Gráfico 3 - Entradas e Saídas do mês de março de 2015 - Empresa Medfarma.....</b>	<b>48</b>
<b>Gráfico 4 - Entradas e Saídas do mês de abril de 2015 - Empresa Medfarma .....</b>	<b>48</b>
<b>Gráfico 5 - Entradas e Saídas do mês de maio de 2015 - Empresa Medfarma .....</b>	<b>49</b>
<b>Gráfico 6 - Entradas e Saídas do mês de junho de 2015 - Empresa Medfarma .....</b>	<b>49</b>
<b>Gráfico 7 - Total do Saldo Gerado em cada mês .....</b>	<b>50</b>

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Demonstração de Fluxo de Caixa.....	22
Quadro 2 - Fluxo de Caixa de Curto Prazo – Empresa Varejista - Prazo de Cobertura Mensal e Período de Informação Diário.....	23
Quadro 3 - Uma Comparação entre Pequenas e Grandes Empresas/Organizações .....	32
Quadro 4 - Itens e Fragilidades Observados.....	41
Quadro 5 - Fluxo de Caixa Proposto .....	45

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA .....	11
1.2	OBJETIVOS .....	12
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>13</b>
2.1	VAREJO FARMACÊUTICO .....	13
<b>2.1.1</b>	<b>Processo de Decisão de Compra .....</b>	<b>15</b>
2.2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	17
<b>2.2.1</b>	<b>Tipos de Fluxo de Caixa .....</b>	<b>24</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Administração de Caixa .....</b>	<b>24</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Indicadores de Rotação .....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.4</b>	<b>Análise do Ciclo Operacional e Financeiro .....</b>	<b>29</b>
2.3	GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS.....	31
<b>2.3.1</b>	<b>Gestão de Pequenas Empresas Familiares .....</b>	<b>34</b>
2.4	MODELO DE ANÁLISE.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>36</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	36
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE.....	36
3.3	PLANO DE COLETA DE DADOS .....	37
<b>3.3.1</b>	<b>Instrumento de Coleta de Dados .....</b>	<b>37</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Procedimento de Coleta de Dados.....</b>	<b>38</b>
3.4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	38
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>40</b>
4.1	HISTÓRICO DA EMPRESA.....	40
4.2	MODELO DE GESTAO DE CAIXA ATUAL E SUAS FRAGILIDADES .....	41
4.3	MÉTODO DE CONTROLE FINANCEIRO APLICADO NA EMPRESA.....	43

<b>4.3.1</b>	<b>Apresentação dos Resultados.....</b>	<b>46</b>
4.4	SUGESTÕES DE MELHORIAS .....	51
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>52</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>54</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As perspectivas do comércio varejista são favoráveis apesar do momento atual da economia, fatores como aumento da renda per capita, a reestruturação das classes sociais no país, onde mais de 40 milhões de brasileiros entraram na classe C desde 2003, aumentando o poder de compra médio nacional, o poder de consumo das famílias brasileiras, a facilidade do acesso ao crédito e o aumento das transferências de renda faz com que crie expectativas positivas para o futuro do varejo, sendo que neste contexto se insere as farmácias fazendo o varejo farmacêutico (MIRANDA; MORDEHACHVILI, 2013).

As atividades do setor de varejo farmacêutico tiveram seu advento na Espanha e na França a partir do século X com as boticas ou apotecas, sendo nesse período a medicina e a farmácia uma só profissão. Nesta época o boticário tinha a responsabilidade de conhecer e curar as doenças, construindo assim, o mercado farmacêutico, fortemente notado a partir do surto de propagação da lepra de acordo com o Conselho Regional de Farmácia do estado de São Paulo, acesso em 2015.

O setor farmacêutico apresentou grande crescimento nos últimos anos devido muito ao lançamento dos medicamentos genéricos por volta dos anos 2000, esses que são cópias de medicamentos que já tiveram suas patentes expiradas e que chegam ao consumidor no mínimo 35% mais barato (PROGENERICOS, 2015). Eles correspondem 27% das unidades vendidas no país contribuindo para que o Brasil alcançasse em 2013 a 6º posição em consumo mundial de medicamentos e estimando que em 2017 chegue a 4º posição (MIRANDA; MORDEHACHVILI, 2013).

Mesmo com expectativas positivas para o segmento farmacêutico, ele sofre como a maioria das empresas influência ligada ao fator Econômico-financeiro, pois no caso estudado a sua matéria-prima chega a 86% importada segundo a associação da indústria farmacêutica de pesquisa (INTERFARMA). A política monetária, cambial e tributária tem

impacto no setor positivamente e negativamente, no cenário atual de instabilidade, crise econômica e política vivenciada no Brasil o lado negativo é que se torna mais visível, pois a desvalorização do real, o descontrole da inflação, aumento do preço dos combustíveis, energia e juros afetam diretamente o custo do produto.

A política de rendas e as locais acrescentam negativamente no impacto do setor farmacêutico já que é estipulado um piso salarial para os profissionais desta área e também estes estabelecimentos são obrigados a estar aberto compulsoriamente por leis municipais em madrugadas, domingos e feriados. Os custos dos medicamentos se diferem pela compra em grande quantidade já que os fornecedores têm poder de barganha e pela diferença de imposto que muda conforme o estado, e seus preços de venda são controlados pelo governo devendo esses empresários de alguma forma ajustar o seu custo para conseguir se manter no mercado (MIRANDA; MORDEHACHVILI, 2013).

Outro fator de extrema importância é o demográfico que assim como outros no setor farmacêutico tem grande influência uma vez que com o crescimento populacional, por exemplo, proporciona mais mercado para as empresas focar. A renda per capita aumentando faz com que as pessoas gastem mais e no varejo farmacêutico não é diferente.

Os consumidores tem se caracterizado por apresentarem grande preocupação com sua saúde, beleza e qualidade de vida, abrange todas as classes sociais que prezam pelo seu tempo, buscando sempre produtos com fácil acesso, bom atendimento, baixo preço e alta qualidade, porém apesar da procura por preço a demanda é relativamente preço-inelástica, ou seja, os consumidores prezam a qualidade ao custo. Também querem variedade de produtos fazendo com que os empresários do setor tenham alto estoque, principalmente na linha de cosméticos que apesar das farmácias terem seu comércio restrito possibilita a elas oferecerem esses produtos (MIRANDA; MORDEHACHVILI, 2013).

A concorrência no setor tem se mostrado muito competitiva, mas com grande desigualdade entre as farmácias isoladas e as redes de farmácias. Essas últimas estão dominando o mercado, 5 grandes redes de farmácias concentram 29% do faturamento do canal de varejo com perspectiva nos próximos dez anos estar com uma participação de 30% de lojas independentes e o restante distribuído entre médias e grandes redes, pois como compram grandes quantidades negociam diretamente com os fornecedores conseguindo um menor preço consequentemente passando a seus clientes fazendo com que grande parte das farmácias isoladas acabem fechando por não conseguir competir devido o custo de seus produtos (GOMES et al, 2014).

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

A empresa trabalha em um setor indispensável para todos, sendo que sempre as pessoas necessitam algum tipo de medicamento, produto de higiene e produtos de beleza. Tendo abrangência de todas as idades e classes sociais e presenciando uma época onde cada vez mais as pessoas se preocupam com a saúde, beleza e o bem-estar. Quando a expectativa de vida esta cada vez mais alta e que apesar do momento econômico estar ruim devido ao baixo crescimento, descontrole de inflação e moeda desvalorizada o setor farmacêutico está apresentando resultados e expectativas positivas.

É participante de um segmento que o governo federal tem um programa que facilita a compra de medicamentos, este chamado de farmácia popular onde as pessoas têm acesso aos medicamentos gratuitos ou com descontos nas farmácias conveniadas que recebem o valor dos medicamentos diretamente do governo.

Além destes fatores o setor farmacêutico tem dificuldade de manter funcionários qualificados porque é um mercado bem restrito e a maioria dos medicamentos tem seu custo determinados pelos fabricantes que se encontram em uma situação desfavorável devido à desvalorização do real e levando em conta que a matéria prima chega a 86% importada e o preço de venda determinado pelo governo, fazendo com que a margem de lucro diminua devendo os empresários adequar e assim não conseguir manter um salário mais alto fazendo com que os funcionários mais qualificados procurem outros empregos (INTERFARMA).

Nota-se também a dificuldade de se manter no mercado devido à alta concorrência, principalmente por grandes redes que tem poder de barganha com seus fornecedores e clientes. Onde a busca por menores custos é constante, e as farmácias que não são participantes de redes só conseguem permanecer atuando com um sistema de controle financeiro eficaz, ou seja, que ofereça as pessoas que estão operando informações de fácil entendimento, rápido e com precisão, isto só é possível com investimento que por serem empresas de pequeno porte esses acabam não acontecendo e assim “pecando” neste quesito.

Diante da situação da empresa apresenta-se a seguinte questão: **Qual é o sistema de controle de caixa mais adequado para uma empresa do setor de varejo farmacêutico de pequeno porte?**

Alcançado os objetivos desejados para o setor de varejo farmacêutico terá um estudo que visa sanar as dificuldades encontradas na área financeira da empresa Medfarma

farmácia principalmente na gestão de caixa, será mostrado o método mais prático e com melhor custo benefício a partir do fluxo de caixa principalmente para as empresas de pequeno porte.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Propor um controle financeiro através do fluxo de caixa adequado para uma empresa do setor de varejo farmacêutico de pequeno porte.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever o controle de caixa atual na empresa;
- Avaliar as debilidades no controle de caixa;
- Identificar um fluxo de caixa existente;
- Propor um modelo de fluxo de caixa adaptado para a empresa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordados as ideias e afirmações de alguns autores no que tange a administração financeira das empresas, os métodos de controle aplicados por elas e o que pode ser usado na empresa em estudo, já que está em busca de um método de controle financeiro adequado para pequena empresa do ramo farmacêutico que tenha um bom custo benefício.

### 2.1 VAREJO FARMACÊUTICO

O varejo é o comércio de produtos ou serviços que são oferecidos diretamente ao consumidor final, sendo que ele é o intermediador de venda do atacado e do fabricante. Segundo Kotler (2000), o varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não comercial. Um varejista ou uma loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha principalmente de pequenos lotes de produto.

Qualquer organização que venda para os consumidores finais – seja ela um fabricante, atacadista ou varejista - esta fazendo varejo. Não importa como os produtos ou serviços são vendidos (pessoalmente, pelo correio, por telefone, por máquinas de vendas ou pela internet) ou onde eles são vendidos (em uma loja, na rua, na casa do consumidor) (KOTLER, 2006).

Apesar de existirem várias definições de varejo ela não possui uma tipologia adequada, pois é composta de várias atividades que não são comparáveis entre si. Por isso não há uma única definição para ser usada por meios acadêmicos, órgãos oficiais e representantes de classe, sendo que sua essência é a comercialização de produtos e serviços para os consumidores finais (GIULIANI, 2005).

Embora muitas vezes o varejo é considerado como a venda de produtos em lojas, ele

acrescenta a venda de serviços como: estadias em hotel, exames médicos, cortes de cabelo que de modo geral o consumidor não considera na classificação de varejo. Conforme Giuliani (2005), Estas lojas estão classificadas conforme a tipologia de varejo como:

- **Loja de departamentos:** são lojas amplas, com grande diversidade de produtos divididos por departamento;
- **Loja de eletrodomésticos e eletrônicos:** são lojas especializadas na venda de bens de consumo duráveis e semiduráveis, linha branca e marrom;
- **Drogarias:** venda de medicamentos com ou sem prescrição, perfumaria, higiene pessoal e alguns itens de alimentação. As drogarias estão cada vez mais organizadas em redes o que possibilita maior poder de compra.
- **Loja de vestuários:** essas lojas são especializadas em venda de roupas, tecidos, artigos de cama e banho, calçados e acessórios e são apresentadas em muitos formatos diferentes.

Os consumidores de hoje tem uma ampla variedade de onde comprar os seus produtos, pois existem várias organizações de varejo. Existe o varejista de loja, o varejista sem loja e organizações de varejo. Sendo a loja de departamentos talvez a mais conhecida, mas há também a loja de especialidades, supermercado, loja de conveniência, loja de descontos, varejista *off-price* (de liquidação), superloja e showroom de vendas por catálogos (KOTLER, 2006).

Outro segmento que está em crescimento no mundo e no Brasil é o varejo sem lojas, sendo representado pela venda direta onde o vendedor realiza o contato direto com o consumidor, apresentando os serviços porta a porta nas residências. Destaca-se também a venda por catálogos e mala direta, tele vendas, venda pela televisão, máquinas de venda e o marketing direto integrado (GIULIANI, 2005).

Antigamente a maneira de oferecer um produto aos clientes, para poder reter o cliente era oferecido uma boa localização para a loja, sortimentos especiais ou exclusivos de produtos, serviços mais complexos ou melhores que os da concorrência. Hoje os fabricantes de grandes marcas estão colocando os seus produtos em todos os lugares, buscando volume de vendas, exemplo da Calvin Klein e Levis que são encontradas na maioria das lojas de departamentos (KOTLER, 2006).

Para o caso em estudo identificamos um tipo de loja descrito por Giuliani (2005), as

drogarias que vem ao encontro com o modelo de organização escolhido para elaboração da pesquisa.

O varejo farmacêutico é representado no Brasil pelas drogarias ou farmácias que podem ser individuais ou conveniadas a redes de farmácias, sendo que a primeira movimentou 48% das vendas no mercado nacional, sendo superado pelas redes de farmácias que alcançaram 52% tendo base o ano de 2011. (MIRANDA; MORDEHACHVVILI, 2013).

O comércio de farmácias é bastante restrito podendo promover a venda de medicamentos, produtos de higiene pessoal e cosméticos. Em outros países como os Estados Unidos é possível a venda de alimentos e produtos de limpeza, aumentando a sua área de atuação. No Brasil a abertura desses mercados esta sendo julgado pela Agencia Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) (MIRANDA; MORDEHACHVVILI, 2013).

Os números apresentados pela Associação Brasileira do Comércio Farmacêutico (ABCFarma) são surpreendentes, no Brasil são mais de 60.000 estabelecimentos que vendem remédios – um para cada grupo de 2.880 habitantes, passando por países como a França que o número é de um para cada 3.875 habitantes. Considerando que o número ideal seria uma para cada 10.000 habitantes segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS) (MAGALHÃES, 2009).

### **2.1.1 Processo de Decisão de Compra**

O varejo farmacêutico apresenta características de compra semelhantes o varejo no geral, partindo da necessidade do produto, reconhecimento do problema, a busca por informações, a avaliação das alternativas, a efetivação da compra, o comportamento pós compra e o descarte.

A necessidade do produto parte quando alguém percebe um problema ou uma necessidade que pode ser resolvida a partir da compra de um bem ou serviço, esse reconhecimento parte de estímulos externos e internos (KOTLER, 2006).

O consumidor reconhece o problema quando percebe uma diferença entre a sua situação atual e a situação que ele acha ideal. A necessidade depende basicamente em quanta discrepância existe entre a situação atual do consumidor e a situação desejada em que o consumidor deseja estar (MAGALHÃES, 2009).

A busca por informações acontece quando o consumidor está interessado em um produto ou serviço e tende a buscar mais informações, esta busca acontece em dois níveis. Sendo o primeiro o estado de busca mais moderado, denominado atenção elevada, que acontece quando o consumidor fica mais receptivo a informações sobre o produto almejado. O segundo nível é quando a pessoa está em constante busca por informações, ou seja, busca ativa por informações. As buscas partem de várias fontes como pessoais, comerciais, públicas e experimentais (KOTLER, 2002).

Após identificação do problema e a necessidade do produto ou serviço o consumidor parte em busca de informações, sendo que nesta etapa conforme o risco da compra ela apresenta maior ou menor profundidade, envolvimento com a categoria e nível de conhecimento acumulado em processos passados (MAGALHÃES, 2009).

O processo de avaliação das alternativas não é único, existem vários modelos, e os mais atuais tratam o processo como sendo cognitivamente orientado, ou seja, o consumidor forma opiniões principalmente em uma base racional e consciente. Os processos de avaliação dos consumidores parte primeiro que ele está tentando satisfazer uma necessidade, segundo, está buscando alguns benefícios da escolha do produto e terceiro, que o consumidor vê cada produto como um conjunto de atributos com capacidades variadas de entrega de benefícios para satisfazer a necessidade (KOTLER, 2000).

Depois de coletado o máximo de informações para o produto ou serviço em que o consumidor considere suficiente ele passará a avaliar as alternativas existentes, com objetivo da efetivação da compra, ou seja, nesta etapa é que o consumidor avaliará qual das alternativas satisfaz o estado de privação que ele considera na primeira etapa do processo de compra (MAGALHÃES, 2009).

Este processo é quando realmente acontece à compra, que mesmo passando por todos os estágios anteriores pode existir situações que levem o adiamento da compra. Algumas situações sendo originadas por atitudes de terceiros onde seu impacto está diretamente ligado a intensidade negativa e motivacional do consumidor em ceder. Outras situações são os imprevistos que dependem de forte influência para a redução de riscos, como buscar mais informações ou alterar para outra marca conhecida que tenha mais segurança (HONORATO, 2004).

O comportamento pós-compra acontece da satisfação ou insatisfação com o produto a partir de seu uso, segundo Churchill (2000) citado por Magalhães (2009) a satisfação é

resultado do atendimento das necessidades e desejos. Já o não atendimento dessas expectativas pode resultar em dissonância cognitiva que é, em suma, uma reação comum do comprador quando, frustrado, se questiona se a alternativa era de fato a melhor, ocorrendo o remorso ou arrependimento.

A satisfação do cliente parte da proximidade entre suas expectativas e o desempenho percebido no produto, se o produto não proporcionar o que o cliente deseja ele fica desapontado, se alcança as expectativas fica satisfeito e se excede o cliente fica encantado. São esses sentimentos proporcionados pelo produto que fazem com que o cliente volte a comprar o produto e comente favorável ou não sobre o produto (KOTLER, 2006).

O último processo é o descarte, onde o consumidor tem varias opções dependendo do produto, podendo optar pelo descarte completo, a reciclagem ou revender. Alguns produtos os consumidores tem que dispensar a embalagem, o manual e por fim ate o produto nos casos de telefones celulares, computadores, TVs, nesses casos a reciclagem exerce um papel importante nos meios de descarte do consumidor (MAGALHAES, 2009).

O descarte é um processo importante uma vez que é um indicador, pois, quanto mais rápido o comprador consumir o produto mais frequente voltará a comprar. Há uma oportunidade de aumentar a frequência de uso de um produto quando existe uma divergência entre a realidade e a utilização do produto (KOTLER, 2006).

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Para que consiga obter controle em uma organização precisa de um ator que é muito importante em qualquer organização, sendo este o administrador financeiro que é o responsável pela gestão dos negócios, faz o planejamento, avalia a forma de conceder ou tomar crédito e nos últimos anos com as mudanças no ambiente econômico, cada vez mais competitivo as atividades deste profissional tornaram muito importantes e complexas. Ele está ativamente envolvido com o desenvolvimento e estratégias empresariais que buscam o crescimento da empresa e a melhoria na posição competitiva (GITMAN, 2010).

O administrador financeiro pode ter varias denominações dentro de uma organização como: gerente financeiro, diretor financeiro e *controller*. Ele com seus conhecimentos técnicos e visão geral do negócio contribuem decisivamente sobre a melhor forma de conduzir as atividades operacionais da empresa, na análise, planejamento, controle

financeiro, na tomada de decisões de investimentos e financiamentos (HOJI, 2012).

Mesmo contratando administradores para serem agentes na organização não existe garantia que eles irão tomar as decisões adequadas e adotar a melhor alternativa. Geralmente ficam no meio da situação em agradar os credores e os acionistas, e quando dedicam mais tempo a um e menos a outro causam conflitos que tornam o administrador menos eficiente e com menor chance de aproveitar as melhores oportunidades (GROPPELLI, 2010).

O administrador financeiro tem papel fundamental na empresa, representando o centro para as operações da empresa, todos os gerentes de funções, contabilidade, sistema de informação, administração, marketing e operações por mais que não atuem junto à administração financeira precisam de um conhecimento básico de como ela funciona para poder atuar nessa área estratégica que esta interligada a todas as outras funções da empresa (GITMAN, 2010).

Os profissionais de todas as áreas de responsabilidades da empresa precisam estar em sintonia com o pessoal e com os procedimentos de finanças para desempenhar suas funções, também o administrador financeiro tem que ter a flexibilidade e disposição para conversar com colegas de outras áreas de atuação para fazer previsões e tomar decisões úteis. A função de administração financeira é basicamente descrita pelo seu meio de atuação, seu papel na organização, de sua relação com a teoria econômica e as ciências contábeis (GITMAN, 2010).

A administração financeira depende de uma das áreas mais importantes em uma empresa, a tesouraria, nela passa praticamente todos os recursos financeiros que giram na empresa. A tesouraria de uma empresa não financeira não tem por finalidade a geração de lucro e sim uma área de apoio a unidade dos negócios, podendo ser estruturada como forma de agregar valor e contribuir para a geração do lucro, atuando na viabilização econômica de projetos, obtenção de recursos a custos adequados e maximizar a rentabilidade das aplicações financeiras (HOJI, 2012).

A tesouraria é um órgão básico que procura atingir os objetivos da gestão financeira, é ela que tem e utiliza os recursos financeiros da empresa, a entrada e saída destes recursos passa pela tesouraria. Nela esta englobada as atividades que compreendem o uso do dinheiro, manipulação e a posse destes fundos, e consegue exercer essas atividades através do contato com o publico externo, empresas fornecedoras, clientes, bancos e instituições

financeiras e órgãos governamentais (CHIAVENATO, 2014).

Sendo o capital o recurso financeiro básico da empresa, e como não é apenas do capital investido pelos acionistas que a empresa opera ela busca o capital de terceiros para a operação de seus negócios. Sendo que o capital próprio é composto pelos itens do não exigível, ou seja, o capital que pertence aos proprietários ou acionistas da empresa, já o capital de terceiros são as exigibilidades da empresas, isto é, empréstimos, debêntures e ações preferenciais, também chamados como capital externo uma vez que não pertence à empresa (CHIAVENATO, 2014).

O capital de giro é um dos aspectos gerenciados pelo administrador financeiro, sendo que este corresponde aos recursos aplicados em ativo circulante, que se transformam constantemente dentro do ciclo operacional. A análise do capital de giro é fundamental para a administração financeira, pois tem que suportar as despesas das operações realizadas durante o ciclo operacional, proporcionando as empresas obter o lucro desejado através de seu produto ou serviço (HOJI, 2012).

A administração conta geralmente com um fluxo de caixa que conforme Braga (1995) citado por Ramos e Alves (2012) “é a estimativa dos fluxos de pagamentos e recebimentos, distribuídos durante a vida útil do projeto e constitui o ponto de partida do orçamento de capital”.

O fluxo de caixa é outro recurso que com uma administração eficiente contribui significativamente para as empresas maximizarem seus lucros. Esses fluxos financeiros são gerados a partir do pagamento e recebimento feitos pelo tesoureiro que não tem influência nas decisões, uma vez que estas são definidas anteriormente pelos administradores. O tesoureiro que é responsável pela administração do caixa deve buscar uma visão integrada do fluxo de caixa com outras áreas que atuam na geração de pagamentos e recebimentos (HOJI, 2012).

O fluxo de caixa é a espinha dorsal da empresa, sem ele não se saberá quando haverá recursos suficientes para sustentar as operações ou quando haverá necessidade de financiamentos bancários. Empresas que necessitem continuamente de empréstimos de última hora poderão se deparar com dificuldades de encontrar bancos que as financiem (GITMAN, 2004 apud MARÇOLA; GAVIOLA, 2014).

Para Gitman (2010) fluxo de caixa é: o sangue que corre pelas veias da empresa, é o foco principal do gestor financeiro, tanto em questões financeiras quanto na tomada de

decisão com foco na criação de valor para o acionista. Esse fluxo do modo contábil é resumido em demonstração do fluxo de caixa, já no método financeiro muitas vezes esse fluxo é concentrado em fluxo de caixa operacional usado na tomada de decisões gerenciais e no fluxo de caixa livre servindo esse para os agentes do mercado de capital que é monitorado com atenção.

Ramos e Alves (2012) tratam o fluxo de caixa como uma ferramenta básica e essencial para a administração financeira, sendo que sua principal função é registrar as entradas e saídas de dinheiro da empresa e possibilitar um controle e planejamento eficiente. Permitindo projetar no dia a dia, a evolução do que ela tem no disponível, para tomar com devida antecedência medidas para enfrentar a escassez ou o excesso de recursos, e conseqüentemente adquirir saúde financeira suficiente para evitar a mortalidade precoce.

O fluxo de caixa representa o movimento de entradas e saídas financeiras do caixa da empresa, ou seja, das origens e aplicação de caixa, sendo que as origens são fatores que aumentam o caixa da empresa, ao contrário das aplicações que são itens que reduzem o caixa. Deve ser feito um orçamento de caixa visto que este permite planejar as necessidades de caixa no curto prazo, ele demonstra uma visão dos pagamentos e recebimentos previstos para o período (CHIAVENATO, 2014).

Inúmeros analistas consideram o fluxo de caixa um dos principais instrumentos de análise, pois proporciona identificar o processo de circulação do dinheiro a partir das disponibilidades e aplicações financeiras. Envolvendo os pagamentos e recebimentos o fluxo de caixa examina a origem e a aplicação do dinheiro transitado na empresa, e ainda pode possibilitar outras duas dimensões para compreensão que é o fluxo de caixa realizado e o fluxo de caixa previsto (SILVA, 2001).

A boa administração do fluxo de caixa proporciona o administrador financeiro manter a empresa em permanente situação de liquidez, ou seja, honrar com seus compromissos financeiros, também administrar o capital de giro da empresa, avaliar os investimentos realizados em itens do ativo permanente e outros. Fazendo o fluxo de caixa em síntese um dos mais fundamentais nos quais estão baseados as mensurações contábeis (RAMOS; ALVES, 2012).

Muitas empresas ignoram o processo de previsão do fluxo de caixa, o que é surpreendente, mas ocorrem por três razões comuns, as previsões de caixa são incorretas, de difícil elaboração ou os administradores não percebem os seus benefícios, visto que cada

empresa adota o método de previsão de caixa e se as entradas e saídas de caixa não formarem um gráfico ficará difícil os administradores fazerem previsões adequadas. Os motivos para elaborar uma previsão de caixa são fundamentais, pois essas previsões fornecem condições para se estabelecer liquidez adequada, minimizar os custos de financiamento, maximizar o rendimento das aplicações (GITMAN, 2004).

Existem diversas finalidades para as projeções de caixa, sendo a principal informar a capacidade que a empresa tem para liquidar seus compromissos financeiros a curto e longo prazo. O fluxo de caixa parte do princípio básico do Saldo inicial de caixa mais entrada de caixa menos saída de caixa, totalizando o Saldo final de caixa, conforme os exemplos abaixo, sendo o primeiro exemplo do Hoji (2012) e Santos (2001).

<b>DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA</b>	<b>Movimento do Dia</b>	<b>Saldo Acumulado</b>
<b>A. ATIVIDADES DE OPERAÇÕES</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>
1. Recebimentos de vendas		
2. (-) Imposto sobre vendas e compras		
3. (-) Materiais e serviços		
4. (-) Salários e encargos sociais - fábrica		
5. (-) Custos indiretos de fabricação		
6. (=) Superávit (déficit) bruto operacional		
7. (+) Outras receitas operacionais		
8. (-) Outras despesas operacionais		
9. (=) Resultado antes dos efeitos financeiros		
10. (+) Juros recebidos		
11. (-) Juros pagos		
12. (+ -) Ganho (perda) com inflação		
13. (+ -) Ganho (perda) na conversão		
14. (=) Superávit (déficit) de operações		
<b>B. ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS</b>		
15. (-) Investimentos permanentes – aplicação		
16. (-) Imobilizado - aplicação		
17. (-) Diferido - aplicação		
18. (+) Investimentos permanentes - venda/dividendos		
19. (+) Imobilizado - venda		
20. (+ -) Resultado não operacional		
21. (=) Superávit (deficit) de investimentos		
<b>C. ATIVIDADES FINANCEIRAS</b>		
22. (+) Investimentos temporários - resgate		
23. (+) Empréstimos - captação		
24. (+) Integralização de capital		
25. (-) Investimentos temporários - aplicação		
26. (-) Empréstimos - amortização		
27. (-) Dividendos pagos		
28. (=) Superávit (déficit) de financiamentos		
<b>D. CAIXA</b>		
29. Superávit (déficit) (A+B+C)		
30. (+) Saldo anterior		
31. (=) Saldo final		

**Quadro 1** - Demonstração de Fluxo de Caixa

**Fonte:** Hoji (2012).

ELEMENTOS	DIAS	
	04/jan	05/jan
<b>1. ENTRADAS DE CAIXA</b>		
Recebimentos de vendas a vista		
Recebimentos de vendas faturadas		
Recebimentos de vendas com cartão de crédito		
Recebimentos de vendas pelo crediário		
Operações de crédito		
Resgate de aplicações financeiras		
Juros de aplicações financeiras		
Recebimentos de alugueis		
Aporte de capital		
Outras entradas de caixa		
1.1 TOTAL DAS ENTRADAS		
<b>2. SAÍDAS DE CAIXA</b>		
Fornecedores		
Prestadores de serviços		
Folha de pagamento		
Encargos sociais		
Impostos		
Antecipação de pagamentos		
Juros de financiamento		
Pagamento de principal		
Despesas bancárias		
Pagamento de aluguel		
Água, luz, gás, telefone e internet		
Realização de aplicações financeiras		
2.1 TOTAL DAS SAÍDAS		
<b>3. SALDO DE CAIXA GERADO (1.1 - 2.1)</b>		
<b>4. SADO INICIAL DE CAIXA</b>		
<b>5. SALDO INICIAL DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS DIÁRIAS</b>		
<b>6. APLICAÇÃO OU RESGATE</b>		
<b>7. SALDO INICIAL DE PERMANÊNCIA EM BANCOS</b>		
<b>8. VARIAÇÃO DA PERMANÊNCIA EM BANCOS</b>		
<b>9. SALDO FINAL DE APLICAÇÕES DIÁRIAS (5 + 6)</b>		
<b>10. SALDO FINAL DE PERMANÊNCIA EM BANCOS (7 + 8)</b>		
<b>SALDO FINAL DE CAIXA (4 + 9 + 10)</b>		

**Quadro 2** - Fluxo de Caixa de Curto Prazo – Empresa Varejista - Prazo de Cobertura Mensal e Período de Informação Diário

**Fonte:** Santos (2001).

A demonstração do fluxo de caixa é uma ferramenta imprescindível em todas as atividades empresariais, pois na maioria das vezes os problemas de insolvência ou iliquidez

ocorrem pela falta de adequada administração do fluxo de caixa, daí a importância de sua análise. Existe em analisar e avaliar o fluxo de caixa mesmo com administradores experientes que frequentemente cometem erros e comprometem a saúde da empresa (SILVA, 2001).

### **2.2.1 Tipos de Fluxo de Caixa**

De acordo com Silva (2001) o fluxo de caixa possui duas dimensões, o fluxo de caixa passado ou realizado, ou seja, são movimentos que já ocorreram, foram realizados e também o fluxo de caixa previsto, referindo a um período futuro, uma estimativa do que pode ocorrer. E a comparação entre esses fluxos é uma das funções do administrador de caixa que a partir da análise possa identificar eventuais variações e as causas de suas ocorrências, facilitando no entendimento da proveniência e do uso do dinheiro na empresa.

O fluxo de caixa real examina as entradas e saídas efetivas que acontecem no caixa da empresa, que juntamente com as previsões devem ser analisados para verificar se as mesmas estão ocorrendo, ficando visível a atual situação da empresa. É indispensável à utilização do fluxo de caixa real para que a empresa consiga uma gestão eficiente (MARÇOLA; GAVIOLA, 2014).

Já o fluxo de caixa planejado conforme Marçola e Gaviola (2014) tem por objetivo principal controlar ao máximo as decisões de como será feito as aplicações das sobras e como serão tomados se necessários recursos do mês seguinte, tendo como base o fluxo de caixa realizado que fornecerá as informações que efetivamente aconteceu na empresa.

### **2.2.2 Administração de Caixa**

Buscando um controle mais eficiente a partir da análise e utilização dos itens anteriores alguns recursos que deve estar alinhado aos mesmos, como, manutenção do saldo da caixa, obtenção de caixa, capacidade de geração de caixa, prazos médios de pagamentos, recebimentos e estocagem e a análise dos riscos e incertezas, auxiliando para buscar o sucesso da administração financeira.

A manutenção de um saldo mínimo de caixa é uma das finalidades da gestão de caixa, tendo a função de manter um saldo em função da incerteza gerada a partir do fluxo de

recebimentos e pagamentos. Vários elementos são considerados de caixa além dos recursos financeiros, as aplicações de liquidez imediata são consideradas uma vez que podem ser resgatadas a qualquer momento. Basicamente a manutenção é para manter os seus compromissos com terceiros como pagamentos de recursos financeiros, amortização de empréstimos e financiamentos, desembolsos para investimentos permanentes e eventuais pagamentos não previstos (HOJI, 2012).

O objetivo de fazer um orçamento de caixa é garantir as operações normais da empresa, ou seja, manter um mínimo de dinheiro em caixa para se manter, para que isso aconteça alguns princípios são levados em conta como retardar o máximo o pagamento de seus fornecedores, não prejudicando o modelo de crédito da empresa, buscar todo e qualquer desconto financeiro nos pagamentos, girar o estoque mais vezes e receber de seus clientes no menor tempo possível, sem perder vendas, tudo isso contribui para uma gestão de caixa eficiente (CHIAVENATO, 2014).

O orçamento de caixa, ou projeção de caixa é a demonstração das entradas e saídas de caixa previstas da empresa, ou seja, é a partir dele que se mantém um saldo mínimo de caixa. Geralmente a projeção abrange um período de um ano podendo ser divididos em intervalos, de acordo com a atividade da empresa, quanto mais sazonalidade e incertos o fluxo de caixa, maior o número de intervalos (GITMAN, 2004).

A principal informação para qualquer orçamento de caixa é a previsão de vendas, pois ela permite saber o que poderá vender no mercado, também proporciona a estimativa das entradas, receitas da empresa e os gastos com a produção, estoque e distribuição, ou seja, o fluxo de entradas e saídas de dinheiro. Fornece também o nível de imobilizado necessário e o financiamento a ser captado para garantir o nível previsto de produção e vendas (CHIAVENATO, 2014).

O orçamento de caixa retrata o fluxo de caixa e deve cobrir o ciclo de caixa que é o período que vai desde o ponto em que a empresa paga para adquirir matérias-primas até o ponto que recebe o dinheiro da venda do produto acabado, mas geralmente esse ciclo cobre o período de um ano, podendo variar e ser montado para qualquer período e dividido em intervalos menores, em dias, semanas (CHIAVENATO, 2014).

Uma maneira de lidar com a incerteza no orçamento de caixa é fazer vários orçamentos de caixa baseando-se em premissas otimistas, prováveis e pessimistas, com isso o administrador financeiro pode determinar o montante de financiamento necessário para

cobrir a situação mais adversa. Os mais diversos cenários do orçamento de caixa proporcionam ao administrador financeiro uma ideia de risco das diferentes alternativas (GITMAN, 2010).

Outro elemento importante na gestão de caixa é a capacidade de obtenção de caixa no longo prazo da empresa, projetando o limite máximo dos recursos financeiros que a empresa deverá tomar emprestado, de terceiros ou acionistas, é possível com eficácia expandir o nível das atividades e resolver alguns problemas que venham ocorrer das oscilações nas disponibilidades de caixa (HOJI, 2012).

As origens de caixa que são as entradas, ou seja, diminuição de um ativo, aumento de um passivo, lucro líquido após imposto de renda, depreciação, despesas sem saídas de caixa, venda de ações, são todos fatores que aumentam o caixa da empresa. Já as aplicações comuns do caixa representam as saídas, aumento do ativo, diminuição do passivo, prejuízo líquido, pagamento de dividendos em moeda, aquisições de ações e resgate de ações, acabam diminuindo o caixa. Para conciliar estas duas formas que o caixa trabalha deverá ser feito um planejamento financeiro de curto prazo geralmente denominado planejamento de caixa ou orçamento de caixa (CHIAVENATO, 2014).

A capacidade de obtenção de caixa depende da capacidade da empresa gerar caixa através de suas operações, sendo que o simples aumento no saldo de caixa não significa que as atividades operacionais estão gerando caixa. Para saber se estas operações estão gerando caixa deve-se analisar o fluxo de caixa agrupando as atividades conforme sua natureza (HOJI, 2012).

A previsão de vendas, de faturamento é o ingrediente básico no processo de planejamento financeiro, com essas informações o administrador financeiro estima os fluxos de caixa que tenderam a aproximar dos resultados dos recebimentos e dos gastos com a produção, os estoques e as vendas. Também pode proporcionar o nível necessário de ativos permanentes e o montante de financiamento, apesar desta previsão ser tão importante a obtenção dos dados de boa qualidade é o aspecto mais difícil de conseguir, dados externos e internos são fontes de informação para se planejar uma previsão (GITMAN, 2004).

A projeção de recebimentos é primeira estratégia na elaboração do orçamento de caixa e também é uma fonte de obtenção de caixa, sua previsão serve como subsídio para dimensionar as receitas operacionais da empresa, devido às vendas esperadas dos produtos ou serviços produzidos. As previsões devem ser projetadas de acordo com o que ocorre

tradicionalmente com as vendas, seguindo as suas proporções (CHIAVENATO, 2014).

Os recebimentos são todas as entradas de caixa de uma empresa em determinado exercício financeiro, ocorrendo basicamente pelas vendas à vista, as cobranças de contas a receber e outros recebimentos. Temos as vendas previstas que tem caráter apenas informativo uma vez que ainda não aconteceu, a venda à vista, os recebimentos de contas a receber, sendo as vendas efetuadas em meses anteriores ainda não recebidas, outros recebimentos composto pelo recebimento de juros, dividendos, ações, títulos da dívida e alugueis, por fim o total dos recebimentos que representa o montante recebido a cada mês (GITMAN, 2004).

Outra função que o administrador financeiro exerce é a administração dos riscos e incertezas que com auxílio das ações vistas anteriormente busca diminuir tal e por fim uma gestão financeira que agregue valor a empresa onde atua.

Em todas as atividades empresarias existe riscos, tudo que for decidido com vistas no futuro está sujeito a algum grau de risco, somente o que já aconteceu está livre de risco, pois é um fato consumado. Condições e fatos conhecidos podem estabelecer premissas e projetar os fatos que acontecerão no futuro, podendo esses de fato acontecer, mas não serão exatamente como havíamos projetado. Geralmente, o risco esta relacionado com algum fator negativo que pode impedir ou dificultar a realização do que foi planejado (HOJI, 2012).

O risco e o retorno são a base para se tomar decisões racionais e inteligentes sobre investimentos, sendo que o risco é uma medida da volatilidade ou incerteza dos retornos, e retornos são receitas esperadas, ou fluxo de caixa previsto de qualquer investimento. Temos investimentos que tem um elevado retorno e outros com baixo retorno, geralmente um negócio considerado seguro como a caderneta de poupança lhe trará um retorno baixo, já um negócio arriscado, especulativo tenderá a oferecer um retorno mais alto, porém os investidores devem ser recompensados pelos riscos que assumem (GROPPELLI, 2010).

O risco tem como significado possibilidade de perigo, algo incerto, porém previsível e que ameaça dano a alguém ou a empresa, existe uma recorrente disputa entre o lucro e o risco, quanto maior o lucro desejado maior será o risco. A incerteza e o risco devem ser analisados no processo de decisão sobre investimento, o segredo está em maximizar não o lucro no curto prazo e sim a riqueza da empresa no longo prazo (CHIAVENATO, 2014).

O administrador financeiro precisa avaliar os dois fatores fundamentais, o risco e o retorno, cada decisão financeira representa as características do risco e retorno. O risco é

considerado chance de perda financeira, ele é usado de forma intercambiável com incerteza à variabilidade dos retornos em relação a um determinado ativo, quanto mais próximo da certeza estiver o retorno do ativo, menor será sua variabilidade, menor seu risco. Já o retorno é o ganho ou prejuízo a partir de um investimento ao longo de um determinado período de tempo (GITMAN, 2010).

### **2.2.3 Indicadores de Rotação**

Os índices de rotação (giros) evidenciam o prazo de renovação dos elementos patrimoniais dentro de um determinado período. A análise do giro dos ativos fornece informações sobre aspectos de gestão da empresa, como as políticas de estocagem, financiamento de compras e financiamento de clientes (HOJI, 2012).

Os prazos de rotação constituem-se em categoria de elevada importância para o analista. O balanço da empresa representa sua situação patrimonial em determinado momento, isto é, como se fosse uma fotografia que mostra algo de forma estática, sem refletir sua mobilidade, seu dinamismo. A empresa, em suas operações, compra, fabrica, estoca, vende e recebe num processo dinâmico e contínuo (SILVA, 2001, p. 244).

O giro de estoque é calculado dividindo o custo dos produtos vendidos pelo saldo médio de estoques, sendo que as empresas procuram aumentar esse giro, uma vez que quando mais rápido vender o produto, mais o lucro aumentara, ou seja, quanto mais girar o estoque (HOJI, 2012).

Segundo Gitman (2010) o giro de estoque costuma medir a atividade, ou liquidez, do estoque de uma empresa, e só tem significado se comparado com o de outras empresas do mesmo setor ou com o giro da mesma empresa no passado.

O prazo médio de estoque é calculado dividindo-se o número de dias do período pelo giro ocorrido nesse período, mostrando assim o prazo desde a compra até a venda do período (HOJI, 2012).

O prazo médio de recebimento é útil para avaliar as políticas de crédito e cobrança, podendo ser calculado dividindo-se o saldo de contas a receber de clientes pelo valor diário médio de vendas em estoque. Trata-se do número médio de dias que as vendas ficam em aberto, esse prazo médio possui dois componentes sendo o primeiro o período entre a venda e a remessa do pagamento pelo cliente, e outro o prazo necessário para receber, processar e

transformar em caixa o pagamento feito pelo cliente (GITMAN, 2010).

Para Hoji (2012) o prazo médio de recebimento de vendas é calculado pelo saldo médio de contas a receber dividido pela receita bruta deduzindo as devoluções e abatimentos multiplicando pelo período.

O prazo concedido aos clientes para fazer seus pagamentos é de acordo com a política de crédito da empresa, visto que afeta vários parâmetros econômicos, porém, em alguns setores empresariais o prazo concedido aos clientes é padronizado. Um prazo de recebimento alongado provocara maior investimento em contas a receber, com reflexos na necessidade de capital de giro e nos custos financeiros (SANTOS, 2001).

Já o prazo médio de pagamento é calculado pelo saldo da conta fornecedores dividindo pelo valor diário médio das compras, porém há uma dificuldade para este calculo, pois implica na necessidade de identificar as compras anuais, sendo que este valor não consta nas demonstrações financeiras publicadas (GITMAN, 2010).

Hoji (2012) diz que o valor das compras brutas deve ser extraído de registros internos, pois não estão evidentes em demonstrações contábeis de publicação obrigatória, fazendo com que o calculo do prazo médio de pagamento de fornecedores torne possível, através da divisão do saldo médio de fornecedores pelas compras brutas multiplicado pelo período estimado.

#### **2.2.4 Análise do Ciclo Operacional e Financeiro**

A análise e necessidade do capital de giro têm por base o ciclo operacional e o ciclo financeiro.

O ciclo operacional é o intervalo de tempo gasto para execução da sequência de atividades de compra de matéria prima, pagamento de fornecedores, produção, estocagem, venda e recebimento das vendas, representando o número de dias transcorridos entre a compra de matérias-primas ou produtos e o recebimento da venda dos produtos fabricados ou comercializados, sendo que este ciclo tem influência sobre o volume de recursos financeiros consumidos ou imobilizados na operação da empresa (SANTOS, 2001).

Gitman (2010) define o ciclo operacional como sendo o período de tempo que vai do começo do processo de produção até o recebimento de caixa resultante da venda do produto,

esse ciclo abrange duas categorias de ativo de curto prazo, o estoque e contas a receber, e é medido a partir do tempo decorrido por meio da soma da idade média do estoque e do prazo médio de recebimento.

O ciclo financeiro é representado pelo pagamento a fornecedores e pelo recebimento das vendas, sendo o intervalo de tempo entre os fatos financeiros ocorridos ao longo do ciclo operacional. Como as empresas têm prazos diferentes para pagamento aos fornecedores e recebimento de clientes, o ciclo financeiro é definido com base nos prazos médios de pagamento e recebimentos (SANTOS, 2001).

Conforme HOJI (2012) o ciclo financeiro ocorre a partir do primeiro desembolso e geralmente acaba com o recebimento da venda, se caso haver pagamento de custos ou despesas depois do recebimento da venda, é nesse momento que se encerra o ciclo financeiro.



**Figura 1 - Ciclo Financeiro e Operacional**

**Fonte:** Assaf Neto e Silva (2002) citado por Marçola e Gaviola (2014).

Basicamente o capital de giro representa a proporção de todo o investimento que circula para a condução normal das operações, este capital também conhecido de ativo circulante, por outro lado temos o passivo circulante que ao contrário do ativo são as dívidas que vencem no curto prazo, nelas estão inclusas contas como de fornecedores, funcionários, governo e bancos. A diferença entre o ativo circulante e passivo é chamado de capital de giro líquido que quando o ativo é maior que o passivo a empresa possui capital de giro positivo e do contrário capital de giro negativo (GITMAN, 2010).

Há diversas formas de fontes de capital de giro, ou seja, fontes de financiamento no curto prazo, passivo circulante. Algumas são geradas a partir da própria operação da empresa como duplicatas a pagar aos fornecedores, impostos a recolher, salários e encargos

sociais a pagar, outras possuem caráter financeiro que são os financiamentos e empréstimos bancários (HOJI, 2012).

## 2.3 GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS

Existem várias maneiras de definir micro e pequena empresa, a lei Federal nº. 9.841/99 - estatuto da Micro e Pequena Empresa, modificada pelo decreto nº. 5.028/04 – utiliza o faturamento para definir estas empresas, o SEBRAE classifica de acordo com o número de funcionários e a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas aprovado no congresso em 2006 ampliou e unificou o conceito para estender benefícios fiscais e burocráticos a mais estabelecimentos. De acordo com a nova lei, micro são aquelas com faturamento bruto anual de até R\$ 240 mil, e as pequenas até R\$ 2,4 milhões (CASTOR, 2009).

As pequenas empresas surgem como oportunidade empreendedora para aquelas pessoas que são capazes de desenvolver algum produto ou serviço cobiçado pelos clientes. Uma oportunidade empreendedora vai além de uma ideia interessante, pois envolve um produto ou serviço atraente aos clientes, fazendo com que estes renunciem do dinheiro em troca do produto, ou seja, um empreendedor deve descobrir uma maneira de criar valor aos clientes (LONGENECKER, 2013).

As pequenas e as microempresas representam quase a totalidade da produção brasileira, das empresas nacionais, 99,2% pertencem a essas categorias e contam com quase 14 milhões de pessoas trabalhando. No restante do mundo não é diferente, os Estados Unidos conta com 99,7% das empresas que são de pequeno porte ou muito pequeno, e emprega a metade dos trabalhadores do país (CASTOR, 2009).

Apesar das pequenas empresas estarem inseridas no contexto econômico de qualquer nação, teve seu primeiro ato de reconhecimento de importância no cenário econômico na década de 1970, com a criação de Centro de Apoio Governamental à Pequena Empresa (CEAG), com objetivos de orientação e capacitação do pequeno empresário. O SEBRAE regulamentado em 1990 veio para ampliar os serviços e benefícios ao pequeno empresário brasileiro (BOSSANI, 2014).

Buscando visualizar o processo de gestão nas pequenas empresas com mais clareza apresenta-se um quadro de comparação entre as pequenas e grandes empresas citado por

Ghobadian e Gallear (1996).

	<b>Grandes organizações</b>	<b>Pequenas e médias organizações</b>
Níveis de gerência	Hierárquicas, com vários níveis gerenciais	Informal, com poucos níveis gerencias
Divisão funcional de atividade	Clara e abrangente Alto grau de especialização	Limitada e não nuclear Baixo grau de especialização
Pensamento funcional/departamental	Forte	Ausência. Pensamento corporativo
Atividades e operações	Regras e procedimentos formais	Nem sempre formalizadas
Formalização e padronização	Alto grau	Baixo grau
Estrutura	Majoritariamente burocrática	Majoritariamente orgânica
Proximidade entre gerência e cliente final	Distante	Próxima
Visibilidade da alta gerência	Limitada	Completamente visível
Número de atividades	Amplo leque	Reduzido
Localização	Dispersa geograficamente e com possibilidade de ser multinacional	Única
Padrão de cultura organizacional	Diversidade cultural	Unidade cultural
Predominância	Do sistema	Das pessoas
Disseminação da cultura	Inércia cultural	Cultura fluida
Organização e organogramas	Rígidos	Flexíveis
Grupos de interesse	Muitos	Restrito aos sócios e credores
Modelo de decisão	Baseado em fatos	Baseado em <i>feeling</i>
Domínio	Profissionais e tecnocratas	Pioneiros e empreendedores
Estilos de gerenciamento	Diretivo, participativo, paternal, entre outros	Diretivo e patronal
Política de reconhecimento	Meritocracia	Apadrinhamento
Resultados	Indivíduos normalmente não podem ver	Indivíduos participam
Recursos	Amplo capital humano, recursos financeiros e <i>know-how</i>	Restrição de recursos
Treinamento de pessoal	Planejado e em larga escala	Nem sempre há
Orçamento para treinamento de equipe	Específico para este fim	Raramente há previsão para este fim
Contatos externos	Muitos	Mais restritos a fornecedores e clientes
Resposta às mudanças externas	Normalmente demorada	Normalmente rápida para as mudanças culturais
Resistência às mudanças	Alto grau	Relativa resistência, maior flexibilidade
Mudanças internas	Potencialmente muitos catalisadores	Dependem dos dirigentes
Controles	Evolução formal, relatos de procedimentos	Informais
Orientação	Por controle	Por resultado
Operações e comportamentos dos empregados	Cultura rígida da corporação	Influenciados pelo seu ego e autogerência

**Quadro 3** - Uma Comparação entre Pequenas e Grandes Empresas/Organizações

Fonte: Ghobadian e Gallear (1996).

O quadro evidencia o tanto de diferença considerando uma pequena empresa comparada à de grande porte, fica visível a não formalização dos níveis hierárquicos nas pequenas empresas, e o não planejamento formal como fator característico das pequenas empresas (GHOBADIAN; GALLEAR, 1996 apud BOSSANI, 2014).

De acordo com a pesquisa elaborada pelo SEBRAE em 2004, com base nas empresas abertas entre 2000 a 2002 em todo o Brasil, a maior dificuldade enfrentada pelas empresas que fecharam conforme os empresários é a falta de capital de giro, gerado este por um desequilíbrio nas entradas e saídas de recursos na empresa Faustino (2005) cita SEBRAE (2004, p. 23).

Nas pequenas empresas é muito comum haver diferenças entre o dia de pagamentos e recebimentos de contas, esta situação fica minimizada a partir do momento em que se utiliza um instrumento de controle e planejamento financeiro conhecido como fluxo de caixa. Após a elaboração do fluxo de caixa o empresário terá uma visão de futuro próximo, sendo justamente essa visão que falta para a maioria das empresas de pequeno porte fazendo com que algumas mudanças para reduzir as dificuldades financeiras só sejam tomadas com atraso (RAMOS; ALVES, 2012).

Se existe uma coisa que pode ajudar ou quebrar uma empresa, especialmente quando ela é pequena, é o fluxo de caixa. Um banqueiro me disse uma vez que muitas das empresas que ele viu desaparecer na sua maioria eram lucrativas, somente tiveram problemas financeiros e foram forçadas a fechar. Se você prestar atenção ao fluxo de caixa, e eu penso nisso todo dia, você terá uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes e continuará crescendo enquanto outras empresas desaparecerão. A quantidade de atenção que você presta ao fluxo de caixa significa a diferença entre a vida e a morte de sua empresa (LONGENECKER et al., 2013, p. 402 apud KEITH LOWE).

Nas organizações maiores a direção tem mais tempo para refletir grandes questões, como a estratégia do negócio, e também nas grandes empresas o proprietário encontra-se muitas vezes separado da cúpula executiva da empresa. Nestas empresas centradas em processos, operações os “pequenos incêndios” raramente chegam ao conhecimento da direção, já nas pequenas empresas o empresário “veste-se de bombeiro” continuamente (BOSSANI; LISBOA, 2003 apud BOSSANI, 2014).

Outro fator que distingue as pequenas empresas das grandes organizações é a informalidade, por isso a importância de conhecer a dinâmica interna da pequena empresa antes de aplicar receituários convencionais de consultoria ou promulgar algum tipo de política e leis em seu auxílio. A visão do dirigente sobre a realidade não difere problemas de

sintomas, isso pode ser explicado pelo fato de o diretor não conhecer as causas nucleares que afetam o seu negócio (BORTOLI, 2005 apud BOSSANI, 2014).

Apesar de algumas grandes empresas experimentarem gestão deficiente, as pequenas empresas demonstram ser suscetíveis a essa fraqueza. Muitas delas são marginais ou não-lucrativas, lutam todos os dias para sobreviver, na melhor hipótese ganham apenas para a sobrevivência dos proprietários, funcionam, mas seria exagero dizer que possuem gestão. No entanto a gestão deficiente não é nem universal nem inevitável (LONGENECKER, 2013).

Geralmente as pequenas empresas são carentes de equipe profissional especializada, e na maioria destes estabelecimentos o gestor é generalizado. Ele é quem toma as decisões de todas as áreas como pesquisa de mercado, análise financeira, publicidade e gestão de recursos humanos, essa delimitação de o gestor responder por tudo devido à falta de equipe especializada em áreas pode ser parcialmente contornada com o uso de assistência gerencial externa. Infelizmente lidar com a falta de talento profissional interno é a parte da realidade da gestão de pequenas empresas (LONGENECKER, 2013).

### **2.3.1 Gestão de Pequenas Empresas Familiares**

A empresa familiar não pode ser caracterizada pelo seu tamanho, pois existem grandes e pequenas empresas, ela deve ser caracterizada por refletir em sua cultura os aspectos que norteiam as relações familiares. A dinâmica familiar deve ser compreendida antes de compreender uma empresa familiar, da mesma forma que não pode analisar a dinâmica familiar antes de analisar o seu relacionamento com a empresa (WERNER, 2004).

A gestão da empresa familiar possui as suas peculiaridades que vão além da administração dos sistemas “família”, “sociedade”, “empresa” e todas as suas inter-relações nos campos financeiros, jurídicos e efetivos. Esses sistemas geralmente se fundem, se sobrepõem e são interdependentes, porém nessa dinâmica muitos aspectos devem ser considerados como a cultura organizacional, o processo sucessório e a governança da empresa e da família (BORNOLDT, 2005).

O controle da gestão na empresa familiar esta intimamente ligada com o controle acionário, outra característica é a presença de um gestor familiar que representa o capital, tanto na administração cotidiana quanto no planejamento estratégico. Há quem diga que um

profissional familiar é menos competente que um profissional contratado, mas pelo contrário o que se percebe como tendência é uma desaceleração do processo de profissionalização na contratação de terceiros, uma vez que os membros da família são treinados para serem os melhores executivos e para que o patrimônio continue sob gestão da própria família (WERNER, 2004).

A participação de pessoas treinadas tecnicamente e educadas para a gestão pode influenciar positivamente as empresas, não é motivo para desqualificar o elemento familiar alguns casos em que os membros da família não tiveram sucesso diante da gestão. A sobrevivência da empresa familiar depende mais do elemento família do que do elemento empresa (WERNER, 2004).

Para conseguir entender e trabalhar em uma empresa familiar é preciso compreender esses traços culturais que são caracterizados pelos princípios e valores do convívio familiar como forma de fazer negócios e lidar com quem aposta na empresa. A aplicação destes conceitos nas empresas familiares é a partir da aplicação das melhores práticas de governança, da análise a inter-relação sistêmica entre família, sociedade e empresa, também desenvolver critérios de acordo com as normas e leis de convivência (BORNOLDT, 2005).

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

A empresa em estudo apresentou requisitos que leva a uma abordagem qualitativa, esta abordagem pode descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis. Também tem como objetivo contribuir no processo de mudança, entender e classificar os processos utilizados por grupos sociais, possibilitar com mais intensidade o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (DIEHL; TATIM, 2004).

Esta abordagem apresenta algumas características como a coleta dos dados ocorrem geralmente nos contextos em que os fenômenos acontecem, a análise desses dados são desenvolvidos paralelos ao levantamento dos mesmos, os estudos são apresentados de forma descritiva visando a compreensão e interpretação à luz dos significados dos próprios sujeitos. Também está teoria parte da análise dos dados empíricos, se aperfeiçoando a partir das leituras de outros autores, é essencial a interação entre o pesquisador e o pesquisado, e integração entre dados qualitativos e quantitativos (DIEHL; TATIM, 2004).

Quanto aos objetivos verificou ser a pesquisa descritiva que visa principalmente a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno. Apesar de vários estudos serem classificados como descritiva ela apresenta uma característica significativa que é a utilização de técnicas padronizada de coleta de dados, a partir de questionário e observação sistemática (DIEHL; TATIM, 2004).

#### **3.2 UNIDADE DE ANÁLISE**

A pesquisa irá se basear em um estudo de caso, que é caracterizado pelo estudo

profundo de um ou poucos objetos, que permita um amplo e detalhado conhecimento. É visto como uma técnica psicoterápica, como método didático ou como método de pesquisa, sendo o de pesquisa definido como um conjunto de dados que descrevem uma fase ou o total do processo social de uma entidade, podendo essa entidade ser uma pessoa, uma família, um profissional, uma comunidade ou uma nação (DIEHL; TATIM, 2004).

Geralmente o estudo de caso é o delineamento mais adequado, pois apresenta várias vantagens como: o estímulo a novas descobertas, ênfase na totalidade e a simplicidade nos procedimentos. Ao contrário disso o estudo de caso apresenta algumas limitações, sendo a mais grave no que se refere à dificuldade de generalização dos resultados obtidos, com isso exige do pesquisador um nível de conhecimento mais elevado que para outros tipos de delineamento (DIEHL; TATIM, 2004).

A unidade de análise foi na empresa Medfarma, uma farmácia de pequeno porte com gestão familiar.

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

A coleta dos dados foi através de entrevista com o gestor da empresa, também analisando os métodos de controles que a empresa possui como o fluxo de caixa, portando foram analisados dados primários. Essas fontes primárias são obtidas através do próprio pesquisador em primeira mão, utilizando de algumas técnicas como a entrevista, questionário, formulário e observação (DIEHL; TATIM, 2004).

#### 3.3.1 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento para a coleta de dados foi feito a partir de uma entrevista não estruturada com o gestor da empresa. Essa entrevista conforme Diehl e Tatim (2004) é aquela em que o entrevistador tem a liberdade para desenvolver a entrevista em qualquer que considere adequada. É uma forma de explorar mais amplamente uma questão, em geral as perguntas são abertas e podem ser respondidas em uma conversação informal.

De acordo com Gil (2009) é possível verificar dois momentos de coleta de dados, sendo que o primeiro o pesquisador tem por objetivo identificar as variações da variável independente, também o controle das variáveis intervenientes. Já no segundo caso o

pesquisador procura mensurar as variáveis dependentes.

Também foi instrumento de coleta de dados a pesquisa documental, que é muito semelhante à pesquisa bibliográfica que utiliza das contribuições de diversos autores sobre determinado assunto, já a documental parte de materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou que poderão ser reelaborados conforme o objetivo do trabalho (DIEHL; TATIM, 2004). Sendo estes considerados dados secundários.

### 3.3.2 Procedimento de Coleta de Dados

Estes dados foram obtidos pessoalmente com o gestor da empresa através de entrevistas semanais conforme desenvolvimento da pesquisa, que também dispôs de material para análise como: agendas onde são anotadas todas as saídas de caixa, livro caixa que a empresa utiliza, extratos bancários e verificação no sistema de nota fiscal para verificar valores de vendas.

O material disponibilizado pelo gestor da empresa foi do ano de 2014 e 2015 até o mês de junho, os quais foram selecionados e optou-se pela não utilização dos dados de 2014 devido ao pouco tempo que teria para que pudesse ser tabulado e colocado para utilização na pesquisa, ou seja, apenas foram utilizados os dados de 2015.

### 3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Foi analisado o conteúdo das respostas do entrevistador, sendo que essa análise conforme Diehl e Tatim (2004) tem o propósito de contar a frequência dos fenômenos e procurar identificar relações entre eles, com a interpretação dos dados se valendo de modelos conceituais *a priori*.

Gil (2009) cita a análise e interpretação dos dados utilizando a análise estatística, quando da pesquisa experimental, ressalta sua aplicabilidade na pesquisa experimental tão adequada que não se pode deixar de utilizá-las no processo de análise dos dados.

A análise e interpretação dos dados foram feita a partir de conhecimentos previamente estudados, julgando o que seria usado para a pesquisa. Primeiramente depois de ter o material disponibilizado pelo gestor da empresa começou a etapa da seleção dos

materiais coletados, pois muitos não interferiam no trabalho, sendo estes descartados.

Como citado anteriormente os dados disponibilizados referentes ao ano de 2014 não foram utilizados, pois são dados colocados em vários locais, de difícil acessibilidade, portanto optou-se por tabular e utilizar apenas os dados do ano de 2015 devido a ser mais recente, favorecendo a análise, pois afinal é um período atual.

A outra etapa utilizada foi transferir os dados para o fluxo de caixa previamente montado, colocando dia a dia os dados conforme sua natureza, entrada e saída, estes dados foram colocados no fluxo de acordo com os documentos originais, não passando antes por tabulação. Nas entradas foi olhado em quatro instituições financeiras o qual a empresa possui conta e somado os créditos de cartão de crédito e convênios, também a partir do livro caixa tirou-se as entradas à vista, já nos pagamentos como nos recebimentos foi verificado cada conta mantida nas instituições financeiras com os seus devidos extratos e retirar os débitos de despesas bancárias e débitos com energia a qual é debitado em conta corrente, por fim analisou uma agenda que contém os pagamentos dos fornecedores, fazendo um somatório e lançando no fluxo de caixa de acordo com a data.

Para melhor análise e interpretação no fluxo foram colocadas algumas fórmulas matemáticas para facilitar visualização do total, que baseado nos resultados gerou alguns gráficos informando a equação básica do fluxo de caixa, sendo o total das entradas e saídas. Com isso foi possível a análise e interpretação dos dados.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo serão apresentados como a empresa estava antes da implantação do modelo de controle financeiro a partir do fluxo de caixa e após implantação, onde primeiramente era difícil saber qual a situação do caixa, tanto mensal quanto diário, pois trabalhavam com anotações em agendas e caderno o que ficava muito deficitário devido ao esquecimento de anotar e não saber o que de fato se deve anotar para montar o fluxo de caixa, também pela baixa segurança, pois qualquer funcionário poderia anotar algo de seu interesse, sem controle de quanto e quando efetivamente entrava o valor das vendas geradas pelo cartão de crédito e dos convênios com as empresas.

### **4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA**

A empresa inicia suas atividades no ano de 1999 em uma sociedade formada por médicos que viram a necessidade de um local para comprarem os medicamentos que não eram até então oferecido pelas farmácias da cidade de Lagoa Vermelha. Em uma sala alugada em um ponto de referência na cidade surgiu a Medfarma, contando com quatro funcionários e dois administradores.

Atuando apenas no ramo de medicamentos e produtos de higiene a empresa foi ganhando credibilidade de seus clientes e reconhecimento na sociedade quando viram a necessidade de aumentarem a sua gama de serviços acrescentando a manipulação como um de seus diferenciais já que não existia outra farmácia que oferecesse o serviço, assim em 2002 inicia o projeto da farmácia em local próprio para atender as demandas de local que além de ser alugado estava pequeno para o movimento e também não suportava os serviços de manipulação.

Foi investido também em novos funcionários um ano antes da abertura da farmácia

em sua nova sede, estes passaram por treinamentos visando terem capacidade de exercerem a função, principalmente a manipulação. Tudo se concretizou em 2004 quando a empresa inicia sua nova fase, contando com o amplo local, tudo planejado para o melhor desempenho da farmácia, visando também a satisfação e reconhecimento dos funcionários a nova sede conta com um salão de festas onde se reúnem para confraternizar.

O seu auge foi no ano de 2009 quando a empresa contava com 23 funcionários, hoje a empresa sobrevive diante das adversidades, à dificuldade de se manter como farmácia individual, sem participar de redes, conta com 15 funcionários, sendo 6 destes com curso superior, visto que uma boa representatividade se dá pela manipulação. A empresa formou uma marca forte na comunidade, pois está a anos no mercado, e também por oferecer uma ampla linha de produtos.

#### 4.2 MODELO DE GESTAO DE CAIXA ATUAL E SUAS FRAGILIDADES

O quadro a seguir demonstra os itens observados no modelo atual de fluxo de caixa bem como suas fragilidades, os quais terão abordagem detalhada no decorrer do capítulo.

Item Observado	Fragilidades
Modalidade de Elaboração	Manual
Acesso da Elaboração	Livre
Armazenamento	Em Vários Locais
Vendas no Cartão/Cheque Pré-datado	À vista
Pagamentos à Fornecedores	Agenda Separada
Saldo Final	Não confiável
Informações	Erradas

**Quadro 4** - Itens e Fragilidades Observados

**Fonte:** Dados Primários (2015).

O quadro acima tem a intenção de demonstrar os principais pontos a serem destacados no modelo de fluxo de caixa até então utilizado pela empresa, mostrando os itens observados e suas fragilidades visando facilitar o processo de adaptar um fluxo de caixa que não apresente os itens abordados, evitando este gargalo no processo de gestão de caixa, sendo esses analisados a partir de acompanhamento de utilização do fluxo de caixa pelo estagiário da pesquisa.

O modelo de gestão de caixa atual da empresa para gerenciar as finanças, seu caixa é

feito diariamente anotando manualmente as entradas e saídas em agendas e caderno. Nada informatizado e com poucos recursos, não apresentando segurança das informações uma vez que qualquer funcionário pode anotar entradas e saídas com valores divergentes visando seu benefício, também difícil visualizar o fluxo de caixa mensal devido a anotações em mais de um lugar, e mais, corre um risco de esquecer de anotar alguma entrada e saída de caixa.

Quanto às entradas eram consideradas as vendas feitas através do cartão de crédito como se fossem entradas do dia, uma vez que estas vendas possuem diferentes datas para crédito, de acordo com o contrato com o banco ou instituição financeira. Também não havia separação em relação aos cheques recebidos, onde os cheques à vista e a prazo eram tratados da mesma forma, entradas de caixa.

Já os pagamentos estavam anotados em uma agenda separada, de uma forma mais organizada, onde era anotado o valor das compras juntamente com o número da nota fiscal e o nome do fornecedor, e no final uma soma totalizando aquelas despesas.

De um modo geral o controle feito até então estava sendo inútil, pois não oferecia informações para que se pudesse fazer um planejamento, não se tinha conhecimento de quanto exatamente tinha fechado o caixa em determinado dia, mês, quanto de receita estava a entrar num certo período, quanto teria que pagar em data futura, quanto entrou das vendas feitas no cartão de crédito, em cheques, qual foi o total de despesas com fornecedores no mês, quanto teve de despesas bancárias.

O fluxo que se tinha estava sendo uma junção entre o fluxo de caixa planejado e fluxo de caixa realizado, ou seja, os procedimentos de caixa estavam errados, sendo que as entradas em dinheiro eram as realizadas, pois era o que exatamente entrou naquele dia, mas as vendas do dia feitas no cartão de crédito faz parte do fluxo planejado já que não entrou no caixa da empresa naquele dia.

A partir de todos estes apontamentos fica visível que a empresa estava “abrindo mão” de um método de controle financeiro muito simples, mas que ajuda e oferece informações úteis na tomada de decisão, tanto para investimentos quanto para rever algumas políticas de prazo de recebimento, pagamento, estoque. Certamente a empresa sobreviveria com o atual modelo de fluxo de caixa, mas muito improvável que conseguisse algumas transformações sem que tivesse as informações apresentadas pelo fluxo de caixa proposto.

#### 4.3 MÉTODO DE CONTROLE FINANCEIRO APLICADO NA EMPRESA

O método utilizado para a empresa visando suprir suas necessidades e fragilidades foi montado através do fluxo de caixa apresentado pelos autores Hoji (2012) e Santos (2001), feitos através de planilha eletrônica. Estes foram os modelos escolhidos devido a sua simplicidade quando notou ser o mais correto para a empresa em estudo, onde buscava ter o controle de suas finanças de um modo mais informatizado, com mais segurança e sem precisar de pessoa especializada para manusear.

O fluxo de caixa é um instrumento importante na gestão das empresas, independente de seu tamanho, pois possibilita visualizar de uma forma ampla juntamente com as outras demonstrações como esta a empresa, oferece de forma simplificada dados úteis para a tomada de decisão. Ele como sendo o modelo de análise para o estudo na empresa Medfarma, é muitas vezes o único instrumento das pequenas empresas, pode não ser aquele fluxo informatizado, mas os pequenos empresários quase sempre tem suas anotações de quanto entrou e quanto saiu da empresa em determinado dia e mês, fazendo o fluxo de caixa muitas vezes sem conhecimento, daí sua suma importância, pois mesmo as pessoas sendo humildes de conhecimento utilizam o instrumento sem saber e fazem dele o seu único meio de gestão.

O modelo proposto esta sendo essencial para a empresa, pois oferece o que ela buscava, demonstra os dados com segurança, consegue informar de uma forma ampla, ou seja, é possível analisar o fluxo de caixa diário, mensal, com separação de contas de entradas e saídas de caixa. Tornando um aliado para tomada de decisão de investimento, das políticas praticadas pela empresa.

De uma forma simples, com baixo custo, apenas com o uso de planilhas disponibilizadas pela *Microsoft Office Excel* foi possível organizar o processo de gestão financeira da empresa, está montado apenas com algumas fórmulas onde o responsável lança os valores tanto de entrada quanto de saída e o fluxo faz automaticamente as somas dando no final o saldo do dia, ao terminar o mês ele informa o total de cada conta, quanto entrou de venda vista, cartão de crédito, convênios, da mesma forma as saídas mostrando o saldo total com fornecedores, despesas bancárias.

Nota-se que algumas contas do fluxo de caixa apresentado estão sem preenchimento devido, até então a empresa não precisar utilizar, mas foi a propósito deixar mesmo sem

valor para que no futuro próximo a empresa passe a usar estas contas, principalmente aquelas que dizem respeito com aplicação e resgate financeiro, juros de aplicação financeira, visando aprimorar ainda mais o fluxo de caixa, ou seja, aplicar o saldo excedente para que nos dias que ocorre os picos de contas a pagar a empresa conte com aquele saldo para resgate, tendo algum rendimento com aqueles valores ociosos do dia.

O exemplo a seguir é parte do fluxo de caixa montado para a empresa, sendo que assim como este foi feito em todos os dias do mês, com abrangência de janeiro a junho de 2015, quanto aos valores eles são reais de acordo com o apresentado pela empresa, aqueles das contas de recebimentos de vendas com cartão de crédito e operações de crédito foi retirado a partir da verificação de extrato bancário.

Fluxo de caixa proposto sendo apresentado entre 02 a 04 de janeiro de 2015.

<b>1. ENTRADAS DE CAIXA</b>	<b>02/JAN</b>	<b>03/JAN</b>	<b>04/JAN</b>
Recebimentos de vendas a vista	R\$ 6.340,76	R\$ 4.049,53	R\$ 0,00
Recebimentos de vendas com cartão de crédito	R\$ 2.762,41	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Operações de crédito	R\$ 311,76	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Resgate de aplicações financeiras	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Juros de aplicações financeiras	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Outras entradas de caixa (Convênios)	R\$ 85,38	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>1.1 TOTAL DE ENTRADAS</b>	<b>R\$ 9.500,31</b>	<b>R\$ 4.049,53</b>	<b>R\$ 0,00</b>
<b>2. SAÍDAS DE CAIXA</b>			
Fornecedores	R\$ 6.187,71	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Prestadores de serviços	R\$ 0,00	R\$ 20,00	R\$ 0,00
Folha de pagamento	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Encargos sociais	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Impostos	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Antecipação de pagamentos	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Juros de financiamento	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Pagamento de principal	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Despesas bancárias	R\$ 15,54	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Água, luz, gás, telefone e internet	R\$ 1.098,05	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Outras saídas de caixa	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Realização de aplicações financeiras	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>2.1 TOTAL DAS SAÍDAS</b>	<b>R\$ 7.301,30</b>	<b>R\$ 20,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>
<b>3. SALDO DE CAIXA GERADO (1.1 - 2.1)</b>	<b>R\$ 2.199,01</b>	<b>R\$ 4.029,53</b>	<b>R\$ 0,00</b>
<b>4. Saldo Inicial de Caixa</b>	R\$ 0,00	R\$ 2.199,01	R\$ 6.228,54
<b>5. Saldo Inicial de Aplicações Financeiras Diárias</b>	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>6. Aplicação ou Resgate</b>	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>7. Saldo Inicial de Permanência em Bancos</b>	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>8. Variação da Permanência em Bancos</b>	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>9. Saldo Final de Aplicações Diárias (5+6)</b>	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>10. Saldo Final de Permanência em Bancos (7 + 8)</b>	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>SALDO FINAL DE CAIXA</b>	<b>R\$ 2.199,01</b>	<b>R\$ 6.228,54</b>	<b>R\$ 6.228,54</b>

**Quadro 5** - Fluxo de Caixa Proposto

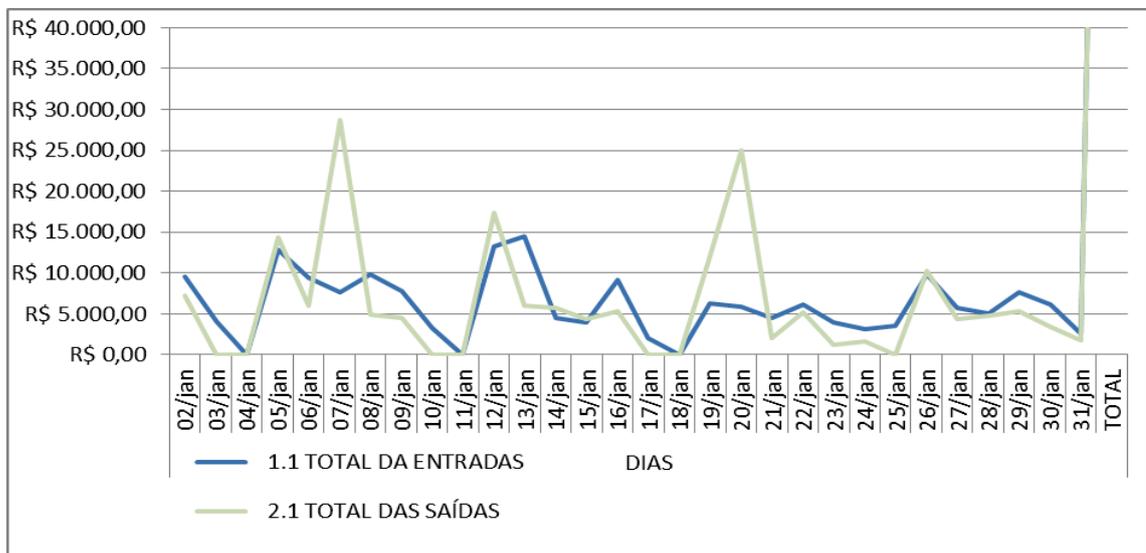
**Fonte:** Dados Primários (2015).

Verifica-se a partir da análise do fluxo de caixa proposto que no dia 2 de janeiro a empresa obteve resultado positivo, contando com suas entradas no valor de R\$ 9.500,31 e suas saídas com R\$ 7.301,30, restando um saldo de R\$ 2.199,01, porém salienta-se que o saldo inicial começou em zero devido à incapacidade de saber saldo em data anterior. No dia seguinte a empresa segue acumulando lucros obtendo resultado de R\$ 6.228,54, o qual se mantém no próximo dia devido ser domingo.

### 4.3.1 Apresentação dos Resultados

Os resultados apresentados a partir do fluxo de caixa proposto são satisfatórios uma vez que a empresa conseguiu atingir o principal objetivo que era o de organizar o setor financeiro, pois após aplicação apresenta resultados antes desconhecidos, facilita o processo, mostrando dados compactados, a partir dele fica fácil gerar gráficos para análise mais profunda de contas a receber e a pagar, tornou-se possível verificar e acompanhar o saldo no dia a dia.

A seguir será apresentado os principais fatores do fluxo de caixa, as entradas e saídas da empresa Medfarma farmácia do mês de janeiro a junho de 2015, de saldo não cumulativo, sendo que a empresa não iniciou suas atividades em janeiro do mesmo ano. Destaca-se que a empresa começa a ter um retorno significativo a partir do terceiro mês devido a iniciar o seu caixa no mês de janeiro com saldo zero, uma vez que não tinha condições de apurar o saldo para a data desejada por não ter o controle preciso anteriormente.

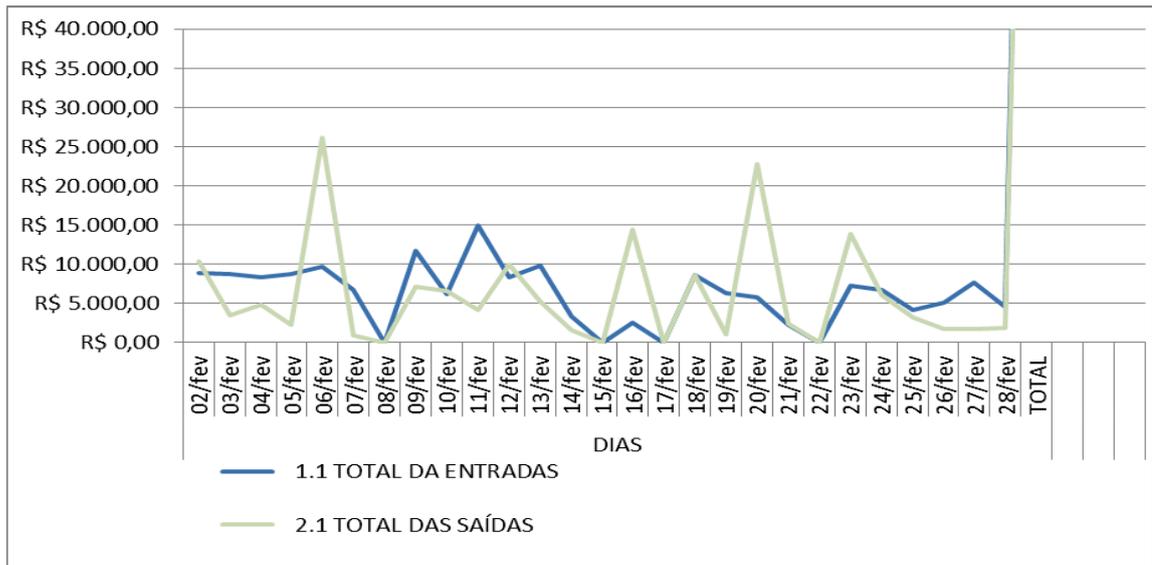


**Gráfico 1 - Entradas e Saídas do mês de janeiro de 2015 - Empresa Medfarma**

**Fonte:** Dados primários (2015).

O gráfico de janeiro mostra as linhas das entradas e saídas bem alinhadas, ou seja, quando aumentam as entradas também aumentam as saídas e vice e versa, porém dois picos de saídas são destaques, pois as entradas não acompanham na mesma proporção, isso gerado em dois dias significantes, sendo que o primeiro pico coincide com a data do pagamento da folha de pagamento e FGTS e o outro na data em que ocorre os pagamentos dos impostos

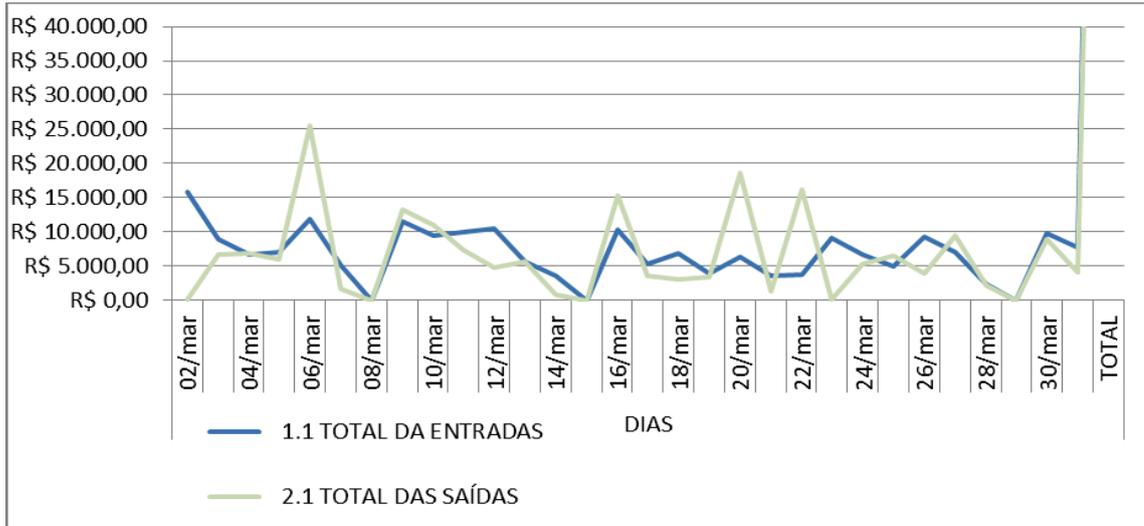
como: Simples, INSS. Também verifica que apesar das linhas estarem se movimentando com semelhança. Cabe ressaltar que o gráfico começa no dia 2 de janeiro com as linhas apresentando um saldo, esses foram o total gerado no dia e não que a empresa iniciou o dia 2 com aquele saldo. Também nota-se uma linha contínua no final do mês, essa demonstrando o saldo final de entradas que foi de R\$ 182.336,00 e de saídas R\$ 181.642,81, tendo como diferença R\$ 693,19.



**Gráfico 2 - Entradas e Saídas do mês de fevereiro de 2015 - Empresa Medfarma**

Fonte: Dados primários (2015).

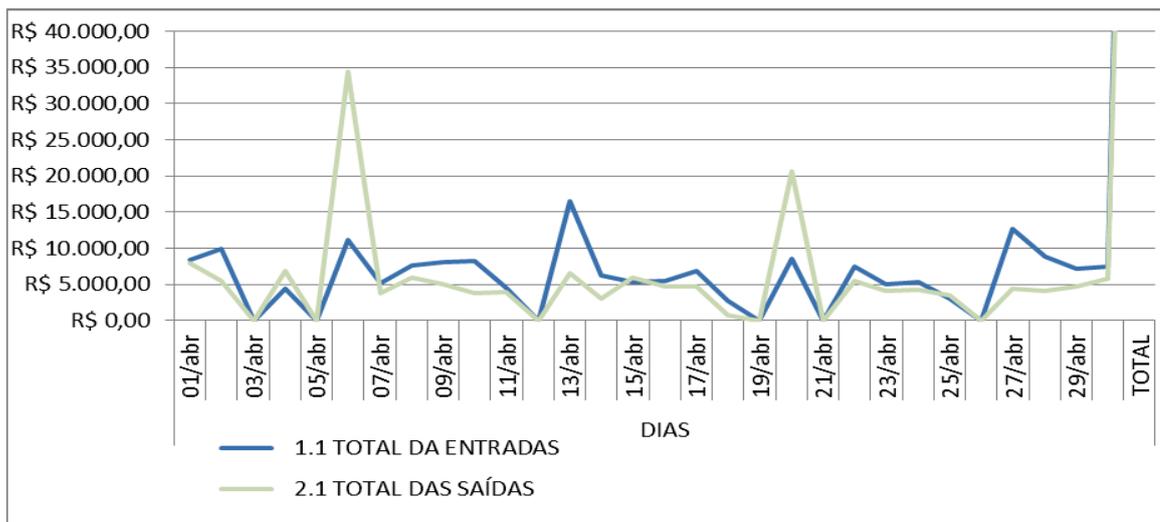
O gráfico do mês de fevereiro é semelhante ao anterior, começando o mês no dia 2 de fevereiro, fechando o dia com saldo onde está o início das linhas, também no final do mês apresenta uma linha contínua demonstrando o total das entradas e as saídas, essas tendo como resultado final R\$ 6.078,57. Ele apresenta algumas particularidades, pois apresenta além dos picos vistos no mês de janeiro o qual se repete nos demais gráficos, ele possui mais dois picos de saídas, que ocorre pelo aumento do estoque de mercadorias, devido à empresa se prevenir de medicamentos para o período de carnaval que aconteceu em data futura. Também a linha das entradas permanece por mais dias acima da linha de saídas o que é ótimo para a empresa, pois é um sinal que está arrecadando mais do que gastando.



**Gráfico 3 - Entradas e Saídas do mês de março de 2015 - Empresa Medfarma**

Fonte: Dados primários (2015).

As entradas e saídas do mês de março estão apresentadas de forma mais regular, tendo os picos de saídas comuns na empresa que são os de pagamento da folha de pagamento e o de impostos, e o restante parecendo uniformemente, ou seja, não acontecem tantos saltos positivos e negativos, podendo ser analisado que a empresa está operando de forma coesa, com valores parecidos de pagamentos e recebimentos. Demonstra também que no segundo dia do mês a empresa praticamente não obteve saída de caixa, como o gráfico apresenta nesse mês a empresa teve como receita um total de R\$ 203.048,80 e despesas R\$ 191.767,29, tendo um saldo gerado de R\$ 11.281,51.

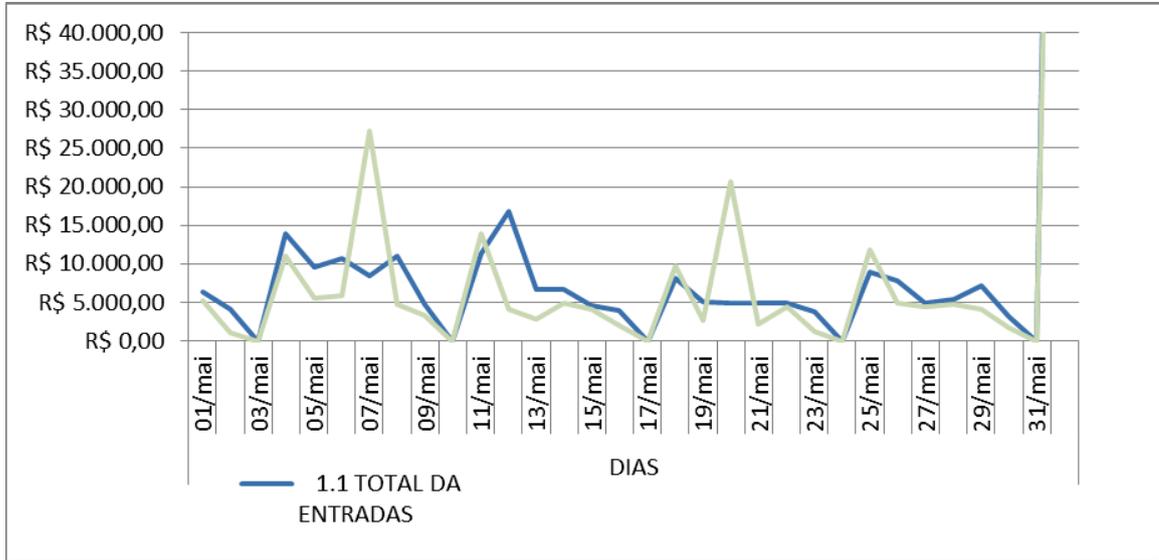


**Gráfico 4 - Entradas e Saídas do mês de abril de 2015 - Empresa Medfarma**

Fonte: Dados primários (2015).

Este gráfico é destaque um pico de saída de caixa no início do mês, decorrente além

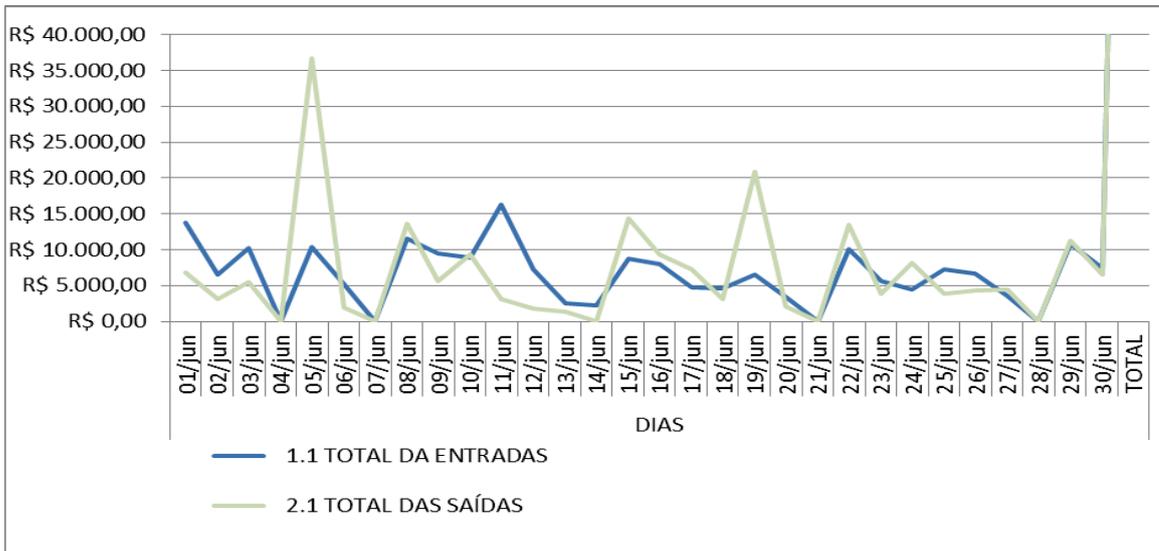
da folha de pagamento um acerto ocorrido pela demissão de funcionário o que acarretou a ter uma alta na linha da saída de caixa. Nos outros quesitos apresentam-se semelhante aos demais, obtendo um resultado financeiro de R\$ 15.994,69.



**Gráfico 5 - Entradas e Saídas do mês de maio de 2015 - Empresa Medfarma**

Fonte: Dados primários (2015).

O penúltimo gráfico, referente ao mês de maio também está muito semelhante aos outros, com um salto de entradas e saídas na metade do mês, o que não foi ruim devido a linha das entradas ultrapassar a linha das saídas, ou seja, a empresa recebeu mais do que pagou naquele período, sendo que a empresa obteve com saldo final de entradas R\$ 187.793,50 e saldo final das saídas R\$ 167.895,19, gerando um saldo positivo de R\$ 19.898,31.



**Gráfico 6 - Entradas e Saídas do mês de junho de 2015 - Empresa Medfarma**

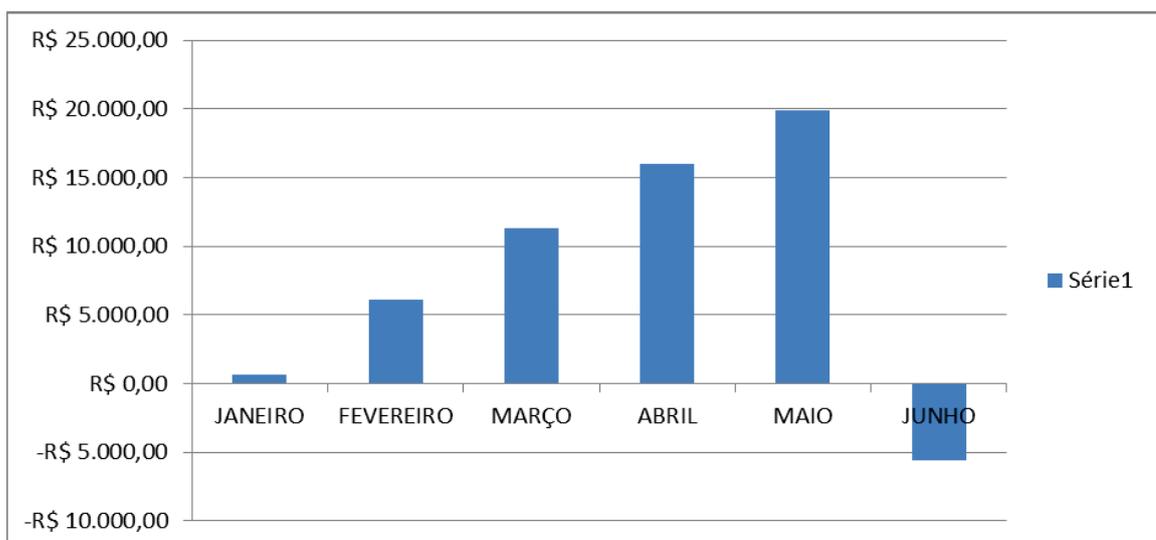
Fonte: Dados primários (2015).

O mês de junho mostra também um salto diferenciado de saída de caixa no início do mês, de acordo com dados analisados foi constatado o pagamento de metade do 13º salário a todos os funcionários, ocasionando o pico de despesa para o mês, uma medida interessante quando se tem saldo em caixa, pois no momento econômico que o país está passando, com inflação alta, o melhor a fazer quando possível é adiantar os pagamentos, buscando não perder poder de compra, no caso os pagamentos. Ficando esse mês com um resultado negativo no valor de R\$ 5.588,31.

Após a análise de todos os gráficos nota-se que as linhas das entradas e saídas estão alinhadas, porém há dois picos em relação às saídas de caixa, em todos os meses mostrados. Essas alterações mostram ser em datas significativas onde o primeiro descompasso se dá pelo quinto dia do mês se referindo à folha de pagamento dos funcionários que ocorre naquela data, já o outro que se dá pelo dia vinte, este em função dos impostos, o qual tem vencimento para aquela data.

Visando um melhor aproveitamento do trabalho na empresa, além do fluxo de caixa proposto foram mostrados estes gráficos que visam uma melhor visualização de como está as receitas em relação às despesas, as quais praticamente seguem os mesmos traços apenas com alguns descompassos. Significando que a empresa mantém uma boa política de recebimento de contas a receber e a pagar.

A seguir gráfico representando o total de saldo gerado em cada mês, de acordo com o fluxo de caixa realizado da empresa.



**Gráfico 7 - Total do Saldo Gerado em cada mês**

**Fonte:** Dados primários (2015).

Conforme gráfico acima nota-se uma crescente receita até o mês de maio, ou seja, até este mês as entradas de caixa foram superiores as saídas de caixa, mostrando ser uma empresa rentável, com saúde financeira. No mês de junho as despesas superaram as receitas, pois no período a empresa aumentou a compra de mercadorias junto a seus fornecedores e também efetuou o pagamento de metade do 13º salário a todos os funcionários, visando antecipar despesas futuras e liquidar saldo devedor com os mesmos.

#### 4.4 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Diante do estudo feito para a empresa Medfarma a cerca do modelo de controle financeiro através do uso de planilha eletrônica Excel fica claro a necessidade de adoção deste método para ajudar o gestor a controlar, analisar e tirar suas conclusões para fazer planejamento, no que diz respeito a investimentos, contas a receber e a pagar, e controle de estoque.

Da não adoção do modelo proposto fica inviável para a empresa poder analisar os fatores que afetam o seu fluxo de caixa, pois não terá uma visão compactada que o fluxo de caixa sugerido oferece.

A partir destes apontamentos sugere-se:

- seguir com o fluxo de caixa diante do modelo apresentado;
- fazer a separação das entradas de caixa nos bancos, conforme as vendas feitas no cartão de crédito;
- fazer separação de pagamentos de acordo com o material e fornecedor;
- aplicar os recursos excedentes de caixa visando ter uma rentabilidade a mais;
- utilizar os recursos que estarão aplicados para aquelas data em que há descompasso entre contas a receber e a pagar;

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo tem por objetivo propor um controle financeiro através do fluxo de caixa adequado para uma empresa do setor de varejo farmacêutico de pequeno porte, o qual foi possível a partir de estudo no que tange a administração financeira, o varejo farmacêutico, fluxos de caixa, administração de caixa, gestão de pequenas empresas, e empresas familiares, ressaltados com ênfase no segundo capítulo deste trabalho.

Quanto à metodologia foi um estudo baseado em uma abordagem qualitativa, objetivando uma pesquisa descritiva baseada num estudo de caso da empresa Medfarma farmácia, na qual foram coletados os dados através de entrevistas e também em pesquisa documental, com isso pode-se analisar e interpretar os dados para poder concluir a pesquisa.

Já no capítulo 4 onde está baseado a análise dos dados foi apresentado a empresa, qual o método que ela usava para gerenciar o seu caixa, suas fragilidades bem como gráficos montados a partir do fluxo de caixa adaptado para a empresa. Fazendo com isso uma junção entre a teoria explicada no segundo capítulo com a prática neste apresentado.

O departamento financeiro é uma das áreas mais importantes de uma empresa, pois é dele que oriunda os recursos necessários para o funcionamento da mesma, ele requer pessoas capacitadas para que se consiga uma boa gestão financeira, além disso, estes gestores contam com alguns recursos que ajudam a proporcionar o controle e funcionamento deste setor.

Geralmente nas pequenas empresas os proprietários não dispõem destes recursos para auxiliar na gestão, primeiro por achar inviável investir e também por estar dando certo sem o seu uso, fazendo com que muitas empresas acabem falindo precocemente. É justamente o que o presente estudo tem por objetivo, apresentar um modelo de controle financeiro com baixo custo para pequenas empresas que auxilie na gestão financeira.

Através do uso das planilhas eletrônicas oferecidas pela Microsoft Office Excel é possível obter sucesso financeiro, pois ela oferece além do controle, recursos necessários para acompanhar as entradas e saídas de caixa. É capaz de gerar várias informações e gráficos que ajudam os empresários na tomada de decisão de investimento, políticas de prazo médio de recebimento, pagamento e controle de estoque.

Na empresa em que foi adaptado o modelo de fluxo de caixa pode se notar o quão é útil o uso de um software por mais simples que for, pois no caso em estudo apenas foi utilizado planilhas Excel, mas já foi capaz de mostrar dados antes desconhecidos pelos gestores uma vez que se tem a visão geral tanto diária, semanal, mensal das entradas e saídas de caixa, auxiliando o gestor a gerir seus recursos, sendo o grande aliado de informações úteis.

O estudo limitou-se ao fluxo de caixa da empresa, visto nele o seu principal gargalo, podendo o mesmo se aprofundar nos prazos médios de recebimentos e pagamentos, o seu estoque, buscando um maior controle de algumas das funções estratégicas de uma empresa.

Portanto, conforme pesquisa feita conclui-se que o fluxo de caixa montado a partir de planilhas Excel é um instrumento indispensável para os gestores, principalmente em pequenas empresas devido a sua viabilidade econômica financeiro, possibilita ao gestor ter um controle real de suas finanças, projetar saldos futuros, e ter uma gama de informações para a tomada de decisão. Por fim destaca-se a importância do estudo feito o qual contribuiu para aumentar os conhecimentos no caso estudado, também para ressaltar o uso de planilhas Excel na gestão financeira das empresas.

## REFERÊNCIAS

BIBLIOTECA DIGITAL. **BNDES Setorial**, n. 39. GOMES, Renata et al. Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br>>. Acesso em: 20 ago. 2015.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na Empresa Familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BOSSANI, Fabio Ângelo. **Pequena empresa e Ambiente Organizacional Externo pela ótica das Teorias da Organização Industrial e da Visão Baseada em Recursos**. São Carlos: 2014.

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **Estratégias para a pequena e média empresa**. São Paulo: 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão Financeira: uma abordagem introdutória**. Barueri: Manole, 2014.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FAUSTINO, Zulmar Aldo. **Planejamento do Fluxo de Caixa em Microempresas**. Florianópolis, SC, 2005. p. 10. Monografia (Graduação, Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios da Administração Financeira**. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

\_\_\_\_\_. **Princípios da Administração Financeira**. São Paulo: Pearson, 2010.

GIULIANI, Antonio Carlos. **Gestão de Marketing no Varejo II**. São Paulo: OLM, 2005.

GROPPELLI, Angelico A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira**. São Paulo: Saraiva, 2010.

HISTÓRIA DA FARMÁCIA. **Surgimento das boticas**. Disponível em: <<http://portal.crfsp.org.br/>>. Acesso em: 20 ago. 2015.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária**. São Paulo: Atlas, 2014.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o Marketing**. Barueri: Manole, 2004.

INTERFARMA. Disponível em: <<http://www.interfarma.org.br/>>. Acesso em: 20 ago. 2015.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2006.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing: a edição do último milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LONGENECKER, Justin G. et al. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

MAGALHÃES, Marcelo Samuel da Costa. **Processo de decisão de compra de produtos de higiene pessoal entre dois canais: farmácia e supermercado**. São Paulo: 2009.

MARÇOLA, Rodrigo Garcia; GAVIOLA, Thaíssa Fernanda Jeremias. **Gestão do Fluxo de Caixa Através de Planilhas Eletrônicas**. Lins, SP, 2014. Monografia (Graduação, Administração) - Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, UNISALESIANO, Lins, SP.

MIRANDA, Bernardo Cunha; MORDEHACHVILI, Marco. **Uma Análise da Atratividade do Varejo de Farmácias Brasileiro para Investidores**. Rio de Janeiro: 2013.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração Financeira da Pequena e Média Empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, José Pereira da. **Análise Financeira das Empresas**. São Paulo: Atlas, 2001.

WERNER, René A. **Família e Negócios: um Caminho para o Sucesso**. Barueri: Manole, 2004.