

A IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA NA TOMADA DE DECISÃO PARA COMPRAS DE PME'S

THE IMPORTANCE OF CASH IN DECISION MAKING FOR PURCHASES OF PME'S

Camila Cunha de Araújo¹

Resumo: Nas pequenas e médias empresas o fluxo de caixa permite ao administrador planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros da organização para determinado período. O estudo ora apresentado, de caráter qualitativo, apresenta conceitos e idéias através de dados encontrados no referencial teórico e no estudo de caso realizado e que será apresentado no decorrer desta pesquisa sobre a importância do fluxo de caixa para a tomada de decisão. Para que os objetivos propostos fossem alcançados buscou-se analisar o estudo de caso desenvolvido na empresa Biasi & Ulhoa Comércio de Alimentos Ltda., empresa de pequeno porte localizado na cidade de Uberlândia, Minas Gerais, no ramo alimentício. Assim, dentre outros resultados, esta pesquisa constatou-se que a maioria das pequenas e médias empresas não possui uma gestão financeira ou quando possuem, não fazem o bom uso das ferramentas que possuem, como o fluxo de caixa, controles financeiros básicos, DRE, e o Balanço Patrimonial. Neste sentido este trabalho apresentou uma série de recomendações gerenciais para auxiliar as PMEs a enfrentarem de forma adequada, os períodos de dificuldades financeiras, bem como torná-las mais fortalecidas para competirem em um mercado cada vez mais concorrido.

Palavras-Chave: Fluxo de Caixa; Pequenas e Médias Empresas; Tomada de Decisão.

Abstract: In small and medium companies cash flow allows the administrator to plan, organize, coordinate, supervise and control the financial resources of the organization for a certain period. The study presented here, qualitative, presenting concepts and ideas through data found in the theoretical framework and case study performed, to be presented during this research about the importance of cash flow for decision making. For the proposed objectives were achieved we sought to analyze the

¹ Graduada em Administração de Empresas pela Faculdade UNIESSA de Uberlândia, Minas Gerais. Administradora de Empresas. Email: camila.adm10@yahoo.com.br.
Este artigo é resultado da monografia de conclusão de curso de graduação defendida em 2010 para a obtenção de título de graduada em Administração de Empresas, pela Faculdade UNIESSA de Uberlândia, Minas Gerais.

case study developed in the company Ulhoa Biasi & Trade Food Ltda., small company located in the city of Uberlândia, Minas Gerais, in the food industry. So, among other results, this research found that most small and medium companies do not have a financial management or if they have not make good use of the tools we have, such as cash flow, basic financial controls, DRE, and Balance Sheet. In this sense this paper has presented a series of managerial recommendations to help PMEs to cope adequately, periods of financial difficulties, as well as make them more empowered to compete in an increasingly competitive market.

Keywords: Cash Flow; Small and Medium Companies; Decision Making.

1. Introdução

As pequenas e médias empresas representam um papel importante na economia dos países seja qual for o seu ramo de negócio (indústria, comércio, ou prestação de serviços), devido à quantidade de empregos que podem gerar e também pelo papel importante no potencial econômico do país.

O fluxo de caixa permite ao administrador planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros da organização para determinado período. No processo de sua elaboração deverão ser utilizadas técnicas gerenciais para se projetar as vendas e os custos da empresa, de forma que não existam desperdícios financeiros. Deverá, portanto, refletir com precisão a situação econômica da empresa, em termos financeiros, e deverá ser atualizado constantemente para que forneça, ao administrador, o saldo do caixa e suas disponibilidades, quando houver. Além disso, a falta de planejamento feito por meio do fluxo de caixa faz com que a empresa possa prever quando e quanto tempo terá uma sobra de caixa, a qual poderia ser aplicada a fim de gerar mais receita, ou também para a aquisição de produtos, equipamentos, ou investimentos.

Para a realização desta pesquisa aplicada e qualitativa adotou-se em um primeiro momento, uma pesquisa bibliográfica consultando-se livros, revistas e periódicos científicos, além de teses e dissertações, para a elaboração do referencial teórico para o presente estudo. De acordo com Gil (2008), este tipo de pesquisa é realizado com a ajuda de material já elaborado, como citado acima, oferecendo um aporte teórico ao trabalho.

Em seguida foi realizada uma pesquisa documental visando analisar documentos contábeis que se referem à gestão financeira da empresa pesquisada, entre eles: o balanço patrimonial, o demonstrativo de resultado do exercício, e o fluxo de caixa registrado no

período de um ano, iniciado em 1º de janeiro de 2009 e término em 31 de janeiro de 2010. Conforme Gil (2008), esse tipo de pesquisa não recebe nenhum tratamento analítico, pois ainda pode ser reelaborado de acordo com os objetivos da pesquisa. No entanto, exigem do pesquisador melhor compreensão e capacidade em interpretação do material consultado.

E, finalmente, a partir desses dados foi estruturado o estudo de caso, ora apresentado neste trabalho, tendo como objeto de estudo a empresa Biasi & Ulhoa Comércio de Alimentos Ltda. (Mucca Carnes na Brasa), uma empresa do setor alimentício com sede na cidade de Uberlândia, Minas Gerais.

Os dados obtidos dos documentos contábeis (fluxo de caixa, balanço patrimonial e demonstrativo de resultado de exercício) da empresa Biasi & Ulhoa Comércio de Alimentos Ltda., passaram por uma análise, verificando a coerência de dados financeiros para a elaboração do presente estudo de caso. Foram levantados também todos os dados financeiros de tais arquivos e selecionados apenas aqueles que eram relevantes para este trabalho.

Conforme os autores consultados, entre eles LONGENEKER (1997); SANTOS (2001) e ZDANOWICZ (1999), e tendo em vista os aspectos levantados até aqui, apresentamos a seguinte problemática nesta pesquisa: como o fluxo de caixa pode auxiliar o administrador ou gestor na tomada de decisão compras de PME's? Para responder ao questionamento proposto foi delineado como objetivo geral realizar um estudo diagnosticando o grau de liquidez da empresa, avaliando qual o melhor momento para realizar as compras, e administrar o crescimento em longo prazo, através das informações financeiras do fluxo de caixa.

Seguindo este raciocínio, foram objetivos específicos desta pesquisa: analisar o planejamento financeiro de uma pequena e micro empresa do setor alimentício, no ramo de restaurantes, localizada na cidade de Uberlândia, Minas Gerais; e tendo como base as informações obtidas a partir da análise financeira, foi proposto ao gestor da empresa um planejamento financeiro para a realização das compras da empresa, utilizando como ferramenta de gestão o fluxo de caixa, propiciando um controle melhor dos gastos e prevenindo possíveis prejuízos.

Também, este estudo justifica-se tendo em vista que as empresas de pequeno porte, que estão começando no mercado, nem sempre têm sobra de caixa disponível para cumprir com todas as obrigações mensais ou anuais. Por se tratar de um período crítico, geralmente no primeiro ano de vida, muitas empresas fecham suas portas, porque não conseguiram administrar as informações financeiras do fluxo de caixa, ao fazerem compras ou realizar

investimentos. Assim, entende-se que a utilização dessa ferramenta de gestão torna-se importante para a sobrevivência e desenvolvimento dessas empresas.

De acordo com o número de empresas, desse porte, inscritas no município de Uberlândia no ano de 2009, segundo a Prefeitura Municipal desta cidade, eram 30.000 (trinta mil) micro e pequenas empresas, gerando um total de 7.858 empregos formais, no mesmo ano, segundo dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), o trabalho expõe a importância, para essas empresas, a necessidade da realização de planejamento e controles financeiros mais eficientes.

2. A gestão de pequenas e médias empresas

Nos últimos anos vem se constatando nas áreas de economia e administração relevante preocupação com a questão financeira no qual é vista como crucial para que a empresa tenha controle sobre suas atividades atuais e para que possa planejar o seu futuro. O pequeno empresário deveria, sempre que possível, utilizar-se do planejamento financeiro, visto ser este uma ferramenta de extrema importância para que sua pequena empresa cresça de uma forma mais segura. O planejamento, sendo processado de forma sistemática com vistas para o futuro, proporcionará ao empresário um conhecimento maior de sua atividade, reduzindo, portanto, determinados riscos internos e/ou externos em uma tomada de decisão imediata ou futura.

Cabe ressaltar que independentemente do porte da empresa (pequena, micro ou grande) ou ramo de negócio, que aspire permanência no mercado ou crescimento, entende-se que deve apoiar-se em uma boa administração e gestão.

Uma parcela significativa de PMEs mineiras da indústria e comércio não adota com frequência mecanismos de controle do negócio como, fluxo de caixa, cadastro de fornecedores e de clientes, emissão de notas fiscais. Esse foi um dos principais resultados da pesquisa pelo SEBRAE em Minas Gerais, no final de 2007, com 602 PMEs de 22 municípios do Estado (GUEDES, 2008).

Seguindo este raciocínio, em dezembro de 2008, houve uma redução de 650 mil postos de trabalho em todo o Brasil, um mês dramático em termos de ajustes nos níveis de emprego, em função da crise internacional. A partir do segundo trimestre de 2009, as estatísticas são mais animadoras. As estatísticas do Ministério do Trabalho e Emprego (2008)

demonstraram que micro e pequenas empresas demitiram menos funcionários, e continuaram se mantendo no mercado diante dos embates da crise econômica no qual afetou o Brasil, decorrente da crise financeira que se iniciou nos Estados Unidos.

Por outro lado, a recente crise demonstrou a força e o potencial econômico do segmento, o que vem sendo ressaltado por especialistas do governo, do setor privado e, sobretudo, do sistema financeiro. Mesmo diante da crise, as PMEs continuavam oferecer empregos no mercado, sobretudo, adotando medidas estratégicas de planejamento e gestão, para sua sobrevivência, e concorrendo junto com empresas de grande porte, nos mais variados setores de atividade econômica do país.

Porém, de acordo com Santos (2001), durante anos a administração financeira da pequena e média empresa foi meramente executiva, consistindo basicamente em receber e pagar e, por isso, era considerada uma simples extensão da administração geral. Esse quadro mudou, surgindo maiores exigências para as funções financeiras em virtude da crescente complexidade da economia brasileira e da expansão e sofisticação de nosso mercado financeiro.

Por outro lado, uma boa gestão financeira, de acordo com Oliveira (2005), garante a saúde da empresa, mantém a liquidez, os compromissos assumidos com terceiros são honrados em dia, além de ampliar os lucros sobre investimentos. A manutenção da liquidez significa que os recursos que entram no caixa da empresa serão suficientes para pagar seus compromissos.

Neste sentido, verifica-se que, para cuidar da gestão financeira, o administrador ou gestor, precisa lidar com números e informações o tempo todo. Se a empresa tem números confiáveis, o administrador consegue informações para tomar decisões, sendo que ele as obtém por meio dos controles financeiros, cuja finalidade é gerar informações úteis e coerentes. As PMEs podem utilizar controles internos, conhecidos como controles financeiros básicos. São confeccionados em planilhas eletrônicas com o uso do aplicativo Excel, através do uso de fórmulas e inserção de informações que dizem respeito às descrições dos lançamentos e valores numéricos.

Os controles financeiros básicos, conforme abordado por diversos autores (SANTOS 2001; OLIVEIRA, 2005 e SEGUNDO FILHO, 2005), de maneira geral, são considerados: o controle diário de caixa, o controle bancário, e o controle diário de vendas, controle de contas a receber, controle de contas a pagar, controle mensal de despesas, controle de estoques.

Conforme afirma o autor Leone (1999), o estilo de gestão das pequenas e médias empresas é centralizado, por possuir uma estrutura organizacional simples e devido à pequena

necessidade da existência de setores ou funções administrativas. Contudo os processos de planejamento e controle são pouco formalizados, ou quase inexistentes na organização.

A gestão financeira e sua aplicabilidade especificamente para pequenas e médias empresas devem ser consideradas anexas às dificuldades de adaptação para um bom desempenho administrativo e gerencial. Essa gestão sob o aspecto de um adequado planejamento financeiro é analisada e sua adoção comentada a partir dos orçamentos que culminarão com as demonstrações contábeis projetadas: fluxo de caixa e demonstrativo do resultado do exercício e balanço patrimonial, que são ferramentas de suporte para a gestão da pequena e média empresa. (TEIXEIRA, S.A, 2001, p.35).

Este estudo entende que o planejamento deve determinar não somente as expectativas futuras da empresa, mas também pode servir de mudança de postura da gestão empresarial diante de metas estabelecidas pela empresa, ou auxiliar nas decisões de investimento ou financiamento ou até mesmo como suporte para surpresas ou mudanças no mercado. Assim, compreende-se que o planejamento terá papel de agente preventivo na estrutura da gestão financeira da pequena e média empresa, afim de melhorar o fluxo de informações para elaboração de políticas que atuem de forma positiva no crescimento da empresa perante ao mercado no qual está inserida.

3. Fluxo de caixa

O fluxo de caixa é um instrumento de apoio para a gerência financeira, no qual possibilita a interpretação dos dados financeiros inseridos como entradas e desembolsos de dinheiro.

Denomina-se por fluxo de caixa aos conjuntos de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período projetado. O fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo (ZDANOWICZ, 1999, p.40).

Segundo ZDANOWICZ (1999), o objetivo principal do fluxo de caixa é dar uma visão das atividades desenvolvidas na empresa, como as operações financeiras e as disponibilidades que representam o grau de liquidez da empresa. Entretanto, é relevante pontuar alguns objetivos do fluxo de caixa neste trabalho:

- Proporcionar levantamento de recursos financeiros necessários para a execução do plano geral de operações (incluindo as transações econômico-financeiras);
- Emprego dos recursos financeiros disponíveis na empresa, evitando que fiquem ociosos e analisando, tempo e segurança dos mesmos;
- Planejar e controlar os recursos da empresa, em termos de ingresso e desembolso de caixa, através das informações originadas das projeções de venda, produção e despesas operacionais. Prazos médios de rotação, de valores a receber e de valores a pagar;
- Saldar as obrigações da empresa na data do vencimento;
- Buscar o perfeito equilíbrio entre ingressos e desembolsos de caixa na empresa;
- Analisar as fontes de crédito
- Evitar desembolsos vultosos pela empresa, na época de baixo encaixe;
- Desenvolver o controle dos saldos de caixa e dos créditos a receber da empresa;
- Permitir a coordenação entre os recursos que serão alocados em ativo circulantes, vendas, investimentos e débitos.

Se os fluxos de caixa são otimizados, dimensiona-se com segurança o capital de giro. Essa é a constante preocupação das empresas brasileiras, pois os custos financeiros podem absorver valores significativos da receita operacional.

Durante a realização desta pesquisa, fui percebendo que o administrador é responsável pelo estabelecimento de políticas que influenciam o volume de ingressos no caixa e na acumulação de valores a receber, da mesma forma, os desembolsos de numerário, de resgates dos valores a pagar e da reposição de estoques em níveis compatíveis com a atividade operacional da empresa. Os administradores mais hábeis preferem, antes de pronunciar a palavra lucro, avaliar cuidadosamente seu fluxo de caixa. (MARION, 2000).

Uma vez programadas as necessidades financeiras e determinadas às fontes de recursos que serão captados, resta ao administrador à tarefa de distribuí-los, de forma inteligente e segura, em diversos itens do ativo da empresa.

Diante do que foi explanado até o momento, posso afirmar que o fluxo de caixa tem como objetivo básico, a projeção das entradas e das saídas de recursos financeiros para determinado período, visando prognosticar a necessidade de captar empréstimos ou aplicar excedentes de caixa nas operações mais rentáveis para a empresa.

Diversos autores, entre eles Marion (2000) e Santos (2001), consideram que as principais alterações nos saldos de caixa decorrem de fatores externos e internos à empresa. Em relação aos primeiros, são ressaltados: o declínio de vendas, a expansão ou retração do

mercado, elevação do nível de preços, concorrência, inflação, alterações nas alíquotas de impostos, inadimplência. E, dentre os fatores internos, podem-se destacar as alterações das políticas de produção, de vendas, de distribuição, de compras, de pessoal entre outras.

É importante salientar que, para o fluxo de caixa apresentar eficiência durante a sua execução, deve-se considerar as funções de planejamento e controle de todas as atividades operacionais da empresa para o período que está sendo projetado. As dificuldades financeiras têm maior incidência nas pequenas e médias empresas, e ocorrem devido à falta de planejamento e controle de suas atividades operacionais. Para que isso ocorra, o administrador deverá projetar e controlar o saldo de caixa. Por exemplo, se o saldo de caixa estiver abaixo das necessidades da empresa, as fontes imediatas mais comuns de suprimento são os proprietários da empresa e as instituições de crédito, ou fornecedores, pois, as negociações de títulos de cobrança poderão ter maiores prazos ou taxas menores de juros (ZDANOWICZ, 1999). Além disso, é relevante ter em vista, que nem sempre se consegue fonte de recursos suficientes para o saldo de caixa. Ou seja, é necessário que o administrador, acompanhe e faça o planejamento financeiro correto, para controlar os saldos de caixa da empresa.

Também, a empresa necessita de dinheiro em caixa para cumprir com suas obrigações com terceiros, ou seja, a origem desse recurso está no disponível, que poderá ser abastecido por fontes internas e externas (SANTOS, 2001). As fontes internas podem ser regulares (vendas a vista, cobranças de valores a receber) e periódicas (vendas de itens do ativo imobilizado, aluguéis recebidos de itens do ativo fixo e receitas financeiras). Já as fontes externas de recursos financeiros, são oriundas da emissão de ações e de empréstimos captados juntos as instituições de crédito.

Vale citar que saídas regulares, periódicas e irregulares de caixa, correspondentes aos desembolsos de fornecedores, salários, juros a terceiros não ligados a empresa, dividendos e retiradas feitas pelos proprietários, além dos encargos sociais e fiscais que deverão ser recolhidos pela empresa. Nos intervalos irregulares, a empresa poderá ter o desembolso de caixa por aquisição de itens do ativo permanente. Neste sentido, entende-se que a empresa deverá adequar o nível de seus estoques pelos aspectos de liquidez e de capital de giro já mencionados.

Desse modo, esta pesquisa compreende que o processo de planejamento do fluxo de caixa da empresa consiste em implantar uma estrutura de informação útil, prática e econômica (ZDANOWICZ, 1999). A proposta é dispor de um mecanismo seguro para estimar os futuros ingressos e desembolsos de caixa na empresa. É importante este planejamento, pois irá indicar

antecipadamente as necessidades de numerário para atendimento dos compromissos que a empresa costuma assumir, considerando os prazos para serem saldados.

Outro papel relevante o qual este estudo defende é possibilitar ao administrador a programação de desembolsos vultosos para períodos em que os ingressos orçados sejam baixos por questões de mercado, por exemplo. O planejamento do fluxo de caixa permite ainda que o administrador verifique se poderá realizar aplicações a curto prazo com base na liquidez, na rentabilidade e nos prazos de resgate.

Neste sentido, entende-se que o planejamento do fluxo de caixa a longo prazo, projeta ao administrador, os saldos de caixa futuros, sendo importante no gerenciamento financeiro da empresa, pois oferece informações precisas para uma data futura quanto ao saldo que for apresentar.

Além do que já foi disposto neste estudo, entende-se ainda que para a empresa obter resultados positivos, por meio do fluxo de caixa, é necessário observar, dentre outros, os seguintes requisitos: buscar a maximização do lucro; assegurar ao caixa nível desejado, a partir da constituição de reservas necessárias a empresa; obter maior liquidez nas aplicações dos excedentes de caixa no mercado financeiro; determinar o nível desejado de caixa, a partir das contas que compõem o disponível da empresa; permitindo realizar os ajustes quando for necessário.

A implantação do fluxo de caixa consiste em apropriar os valores fornecidos pelas várias áreas da empresa segundo o regimento de caixa, isto é, de acordo com os períodos que efetivamente deverão ocorrer os ingressos e desembolsos de caixa. Vale destacar que tanto o planejamento de ingressos e de desembolsos poderão ser subdivididos em fluxo operacional e fluxo extra-operacional. É importante apresentar o modelo abaixo, sugerido pelo portal Serviço Brasileiro de Apoio Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o qual entende poder ser usado mensalmente.

Tabela 2 – Modelo de Fluxo de Caixa.

Descrição	jan/09	fev/09	mar/09	abr/09	mai/09
1-Saldo Inicial					
Entradas					
Vendas					
Outras Entradas					
2-Total de Entradas					
Saídas					
Fornecedores					
Impostos					

Comissões					
Custos Fixos					
3-Total de Saídas					
4-Entradas-Saídas					
5-Saldo Final					

Fonte: SEBRAE, adaptado pela autora

O fluxo de caixa, apesar de ser um relatório simples, caracteriza-se por ser um instrumento de planejamento, envolvendo previsões, como por exemplo, as vendas à vista, visto que a maior parte das informações é coletada dos controles de contas a pagar e contas a receber. Apesar disso, o relatório apresentado é dividido em três partes: entradas, saídas e controle, e projeção de saldos, conforme Zdanowicz (1999):

a) Entradas: para a qual são registrados (controle) e projetados (planejamento) todos os recebimentos da empresa, vendas à vista, recebimentos de duplicatas dos clientes e demais entradas de dinheiro;

b) Saídas: nesta parte do relatório estão agrupados todos os pagamentos que a empresa efetuou, na parte de dados históricos, bem como suas projeções para pagamentos, ou seja, obrigações assumidas (duplicatas de fornecedores, tributos a recolher) e despesas incorridas no período;

c) Saldos: no relatório é feito o transporte do saldo anterior, apuração do saldo resultante da apuração da semana e acumulação dos saldos até o saldo final do mês, a ser transportado para o relatório do período seguinte.

Durante o decorrer desta pesquisa, verifica-se que a demonstração de recebimentos e pagamentos de caixa é freqüentemente um valioso auxiliar para a compreensão dos fluxos internos de caixa.

4. Apresentação dos resultados da pesquisa: o Estudo de Caso

A empresa Biasi & Ulhoa Comércio de Alimentos Ltda. (Mucca Carnes na Brasa) iniciou suas atividades em 1º de fevereiro de 2009, no ramo alimentício restaurante, com sede na Avenida João Naves de Ávila nº 1331, loja 227 - Center Shopping, localizado na cidade de Uberlândia, Minas Gerais.

A empresa caracteriza-se como um restaurante que fornece *self-service* por kilo durante o almoço, que se inicia por volta das 11:30 da manhã, e se finda por volta das 15:00 horas. Tendo em mente a quantidade de eventos ocorridos nas salas de convenção do Shopping, a opção pelo *self service*, facilita a otimização na rapidez ao atendimento ao

cliente, que na maioria das vezes são executivos ou pessoas que trabalham e dispõem de pouco tempo para almoçar. A partir das 17:30, são servidos cardápios com os mais variados tipos de carnes que são escolhidos pelos clientes e são preparados na hora. Também são servidos chapas, pizzas, brotinho e pratos executivos. O serviço oferecido ao turno da noite é direcionado para clientes que procuram por aperitivos, conforme acima citado. O atendimento termina por volta das 22:30, com exceção dos finais de semana ou feriados onde o horário se estende até as 23:30.

Esta pesquisa entende que o diferencial do restaurante Mucca foi conseguir conciliar serviços de um restaurante self service aliado aos serviços de uma churrascaria, porém sendo moldada para uma pequena empresa, levando em consideração sua estrutura física e interna, no que diz respeito à pequena quantidade de cargos e funções do quadro de funcionários e quanto ao seu espaço físico.

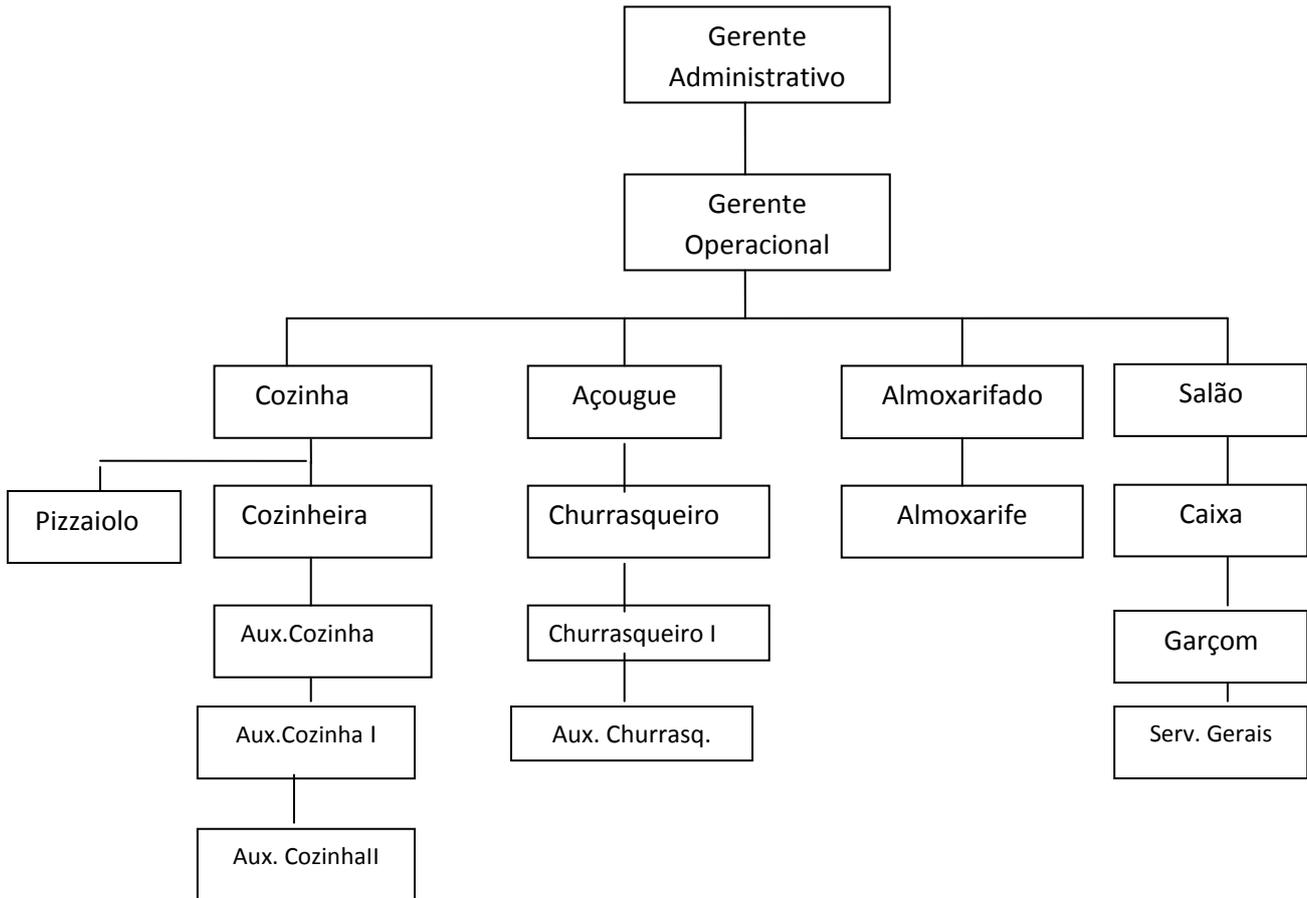
A empresa não trabalha com serviço de delivery (entregas) e nem com serviços de marmitex, para a população. Justamente por se tratar de uma empresa de pequeno porte, cuja a existência é de uma estrutura simples, é caracterizada também por poucos níveis hierárquicos, devido ao pequeno quadro de funcionários. Outro fato é que por estar localizado no Shopping, os serviços de fast foods devem proporcionar aos clientes agilidade no atendimento e qualidade dos alimentos oferecidos no self service.

A visão da empresa Biasi & Ulhoa Comércio de Alimentos Ltda, é “Consolidar-se no fornecimento de refeições, como uma empresa de elevadíssimo grau de qualidade e atendimento ao cliente”. Já a missão é fornecer produtos de excelente qualidade, mostrando elevado grau de preocupação com o mercado consumidor de maneira ágil e eficiente de atendimento ao cliente, objetivando conquista de clientes no mercado. Os valores da empresa são a dedicação plena no atendimento aos clientes, crescimento da empresa e dos colaboradores e transparência.

A empresa tem o quadro de funcionários composto por 14 colaboradores, cujas designações em seus cargos/funções são apresentadas no seguinte organograma elaborado exclusivamente para este estudo:

Figura1 - Organograma da Biasi & Ulhoa





Fonte: Organograma elaborado pela autora

Assim, segundo o levantamento bibliográfico realizado nesta pesquisa de autores dessa área de administração financeira e de materiais, concorda-se que deve se seguir um processo de compras correto para auxiliar na gestão de compras e controle de estoques, sendo que o correto ciclo de compras consiste em seguir os seguintes passos, conforme SEBRAE (2009):

- a) receber e analisar as requisições de compras;
- b) selecionar fornecedores. Encontrar fornecedores potenciais, emitir solicitações para cotações, receber e analisar cotações e selecionar o fornecedor correto (mínimo de três cotações);
- c) determinar o preço correto;
- d) emitir pedidos de compra;
- e) fazer um acompanhamento para garantir se o que foi entregue está de acordo com o pedido;
- f) armazenar e controlar o estoque;
- g) aprovar a fatura para o pagamento do fornecedor;

h) avaliar a desempenho do fornecedor, dando continuidade ou eliminando.

De acordo com os itens acima, pode-se dizer que uma requisição de compra é uma solicitação ou uma instrução às compras para suprir uma determinada quantidade de um material ou um serviço, de modo que fique disponível em um determinado momento. Diante disso, percebe-se que a empresa Biasi & Ulhoa não utilizava requisição de compras, consequentemente as compras ficavam desordenadas, e sem um critério para analisar quantidades necessárias para atender a real demanda. Muito do que era adquirido, ficava parado em estoque, ou às vezes era adquirido em pequenas quantidades abaixo do que demandava a produção.

Segundo Dias (1993, p. 297) “a eficiência de um departamento de compras está diretamente ligada ao grau de atendimento e ao relacionamento entre o comprador e o fornecedor, que devem ser os mais adequados e convenientes”. Diante disso, pode-se afirmar que não é recomendável uma empresa depender do fornecimento de apenas uma fonte, sem qualquer alternativa, no caso da Biasi & Ulhoa, o fornecedor de carne, era apenas um só, e durante um mês, após a inauguração, o fornecedor praticou preços acima do mercado, o que fez elevar os custos de produção diante deste fato, já que não era feito nenhum tipo de cotação com outros fornecedores que atendiam a empresa.

O pedido de compra é um contrato formal entre a empresa e o fornecedor, devendo representar fielmente todas as condições e características da compra aí estabelecidas, razão pela qual o fornecedor deve estar ciente de todas as cláusulas e pré-requisitos constantes do impresso, dos procedimentos que regem o recebimento das peças ou produtos, dos controles e das exigências de qualidade, para que o pedido possa legalmente ser considerado em vigor. (DIAS, 1993, p.275).

A empresa Biasi & Ulhoa emitia pedidos de compra apenas para as compras de bebidas, até mesmo porque os fornecedores de bebidas como a “Uberlândia Refrescos” (Coca Cola) e Companhia Brasileira de Bebidas - Ambev - só efetuavam as vendas de mercadorias através de pedidos de compras formais, e assinados pelo comprador ou administrador da empresa. O pedido de compra constava as condições e prazos de entrega e recebimento de mercadorias.

Tal fato auxiliou para que as compras ficassem padronizadas e que facilitassem a conferência das mercadorias na data de entrega, pois seria conferido quantidades e espécies, na parte de bebidas e, logo mais tarde, o diretor começou a implantar na empresa essa rotina,

para que todas as compras fossem feitas, seria obrigatório a emissão do pedido de compra, devidamente assinado pelas partes acordadas, comprador e fornecedor.

Assim, pode-se afirmar que o acompanhamento do pedido de compras é importante para assegurar a entrega pontual, e a conferência das quantidades de mercadorias solicitadas no pedido de compras, segundo afirma o autor Longeneker (1997). Além de reduzir custos e aumentar a satisfação do cliente, a armazenagem correta fornece muitos outros benefícios indiretos tais como centralização de remessas, o que aumenta a visibilidade dos pedidos, fornecendo informações que não eram capturadas.

Por outro lado, este estudo verificou que a Biasi & Ulhoa utiliza alguns controles financeiros internos, que auxiliam no acompanhamento dos dados financeiros, tais como: planilha de controle bancário, planilha de fluxo de caixa, planilha contas a receber e contas a pagar.

Mesmo com a utilização dos controles financeiros internos (citados anteriormente) utilizados pela empresa, este trabalho entende que não foram suficientes para o eficiente gerenciamento financeiro. Ao que se pode ver, o fato das compras terem sido feitas sem consulta prévia ao saldo de caixa, e juntamente com o processo de compras desordenado no qual a empresa estava praticando, houve um grande sacrifício das contas a pagar da empresa em saldar as dívidas nas suas devidas datas de vencimento.

Embora a empresa já contasse com pouca folga financeira para saldar essas obrigações, isso onerou ainda mais os saldos de caixa, levando em consideração as planilhas de controle de bancos e a planilha de fluxo de caixa

De acordo com os dados do balanço, foi calculado o índice de endividamento geral, onde expressa a proporção de recursos de terceiros financiando o ativo e a fração do ativo que está sendo financiada pelos recursos próprios, segue abaixo:

$$\text{PCT} = \frac{\text{Exigível Total}}{\text{Exigível Total} + \text{PL}} = \frac{33.200 + 32.000}{65.200 + 38.600} = 0,63 \times 100 = 63\%$$

Para cada R\$ 1,00 de recursos totais, o capital de terceiros participa com R\$ 0,63 centavos. Em outras palavras, o capital de terceiros financia 63% do ativo. Portanto, do ponto de vista financeiro, a Biasi & Ulhoa, ficou limitada a liberdade de decisões financeiras da empresa aumentando a dependência do uso de capital de terceiros.

Já o índice de composição do endividamento (CE), foi obtido da seguinte forma:

$$CE = \frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Exigível Total}} = \frac{33.200}{33.200+32.000} = 0,51 \times 100 = 51\%$$

Assim, é importante pontuar que,

uma coisa é ter dívidas de curto prazo que precisam ser pagas com os recursos possuídos hoje, mais aqueles gerados a curto prazo (e nós sabemos as dificuldades em gerar recursos a curto prazo); outra coisa é ter dívidas a longo prazo, pois aí a empresa dispõe de tempo para gerar recursos (normalmente lucro mais depreciação) para pagar essas dívidas. (MATARAZZO, 2007, p. 156).

Este índice de composição do endividamento indica quanto da dívida total vence no curto prazo, desse modo, foi constatado que para cada R\$ 100,00 de dívida que a empresa tem, R\$ 51,00 vence a curto prazo, ou seja num período inferior a um ano. Portanto a empresa Biasi & Ulhoa, tem 51% de suas dívidas para pagar a curto prazo, e ela precisará gerar recursos para honrar esses compromissos. Sendo assim, quanto mais curto o vencimento das duplicatas, maior é o risco oferecido pela empresa.

Na seqüência, segue o índice de imobilização do patrimônio líquido, indicando quanto de recursos que foram aplicados no ativo permanente, para cada \$100,00 de patrimônio líquido, conforme dados abaixo:

$$\frac{AP}{PL} = \frac{54.100}{38.600} = 1,40 \times 100 = 140,16$$

De acordo com os dados acima, pode-se afirmar que a empresa aplicou no ativo permanente R\$ 140,16 reais para cada R\$ 100 de patrimônio líquido. Entende-se que o ideal em termos financeiros é a empresa dispor de Patrimônio Líquido suficiente para cobrir o Ativo Permanente e ainda sobrar uma parcela suficiente para financiar o Ativo Circulante. A Biasi & Ulhoa deveria imobilizar a menor parte possível de seus recursos próprios, pois não ficaria na dependência de capital de terceiros para a movimentação do seu negócio.

O último índice de endividamento, que é imobilização de recursos não correntes (IRNC), informa o quanto de recursos permanentes e de longo prazo foram investidos no ativo permanente.

Têm-se os seguintes dados:

$$\text{IRNC} = \frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patrimônio líq.+ Exigível a longo prazo}} = \frac{54.100}{38.600+32.000} = 0,77$$

$$\text{IRNC} = 0,77 \times 100 = 76,63\%$$

O cálculo indica que 76,63% dos recursos permanentes e de longo prazo estão imobilizados, portanto, 23,37% desses recursos estão sendo utilizados por ativos realizáveis na empresa Biasi & Ulhoa.

A parcela de Recursos não Correntes destinada ao Ativo Circulante é denominada Capital Circulante Líquido que, além de serem formados pelo Capital Circulante Próprio e o Exigível a Longo Prazo, ainda representa os financiamentos de que a empresa dispõe para o seu giro e que não serão cobrados a Curto Prazo. Os elementos do Ativo Permanente têm vida útil que pode ser de 2, 5, 10 ou 50 anos. Assim, não é necessário financiar todo o Imobilizado com Recursos Próprios.

Foi constatado que para cada \$ 1,00 de dívida a empresa possui \$ 0,76 centavos de bens e direitos de curto e longo prazo para pagar. Neste caso, a empresa Biasi&Ulhoa, recebe R\$ 0,76 centavos para cada R\$ 1,00 que paga, ficando com déficit de R\$ 0,24 centavos.

Assim, entende-se que é perfeitamente possível utilizar recursos de Longo Prazo, desde que o prazo seja compatível com o de duração do Imobilizado, ou então que o prazo seja suficiente para a empresa gerar recursos capazes de resgatar as dívidas de Longo Prazo. Porém, a realidade da Biasi & Ulhoa, foi o inverso, pois o prazo não foi compatível para geração de recursos suficientes para resgatar as dívidas de longo prazo.

Em visto disso, os índices de rentabilidade medem quanto estão rendendo os capitais investidos, indicando o sucesso ou não da empresa. Fazem parte dos índices de rentabilidade: margem bruta (MB), margem líquida (ML) e rentabilidade do capital próprio (RCP). Começando pelo índice de margem bruta (MB) que representa o quanto a empresa obtém de lucro bruto para cada \$ 1,00 de receita líquida, foi possível verificar o seguinte cálculo:

$$\text{MB} = \frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Receita Operacional Líquida}} = \frac{616.500}{841.500} = 0,73 \times 100\% = 73,26\%$$

A empresa obtém \$ 0,73 de lucro bruto para cada \$ 1,00 de receita líquida. Com 73,26% de lucro bruto, a empresa Biasi& Ulhoa precisa cobrir outras despesas e ainda gerar

lucro. O índice de margem líquida (ML) indica qual foi o lucro líquido em relação à receita operacional líquida. Quanto maior este índice melhor. Diante disso, apresentou as seguintes informações:

$$ML = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita operacional líquida}} = \frac{1.247,00}{508.200} = 0,002 \text{ ou } 0,02\%$$

Foi constatado, que depois de descontados todos os custos e despesas, sobraram 0,02% das vendas líquidas da empresa. Ou seja, a empresa Biasi & Ulhoa obtém de lucro 0,02% para cada \$100,00 vendidos. E, por último, o índice rentabilidade do capital próprio (RCP), que informa quanto rende o capital aplicado na empresa pelos proprietários. Conforme dados, da DRE, foi obtido o seguinte resultado:

$$RCP = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Saldo médio do PL}} = \frac{1.247}{38.600} = 0,03 \text{ ou } 3\%$$

Sendo assim, a empresa gerou um lucro líquido de R\$ 1.247,00, ou seja, 3% sobre o capital médio investido pelos proprietários da Biasi & Ulhoa Comércio de Alimentos Ltda. Um índice relativamente baixo, comparando com à proporção que está sendo investido na empresa.

Por meio da análise dos índices foi possível constatar a grande dependência de recursos de terceiros para que a empresa saldasse valores do contas a pagar. A maioria das obrigações estavam para serem salgadas a curto prazo, e a empresa não tinha folga financeira suficiente para liquidar estas obrigações. O capital investido na empresa não deu retorno esperado, e também não conseguiu liquidar despesas oriundas com capital de terceiros.

Com base nos dados obtidos através das análises, foi constatada a falta de liquidez da empresa, o que comprometeu seriamente a sobrevivência do negócio, tanto que a Biasi & Ulhoa Comércio de Alimentos Ltda., encerrou suas atividades no dia 31 de janeiro de 2010.

Compreende-se, então, que a projeção do fluxo de caixa é extremamente importante para se analisar a situação financeira da empresa, pois possibilita o planejamento e controle dos recursos financeiros da empresa, em tempo hábil. Já que os saldos de caixa, quando acompanhados diariamente, fornecem dados precisos para tomada de decisão do administrador, quando de tratar na busca de recursos para saldar as obrigações.

Para se manterem em operação, as empresas devem liquidar corretamente seus vários compromissos, devendo como condição básica apresentar o respectivo saldo em seu caixa nos momentos dos vencimentos. A insuficiência de caixa pode determinar cortes nos créditos, suspensão de entregas de materiais e mercadorias, e ser a causa de uma séria descontinuidade em suas operações. (ASSAF NETO, 2009, p.39)

Analisando o fluxo de caixa da empresa Biasi & Ulhoa foi constatado também o somatório das entradas provenientes da origem de recursos de vendas a vista e a prazo, foram menores que as saídas, fontes obrigações da empresa. Contudo, o que mais onerou o saldo de caixa foi às compras.

As decisões de compras devem ser tomadas de maneira ajustada com a existência de saldos disponíveis de caixa. Em outras palavras, deve haver preocupação com relação à sincronização dos fluxos de caixa, avaliando-se os prazos concedidos para pagamento das compras com aqueles estabelecidos para recebimento das vendas. (ASSAF NETO, 2009, p.41)

Visando a qualidade dos serviços e dos alimentos, as compras eram realizadas em dias não específicos, e com isso, o prazo de pagamento das duplicatas foi se aproximando umas das outras, embora já existissem as obrigações fixas da empresa, como pagamento de funcionários, despesas como aluguel, energia entre outros, deixou a empresa desprovida de saldo suficiente para esses pagamentos.

5. Considerações finais

A maioria das pequenas e médias empresas não possui uma gestão financeira ou quando possuem, não fazem o bom uso dessas ferramentas, como o fluxo de caixa, controles financeiros básicos, DRE, e o Balanço Patrimonial. Neste sentido este estudo apresentou uma série de recomendações gerenciais para auxiliar as PMEs a enfrentarem de forma adequada, os períodos de dificuldades financeiras, bem como torná-las mais fortalecidas para competirem em um mercado cada vez mais concorrido.

O ideal é que o administrador ou gerente financeiro utilize os dados financeiros para auxiliar na tomada de decisão, principalmente quando forem realizar as compras (de insumos, matérias- primas, imobilizados, etc.) para a empresa. Ao consultar o saldo disponível em caixa, o administrador poderá evitar com que seja acrescida determinada obrigação nas contas

a pagar, caso no determinado dia do vencimento o caixa esteja com pequena folga financeira. Diante desse aspecto, poderá ser alocado em outro dia, desde que se tenha saldo para honrar com a obrigação.

O diagnóstico que se tem da empresa é que a falta de planejamento e controle fizeram com que a empresa ficasse sem direção para o gerenciamento do negócio. Cabe ressaltar que não é uma tarefa fácil fazer planejamentos financeiros, pois, uma vez feito o planejamento e controle financeiro da empresa, poderá ser modificado conforme a necessidade da obtenção de recursos da mesma.

Levando em consideração o porte da empresa, e que geralmente PMEs são administradas pelos próprios sócios diretores, o que se pode ver, é que a utilização da ferramenta de fluxo de caixa, tem papel importante para a sobrevivência da empresa, pois ali estão inseridos todos os dados financeiros que dizem respeito no quesito de valores monetários e as suas respectivas datas de vencimentos. O ideal seria que o administrador, consultasse sempre que possível, os dados financeiros que apontariam o saldo do caixa, mostrando se haveria folga financeira para assumir mais uma obrigação no contas a pagar, com fornecedores, pois a empresa já contava em seu contas a pagar com as despesas fixas do mês.

Por fim, pode-se concluir este texto afirmando que foram alcançados os resultados desta pesquisa, a qual evidenciou a importância do uso de controles financeiros e do uso do fluxo de caixa nas pequenas e médias empresas, nos quais ambos são ferramentas importantes para a sobrevivência do negócio, principalmente para análise antes da realização das compras.

Referências

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto T. *Administração do capital de giro*. São Paulo: Atlas, 2009.

DIAS, Marco Aurélio Pereira. *Administração de materiais: uma abordagem logística*. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 1993.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.

GUEDES, Simone. *SEBRAE/MG Traça perfil das Mpe mineiras*. Disponível em: ><http://asn.interjornal.com.br/noticia.kmf?noticia=7274624&canal=207&total=414&indice=0><. Acesso em 22 de março de 2010.

LEONE, N.M.C.P.G. As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*. São Paulo, v.34, n.2, p.91-94, abr./jun.1999.

LONGENECKER, Justin G., Moore, Carlos W., Petty, J. William. *Administração de pequenas empresas. Ênfase na gerência empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARION, José Carlos, *Contabilidade empresarial*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATARAZZO, Dante C. *Análise Financeira de Balanços*. 6ª edição. São Paulo: Editora Atlas S.A – 2007.

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

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

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

SEBRAE: SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003–2005*. Brasília, agosto de 2007.

SEGUNDO FILHO, José. *Controles financeiros e fluxo de caixa*. São Paulo: Qualitymark, 2005.

TEIXEIRA, S.A; PEREIRA, A.C. *Planejamento financeiro de curto prazo como ferramenta de gestão na PME*. : Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria), Universidade Norte do Paraná, Londrina, 2001.

ZDANOWICZ, J.E. *Fluxo de caixa*. 7. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1999.