



**“A UTILIZAÇÃO DA CONTABILIDADE NA GESTÃO  
EMPRESARIAL E SUA IMPORTÂNCIA COMO FERRAMENTA  
DE DECISÃO”**

**AUTOR:** Elizabeth Perlingeiro Paixão

**ORIENTADOR:** Ana Cláudia Morrissy

**DATA DA ENTREGA:** 26 de Junho de 2010



“A UTILIZAÇÃO DA CONTABILIDADE NA GESTÃO  
EMPRESARIAL E SUA IMPORTÂNCIA COMO FERRAMENTA  
DE DECISÃO”

**OBJETIVOS:** Demonstrar como o uso inteligente de dados, obtidos com uma boa elaboração da contabilidade em uma empresa, pode auxiliar na geração de mais lucros, ajudando a equilibrar despesas com receitas e auxiliando no casamento de prazos.

**CURSO:** FINANÇAS E GESTÃO CORPORATIVA

**AUTOR:** Elizabeth Perlingeiro Paixão

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao eu pai e minha mãe que sempre me apóiam em todos os momentos da minha vida, inclusive nesta trajetória do curso. À minha madrinha e amiga Marialda e seus filhos e meus amigos Mário e Fabiana. Aos meus primos Maria Cândida e Nelson. Ao meu irmão e cunhada André e Guta. À minha secretária Célia. Aos meu amigos queridos companheiros do curso e de profissão Edvan e Cláudio e à colega Aurélia que nos ajudou muito.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho ao meu pai, que, além do apoio moral, deu apoio financeiro e foi quem me inspirou a escrever sobre o tema escolhido.

Mais uma vez, obrigada pela minha vida, pai.

## RESUMO

Este trabalho apresenta a importância da contabilidade na Gestão Empresarial, pois o uso de um sistema eficaz de informações garante vantagem competitiva para as organizações. O que não é diferente para pequenas, médias ou grandes empresas. Todas as informações buscam gerar vantagem perante os seus concorrentes, para isso, é preciso estar amparado nas áreas financeiras, tecnologia e pessoal. Não suficiente como exemplo, a utilização das informações completas da contabilidade. Todas as informações devem estar em harmonia para que resultem em benefícios concretos e duradouros. A nova realidade do mercado exige que as organizações invistam mais outros atributos além do preço e qualidade dos seus produtos, é preciso inovação tecnológica e gestão competente.

**PALAVRAS-CHAVE:** gestão empresarial, tecnologia, informações contábeis.

## **METODOLOGIA**

A metodologia utilizada foi pesquisa de dados sobre balanços de empresas de capital aberto na Internet como inspiração, e livros sobre o tema administração e finanças e sobre contabilidade. A observação do objeto de estudo também foi utilizada (acompanhamento de fechamento de balancete da unidade da empresa em que o autor trabalha, por exemplo.).

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>03</b>
<b>CAPÍTULO I – A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE NA GESTÃO EMPRESARIAL .....</b>	<b>05</b>
1.1 Administração Financeira .....	07
1.2 Planejamento e Controle .....	08
1.3 Capital de Giro .....	10
<b>CAPITULO II - OBJETIVOS E CARACTERÍSTICAS DO FLUXO DE CAIXA .....</b>	<b>12</b>
2.1 Elaboração do fluxo de caixa .....	16
2.2 Fluxo de caixa operacional.....	18
2.3 Fluxo de caixa financeiro.....	19
2.4 Fluxo caixa de investimento .....	19
2.5 Fluxo de caixa de financiamento .....	20
2.6 Administração das Entradas e Saídas de Caixa .....	20
2.7 Fluxo de caixa previsto x realizado .....	22
<b>CAPÍTULO III – ANÁLISE DE MERCADO .....</b>	<b>25</b>
3.1 Concorrência .....	27
3.2 Pontos Fortes e Fracos .....	29
3.3 Riscos e Investimentos.....	29
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>31</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>32</b>

## INTRODUÇÃO

A Contabilidade é importante para todos os tipos de negócios e é uma das áreas que merecem especial atenção dentro de uma organização, pois é através de um eficiente controle financeiro que a empresa poderá atingir seu objetivo de crescimento e sucesso.

Um dos instrumentos essenciais para que a organização possa ter agilidade e segurança em suas atividades financeiras é o fluxo de caixa, que se constitui num instrumento gerencial que fornece a entrada e a saída de recursos financeiros, facilitando a administração de compromissos, sendo uma ferramenta indispensável para qualquer tipo de negócio.

A habilidade de uma organização em honrar seus compromissos, desenvolver novos produtos e expandir sua posição no mercado está nas mãos dos empregados que administram os seus ativos. Com o fluxo de caixa implantado, a organização poderá dispor do numerário necessário para saldar em tempo hábil os compromissos assumidos e maximizar os lucros. Essas informações tornam-se possível através do controle e gerenciamento da Contabilidade.

O controle financeiro de qualquer negócio pode ser considerado como uma das atividades mais importantes. E o fluxo de caixa é uma ferramenta que auxilia o administrador e a contabilidade na tomada de decisões, pois reflete e prevê o que ocorrerá com as finanças da empresa em um determinado período. Instrumento muito utilizado nas empresas, devido ao seu fácil entendimento e também por conter informações da situação financeira da empresa.

**Objetivo Geral:** apresentar a importância da contabilidade na Gestão Empresarial.

**Objetivos Específicos:**

- Analisar os controles financeiros de uma empresa.
- Analisar e entender a melhor forma de controle.

- Mostrar a Contabilidade como fator importante na Gestão Empresarial.

A **Justificativa**, ressaltar a importância da contabilidade como ferramenta de gerenciamento financeiro, pois é um instrumento que permite estimar as operações a serem realizadas pela empresa, facilitando a análise e decisão de comprometer recursos financeiros. A contabilidade possibilita aos gestores planejarem e controlarem todas as suas atividades operacionais, tornando-se organizadas e com maior chance de sucesso. As mudanças drásticas que estão acontecendo no ambiente econômico fazem com que as informações contábeis auxiliem os gestores na sua avaliação para novos projetos de investimentos e estratégias.

A metodologia a ser seguida para a execução do estudo envolve o caráter bibliográfico, onde será analisada fonte teórica inserida em livros de compreensão sobre o tema proposto. Conforme Parente (2000, p. 140), “o principal propósito de uma pesquisa é obter informações detalhadas e determinadas por um limitado período, para reduzir riscos sobre as conclusões que possam ser retiradas desta técnica”. E uma pesquisa exploratória tem como objetivo explorar e esclarecer teorias ou conceitos com visões de possíveis mudanças em formulações já existentes que possam ser questionadas por meios de levantamentos documentais. (GIL, 1999, p. 43).

## **CAPÍTULO I**

### **A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE NA GESTÃO EMPRESARIAL**

Segundo Sanvicente (1997, p.140) ressalta que o andamento normal das operações da empresa decorre, principalmente, da manutenção de um nível adequado de recursos de máxima liquidez. A manutenção de um nível adequado de recursos funciona como um amortecedor entre as entradas e saídas previstas em condições operacionais normais, visto que estas entradas e saídas raramente coincidirão em montante e momento de ocorrência.

Neste sentido, o autor escreve ainda que, o fluxo de giro constitui-se numa indispensável sinalização dos rumos financeiros dos negócios e das informações contábeis para o gerenciamento das finanças empresariais. "{...} a Contabilidade procura estudar as relações existentes entre a organização focalizada e outras pessoas ou organizações". (HASTINGS, 2007, p. 05).

A cada momento, o conjunto de direitos e obrigações de uma organização apresenta-se em determinado estado; na passagem de um momento para outro, o estado desses direitos e obrigações pode alterar-se em consequência da própria dinâmica das organizações. Assim, em seu estudo das relações entre a organização focalizada e seus "fornecedores" e "clientes, a Contabilidade preocupa-se com o estado da organização em determinado momento e com a evolução da organização de um momento para outro. (HASTINGS, 2007, p. 05).

Assaf Neto e Silva (2002, p.39) enfatizam que 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 causa de uma séria descontinuidade em suas operações. Sanvicente (1997, p.140) afirma que, "neste sentido, o papel de uma previsão do fluxo de giro de capital é primordial".

A posição de caixa, ou seja, de giro de capital recebe continuamente o impacto de vários fatores, tanto internos como externos, que precisam ser considerados pelo administrador financeiro no dia-a-dia da empresa. Podem-se citar como fatores externos: redução estacional ou cíclica da atividade econômica (pode

determinar uma queda das vendas, cuja repercussão é direta na receita operacional da empresa e exigem medidas imediatas de precaução para preservar sua liquidez); fase de expansão (pressão exercida sobre a capacidade produtiva da empresa); atraso de clientes (inadimplência); em função do nível de preços; atraso na entrega do produto (atraso nas faturas); alterações das alíquotas e criação de novos tributos (podem provocar modificação no fluxo dos desembolsos de caixa para atender este item). (ASSAF, SILVA, 2002).

Assaf Neto e Silva (2002, p.41) afirmam que o capital de giro não deve ser uma preocupação exclusiva da área financeira, mas sim de todos os setores da empresa:

- a) A área de produção, ao promover alterações nos prazos de fabricação dos produtos, determina novas alterações nas necessidades de caixa de forma idêntica, os custos de produção têm importantes reflexos sobre o caixa;
- b) 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 recebimentos de vendas.
- c) Políticas de cobrança mais ágeis e eficientes, ao permitirem colocar recursos financeiros mais rapidamente à disposição da empresa, constituem-se em importante reforço de caixa;
- d) A área de vendas, junto com a meta de crescimento de atividade comercial, deve manter controle mais próximo sobre os prazos concedidos e hábitos de pagamentos dos clientes, de maneira a não pressionar negativamente o fluxo de caixa. Em outras palavras, é recomendado que toda a decisão envolvendo vendas deve ser tomada somente após uma prévia avaliação de suas implicações sobre os resultados de caixa (exemplos: prazo de cobrança, despesas com publicidade e propaganda etc);
- e) A área financeira deve avaliar criteriosamente o perfil de seu endividamento, de forma que os desembolsos necessários ocorram concomitantemente à geração de caixa da empresa.

Portanto, conhecer antecipadamente qual deverá ser o montante de recursos que irá faltar ou sobrar amanhã é fundamental. Isto ocorre a partir da projeção do fluxo de caixa, orientando, assim, a tomada de medidas saneadoras.

### 1.1 Administração Financeira

Para Gropelli; Nikbakht (2002, p. 03), “finanças são a aplicação de uma série de princípios financeiros e econômicos para maximizar a riqueza de uma empresa e o valor de sua ação”, e ainda o mesmo autor cita (p.04) que, “a análise financeira fornece os meios de tomar decisões de investimento flexíveis e corretas no momento apropriado e mais vantajoso”. Há muitas áreas de estudo, e um grande número de oportunidades de carreira nesse campo.

A administração financeira diz respeito às responsabilidades do administrador financeiro numa empresa. Os administradores financeiros administram ativamente as finanças de todos os tipos de empresas. Eles desempenham uma variedade de tarefas, tais como orçamentos, previsões financeiras, administração de caixa, administração de crédito, análise de investimentos e captação de fundos. Segundo Zdanowicz (1998, p. 22) diz que, “a administração financeira centraliza-se na captação, na aplicação dos recursos necessários e na distribuição eficiente dos mesmos, para que a empresa possa operar de acordo com os objetivos e as metas a que se propõe a sua cúpula diretiva”.

E ainda o mesmo autor, comenta que a maioria das decisões empresariais são medidas em termos financeiros, o administrador financeiro desempenha um papel crucial na operação da empresa. As pessoas de todas as áreas de responsabilidades da empresa (contabilidade, marketing, recursos humanos e assim por diante) necessitam interagir com o pessoal de finanças para realizar o trabalho. Todos têm de justificar necessidades para conseguir recursos da alta administração. E o pessoal de finanças para fazer previsões úteis e tomar decisões, precisa ter a disposição e a capacidade de conversar com todos, dentro da empresa. (ZDANOWICZ, 1998).

Segundo Zdanowicz (1998, p. 29), conciliar a manutenção da liquidez e do capital de giro da empresa, são funções do administrador financeiro, para que este possa honrar com as obrigações assumidas perante terceiros na data do vencimento bem como a maximização dos lucros sobre os investimentos realizados pelos proprietários. E através da elaboração do fluxo de caixa, o administrador financeiro procura conciliar a manutenção da liquidez e do capital de giro. O autor ainda acresce que administrador financeiro desempenha outras funções vitais, tais como:

- Manter a empresa em permanente situação de liquidez;
- Maximizar o retorno sobre o investimento realizado;
- Administrar o capital de giro da empresa;
- Avaliar os investimentos realizados em itens do ativo permanente;
- Estimar o provável custo dos recursos de terceiros a serem captados;
- Analisar as aplicações financeiras mais interessantes para a empresa;
- Informar à alta administração sobre as condições econômico-financeiras atuais e futuras da empresa;
- Interpretar as demonstrações financeiras da empresa;
- Manter-se atualizado em relação ao mercado e às linhas de crédito oferecidas pelas instituições financeiras.

## 1.2 Planejamento e Controle

Uma projeção de giro de capital bem sistematizada é um instrumento adequado para que a organização tenha percepção de como está a liquidez, e qual a sua tendência, etc. Para tanto, aspectos como horizonte de projeção, metodologia, plano de contas, formatos etc. devem ser discutidos e decididos a fim de prover a organização de um sistema adequado para suas necessidades. (GITMAN, 2002).

O período abrangido pelo planejamento do fluxo de caixa depende de vários fatores como o tipo de atividade econômica, o porte da empresa, o processo de produção e/ou comercialização, se é contínuo ou não. Em geral, quando as atividades da empresa estão sujeitas as grandes oscilações, a tendência do período

abrangido pelo planejamento, é para estimativas com prazos curtos (diário, semanal ou mensal), enquanto as empresas que apresentam volume de vendas estável preferem projetar o fluxo de caixa para períodos mais longos (mensal, trimestral ou semestral).

Segundo Gitman (2002, p.588) cita que planos financeiros a longo prazo (estratégicos), são as ações planejadas para um futuro distante (de dois a dez anos); e planos financeiros a curto prazo (operacionais) são ações planejadas para o curto prazo (de um a dois anos), ambos acompanhados da previsão de seus reflexos financeiros.

Planejamento financeiro refere-se ao processo de estimar as necessidades futuras de financiamento e identificar como os fundos anteriores foram financiados e os propósitos que foram gastos. Com planejamento e controle, a administração pode avaliar se os padrões existentes de financiamento e os fundos gastos são coerentes com as metas da companhia. Tanto os prazos como os montantes de fundos necessários podem ser determinados por meio de técnicas de planejamento. (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2002, p.320).

Para Zdanowicz (1998, p. 127) ressalta que é importante o planejamento do fluxo de caixa, porque irá indicar antecipadamente as necessidades de numerário para o atendimento dos compromissos que a empresa costuma assumir, considerando os prazos para serem saldados. Com isso, o administrador financeiro está apto a planejar com a devida antecedência, os problemas de caixa que poderão surgir em consequência de reduções cíclicas das receitas ou de aumentos no volume dos pagamentos.

É importante observar que para que a empresa obtenha resultados positivos através do fluxo de caixa, são necessários outros requisitos descritos por Zdanowicz (1998, p. 132):

- a) Buscar a maximização do lucro, possuindo padrões de segurança previamente fixados;
- b) Assegurar ao caixa um nível desejado, a partir da constituição de reservas necessárias à empresa;

- c) Obter maior liquidez nas aplicações dos excedentes de caixa no mercado financeiro;
- d) Determinar o nível desejado de giro, a partir das contas que compõem o disponível da empresa;
- e) Fixar limites mínimos, mediante as experiências adquiridas pela empresa, permitindo realizar os ajustes quando for necessário;
- f) Ainda que a empresa observe certos padrões de segurança, pode investir parte de seus recursos disponíveis, mas nunca além do mínimo necessário para as suas atividades operacionais;

Para Gitman (2002, p.588) destaca que, “as empresas utilizam-se de planos financeiros para direcionar suas ações com vistas a atingir seus objetivos imediatos e a longo prazo”. E ainda explica que o planejamento é uma parte essencial da estratégia financeira de qualquer empresa. Os instrumentos de planejamento representados pelos demonstrativos projetados e pelos orçamentos de giro propiciam um mapa para conduzir as empresas na direção de seus objetivos.

### 1.3 Capital de Giro

O termo giro refere-se aos recursos correntes (curto prazo) da empresa, geralmente identificados como aqueles capazes de serem convertidos em caixa no prazo máximo de um ano. Para Assaf (2002, p 15), comenta que o capital de giro ou capital circulante é apresentado pelo ativo circulante, isto é pelas aplicações correntes, identificadas geralmente pelas disponibilidades, valores a receber e estoques, representando os recursos demandados por uma empresa para financiar suas necessidades operacionais, até o recebimento pela venda do produto acabado.

Portanto, os elementos que compõem o ativo circulante não costumam apresentar sincronização temporal equilibrada em seus níveis de atividade. De forma perfeitamente sincronizada, não haveria necessidade de se manterem recursos aplicados em capital de giro. Segundo Brom (2007, p. 56) comenta:

Há duas grandes razões fundamentais que podem levar uma organização à falência: falta ou excesso de pedidos. A falta de pedidos parece-nos desnecessária, já o excesso de pedido pode ser igualmente problemático, uma vez que o crescimento rápido sem o capital de giro necessário leva a empresa a um maior grau de endividamento, o qual, conjugado a altas taxas de juros, pode inviabilizar um negócio, anteriormente lucrativo.

Comenta ainda Brom (2007, p. 57), que a gestão do capital de giro é de fundamental importância, pois o caixa reflete o que ocorre na organização, por exemplo, sua capacidade de pagar obrigações em dia e de gerar retorno aos acionistas. Uma empresa descapitalizada significa não dispor de capital de giro suficiente para honrar a seus compromissos antes da data de seus recebimentos e exige um profundo estudo dos fatores que levaram a essa situação, que podem ser: perda de eficiência produtiva, concessão de mais prazo de pagamento à seus clientes, conseguir prazo menor de pagamentos aos seus fornecedores, refletindo assim menor poder de negociação. (BROM, 2007, p. 59).

Cabem, portanto, ao administrador financeiro decisões visando a melhorar a rentabilidade da empresa e, ao mesmo tempo, diminuir seu risco operacional e financeiro. Para Assaf (2002, p 15) comenta que: o capital de giro diz respeito à administração das contas dos elementos de giro, ou seja, dos ativos e passivos correntes circulantes e as inter-relações existentes entre eles. Neste caso é preciso estudar o nível adequado de estoques que a empresa deve manter seus investimentos em créditos a clientes, critérios de gerenciamento do caixa e a estrutura dos passivos correntes de forma consistente com os objetivos enunciados pela empresa e tendo por base a manutenção de determinado nível de rentabilidade e liquidez.

Uma empresa com o capital de giro líquido negativo, isto é, com passivo circulante maior que o ativo circulante, denota que os recursos de longo prazo da empresa não são suficientes para cobrir suas aplicações de longo prazo, devendo utilizar recursos do passivo circulante para tal fim, revela assim que a empresa está usando recursos passivos correntes financiar seus investimentos permanentes. (ASSAF, 2002, p. 17).

## CAPITULO II

### OBJETIVOS E CARACTERÍSTICAS DO FLUXO DE CAIXA

“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”. (ZDANOWICZ, 1998, p.23). Portanto, o fluxo de caixa de uma organização deve conter detalhamentos que permitam a adequada análise das informações contidas. Um fluxo de caixa não adequadamente estruturado leva a empresa à não entender, não analisar e não decidir corretamente sobre sua real situação. O principal objetivo do fluxo de caixa é dar uma visão das atividades desenvolvidas bem como as que serão realizadas, ou seja, deixar a empresa segura com relação quanto tem a pagar.

Primeiramente, é importante conceituar plano de contas, Marion (2000, p.239) cita que é o agrupamento ordenado de todas as contas que são utilizadas pela contabilidade dentro de determinada empresa. Portanto, o elenco de contas considerado é indispensável para os registros de todos os fatos contábeis. Cada empresa deve ter o seu próprio plano de contas.

Outra ferramenta muito importante, que serve como auxílio na hora da construção do fluxo de caixa, é o Livro Caixa, desenvolvido nas empresas como uma contabilidade auxiliar, visto que registra todas as movimentações de caixa e bancos, sendo um valioso instrumento de controle e de decisão. Segundo Zdanowicz (1998, p.40) define o fluxo de caixa a seguinte forma:

Denomina-se fluxo de caixa de uma empresa ao conjunto de ingressos e desembolsos de numerários ao longo de um período determinado. O fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira da empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo. De forma mais sintética pode-se conceituar: é o instrumento de programação financeira, que compreende as estimativas de entradas e saídas de caixa em certo período de tempo projetado.

No que se refere ao instrumento fluxo de caixa, segundo Frezatti (1997, p.14), “é importante entender que dispor de recursos técnicos que permitam tornar o nível de acerto do fluxo de caixa é algo importante e que traz benefícios para toda a

organização”. É de suma importância de que a empresa esteja ciente da maneira que está agindo perante a administração financeira, contudo, o sucesso na gestão só será atingido se o fluxo de caixa for considerado um instrumento gerencial da empresa, e todas as outras áreas precisam estar envolvidas não apenas o tesoureiro.

Segundo Zdanowicz (1998, p.19), “o fluxo de caixa, é o instrumento que permite ao administrador financeiro, planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para determinado período”. Porém para Gitman (2002, p.586), “o planejamento de caixa é a espinha dorsal da empresa”. Sem ele não se saberá quando haverá caixa suficiente para sustentar as operações ou quando se necessitará de financiamentos bancários. Empresas que continuamente tenham falta de caixa e que necessitem de empréstimos de última hora, poderão perceber como é difícil encontrar bancos que as financiem.

Acresce ainda, Matarazzo (1998, p. 369 - 370) que os principais objetivos da Demonstração do Fluxo de Caixa são:

- a) Avaliar alternativas de investimentos;
- b) Avaliar e controlar ao longo do tempo as decisões importantes que são tomadas na empresa, com reflexos monetários;
- c) Avaliar as situações presente e futura do caixa na empresa, posicionando-a para que não chegue a situações de liquidez;
- d) Certificar que os excessos momentâneos de caixa estão sendo devidamente aplicados.

A importância do fluxo de caixa para a continuidade dos negócios é fundamental, uma vez que promove o nível de liquidez necessário para saldar corretamente os compromissos assumidos pela empresa. A insuficiência de caixa pode determinar cortes de crédito, cancelamento de entregas de pedidos, além de ocasionar uma série de discontinuidades nas operações da empresa. (ZDANOWICZ, 1998).

Completando Zdanowicz (1998, p.41);

O fluxo de caixa tem como principal objetivo “dar uma visão das atividades desenvolvidas, bem como as operações financeiras que são realizadas diariamente, no grupo do ativo circulante, dentro das disponibilidades, e que representam o grau de liquidez da empresa”. Dentre os mais importantes objetivos, pode-se citar: facilitar a análise e o cálculo na seleção das linhas de crédito a serem obtidas junto às instituições financeiras; programar os ingressos e desembolsos de caixa; fixar o nível de caixa, em termos de capital de giro; verificar a possibilidade de aplicar possíveis excedentes de caixa; participar e integrar todas as atividades da empresa, facilitando assim os controles financeiros; estudar um programa saudável de empréstimos de acordo com as disponibilidades de caixa, evitando-se o acúmulo de compromissos vultosos em época de pouco encaixe; desenvolver o uso eficiente e racional do disponível; providenciar os recursos para atender aos projetos de implantação, expansão, modernização ou realocação industrial ou comercial e por último programar os ingressos e desembolsos de caixa, de forma criteriosa permitindo determinar o período em que deverá ocorrer carência de recursos e o montante, havendo tempo para as medidas necessárias.

O Fluxo de Caixa é um instrumento de gestão financeira que relaciona o conjunto de entradas e saídas de caixa num determinado período, assumindo um caráter de planejamento financeiro quando é projetado para o futuro. As empresas de qualquer porte e em desenvolvimento precisam de recursos financeiros para o seu funcionamento. Em uma empresa saudável, o dinheiro está em constante circulação. Segundo Filion e Dolabela (2000), ressaltam que o fluxo de caixa é o relatório que reúne informações de um período e auxilia os gestores nas suas tomadas de decisões:

O fluxo de caixa é o relatório contábil em que são reunidas as receitas e os desembolsos de um período selecionado. Originados, sobretudo, pelas vendas, o momento de entrada e os montantes das receitas dependem da política de crédito da empresa e da qualidade da clientela. Os desembolsos, por sua vez, são as saídas de fundos ocasionadas pelas atividades normais da empresa, como compra de matérias-primas, remuneração do pessoal, pagamento de seguros, etc. Além dessas entradas e saídas de dinheiro diretamente ligado às operações comerciais, podem existir outras, como emissão de ações novas, vendas de imobilizados, amortização de empréstimos, por exemplo. (FILION, DOLABELA, 2000, p. 114).

O fluxo de caixa pode ser elaborado para curto ou longo prazo. O período depende da atividade da empresa, podendo ser trimestral, semestral ou anual, ou ainda de períodos mais curtos, como diário, semanal, quinzenal. Toda a empresa necessita realizar operações financeiras, sejam elas para a compra de estoques, compra de novos equipamentos, pagamento de salários, e também para o

recebimento de vendas. Para Chér (2002), o fluxo de caixa é um dos instrumentos mais importantes para as empresas;

O fluxo de caixa é, certamente, o mais conhecido entre os instrumentos gerenciais. No entanto, o que muitos chamam de fluxo de caixa não é, na essência, fluxo de caixa. O objetivo primordial dessa ferramenta é possibilitar a gestão do caixa. E um dos aspectos fundamentais dessa gestão é o planejamento financeiro. Embora seja normal encontrarmos em muitas empresas apenas um controle diário de pagamentos, recebimentos e saldos bancários, a essência do fluxo de caixa não se reduz à verificação diária desses elementos, mas, sobretudo, ao seu planejamento, à projeção desses números. (CHÉR, 2002, p. 145-146).

Todas estas operações podem ser agrupadas em um esquema, que é designado Fluxo de Caixa. Para Silva (1995, p. 391), “o fluxo de caixa (*cash flow*) é considerado por muitos analistas um dos principais instrumentos de análise, proporcionando-lhes o processo de circulação do dinheiro”. Já para Gropelli (2001, p. 101), a importância do fluxo de caixa, baseia-se na premissa que com ele, é possível comparar o fluxo de caixa planejado com o executado, e examinar a origem de todo o dinheiro que circula pela empresa.

Para o funcionamento eficaz do fluxo de caixa, na sua elaboração devem ser considerados o planejamento e controle de todas as atividades que fazem parte do ciclo operacional da empresa: compras, vendas, prazos, com o objetivo de melhorar o desempenho do fluxo de caixa acelerando ou retardando as saídas de caixa da empresa. Conforme Assaf Neto (2002), uma adequada administração dos fluxos de caixa pressupõe a obtenção de resultados positivos para a empresa, devendo ser focalizada como um segmento lucrativo para seus negócios. Já para Filion e Dolabela (2000, p. 117); “o fluxo de caixa deveria ser feito e acompanhado diariamente, pois, como ferramenta gerencial, o documento é tanto mais útil quanto mais curto o período coberto”.

As empresas, independentemente da sua área de atuação, possuem gastos, custos, despesas variáveis e despesas fixas. A análise destes gastos se faz necessária para a apuração correta de sua lucratividade e também para o gerenciamento financeiro mais eficiente. Os custos referem-se aos gastos efetuados com materiais e insumos, aquisição do produto ou realização dos serviços.

## 2.1 Elaboração do fluxo de caixa

O fluxo de caixa pode ser visto como um grande sistema de informações financeiras, alimentado por diversos outros sistemas da empresa. Assim sendo, as fontes básicas de informações para o fluxo de caixa são os diversos sistemas existentes na empresa. Os diversos dados de entradas e saídas de caixa originam-se das diversas áreas e fluem para o fluxo de caixa através de sistemas de informação ou de relatórios impressos.

Consideram-se as seguintes informações, dentro dos períodos de tempo determinados, muito úteis para a elaboração do fluxo de caixa Zdanowicz (1998, p. 131).

- a) Projeção das vendas, considerando-se as prováveis proporções entre as vendas à vista e a prazo da empresa;
- b) Estimativa das compras e as respectivas condições oferecidas pelos fornecedores;
- c) Levantamento das cobranças efetivas com os créditos a receber de clientes;
- d) Determinação da periodicidade do fluxo de caixa, de acordo com as necessidades, tamanho, organização da empresa e ramo de atividade;
- e) Orçamento dos demais ingressos e desembolsos de caixa para o período em questão.

O fluxo de caixa pode ser feito para vários períodos, podendo ser diário, semanal, mensal. A comparação entre o previsto e o realizado deve ir acompanhada de observações sobre as diferenças estabelecidas, a fim de se aprimorar cada vez mais a previsão do fluxo de caixa. Os dados utilizados devem ser distribuídos no fluxo de caixa de maneira racional, colocando, em primeiro plano, os ingressos, em seguida os desembolsos e, por final, os saldos.

Elabora-se o fluxo de caixa a partir das informações recebidas dos diversos departamentos, setores, seções da empresa, de acordo com o cronograma anual, mensal ou diário de ingressos e de desembolsos, remetido ao Departamento ou

Gerência Financeira, explica Zdanowicz (1998, p. 130). E o autor (p. 132) acrescenta ainda os requisitos para a implantação do fluxo de caixa:

- a) Apoio da alta cúpula diretiva da empresa;
- b) Organização da estrutura funcional da empresa com definição clara dos níveis de responsabilidade de cada área;
- c) Integração dos diversos setores e/ou departamentos da empresa ao sistema do fluxo de caixa;
- d) Definição do sistema de informações, quanto aos tipos de informações, formulários a serem utilizados, calendário de entrega dos dados (periodicidade) e os responsáveis pela elaboração das diversas projeções;
- e) Treinamento do pessoal envolvido para implantar o fluxo de caixa na empresa;
- f) Comprometimento dos responsáveis das diversas áreas, no sentido de alcançar os objetivos e as metas propostas no fluxo de caixa;
- g) Controles financeiros adequados, especialmente da movimentação bancária;
- h) Utilização do fluxo de caixa para avaliar com antecedência os efeitos da tomada de decisões que tenham impacto financeiro na empresa;
- i) Fluxograma das atividades na empresa, ou seja, definir as atividades meio e as atividades fim.

Logo em seguida Zdanowicz (1998, p.262), propõe um modelo de orçamento de caixa através do método direto, e explica que para este modelo, utiliza-se de mapas auxiliares de recebimento de vendas a prazo, de pagamentos de compras a prazo e de despesas operacionais. Facilitando sua implantação, se for realizada através de planilhas eletrônicas, por sua segurança, rapidez, confiabilidade e simulação de novas situações para a empresa no período orçamentário. Acresce que:

A elaboração do orçamento de caixa pelo método direto, destina-se apenas a indicar o critério geral a ser seguido, cabendo a cada empresa decidir quantos itens deverão ser incluídos nos ingressos e desembolsos de caixa, bem como a maneira de classificá-los. Uma boa regra será incluir todas as contas constantes, normalmente, dos balanços, referentes às receitas e despesas capazes de influir nos resultados operacionais da empresa. (ZDANOWICZ, 1998, p.264).

Apesar da dificuldade que possa ter-se em elaborar um fluxo de caixa, este é um instrumento de grande valia, pois com ele identifica-se a eficácia econômico-financeira e administrativa da empresa. A elaboração do fluxo de caixa é uma demonstração que requer uma estrutura bem definida e comprometimento de várias áreas da empresa.

## 2.2 Fluxo de caixa operacional

Para Zdanowicz (1998, p.134) explica que, “o fluxo de caixa operacional compõe-se de itens estritamente decorrentes da atividade fim da empresa”. Mais a fundo cita que, “a partir das estimativas de vendas, são feitas as apropriações dos valores a receber pela empresa. Raramente, o total das vendas será recebido no próprio mês de sua ocorrência, a não ser em empresas que vendem exclusivamente à vista”. E é bom lembrar que na elaboração do fluxo de caixa, devem-se considerar as várias modalidades de cobrança e, tanto quanto possível, estimar eventuais desvios que possam ocorrer como valores incobráveis e perdidos, e atrasos nos pagamentos por parte dos clientes.

Quanto aos desembolsos operacionais, podem ser relacionados com as compras de matérias-primas à vista e a prazo, salários e ordenados com os encargos sociais pertinentes, custos indiretos de fabricação, despesas administrativas, despesas com vendas, despesas financeiras e despesas tributárias. A estimativa de desembolsos é baseada em compras de matérias-primas. Deverá ser feita a apropriação de valores de compras em função das épocas de desembolsos. A organização da empresa é fundamental para esta atividade operacional, pois o extravio ou a omissão de notas fiscais ou registros destes documentos, dependendo de seu valor poderá distorcer ou invalidar os resultados projetados no fluxo de caixa da empresa.

## 2.3 Fluxo de caixa financeiro

Segundo Zdanowicz (1998, p.139), explica que o fluxo de caixa extra-operacional ou também conhecido como financeiro, compreende os ingressos e os

desembolsos de itens não relacionados à atividade principal da empresa, como: imobilizações, vendas de itens do ativo permanente, receitas financeiras, aluguéis recebidos ou pagos, amortizações de empréstimos ou de financiamentos e pagamentos de contraprestações (*leasing*).

O fluxo de caixa financeiro apresenta somente a movimentação de recursos de origem financeira, ou seja, recursos que estão presentes na empresa por ocasião de empréstimos ou financiamentos contraídos junto ao mercado de crédito que nada tem a ver com a atividade operacional da empresa. No caso do fluxo de caixa financeiro, o volume de recursos de entrada e saída está diretamente ligado à saúde financeira da empresa, onde se a situação for boa, tende a haver muitas movimentações em aplicações financeiras e receitas financeiras, e se a situação for ruim as movimentações ocorrem nos empréstimos bancários, nas despesas financeiras e nos financiamentos.

#### 2.4 Fluxo caixa de investimento

Segundo Gitman (2002, p.82), esse fluxo está associado com as compras e vendas dos ativos imobilizados e as participações societárias. Obviamente, as operações de compra resultam em saída de caixa, enquanto as operações de venda geram entradas de caixa.

Segundo Gropelli; Nikbakht (2002, p.351) cita que o caixa de atividades de investimentos permite ao analista observar a direção da política da empresa sobre as instalações e equipamentos e o seu capital de giro líquido. A análise dessa categoria de fluxo pode indicar quais ativos são comprados e se os planos de expansão dependem de ativos mais arriscados.

#### 2.5 Fluxo de caixa de financiamento

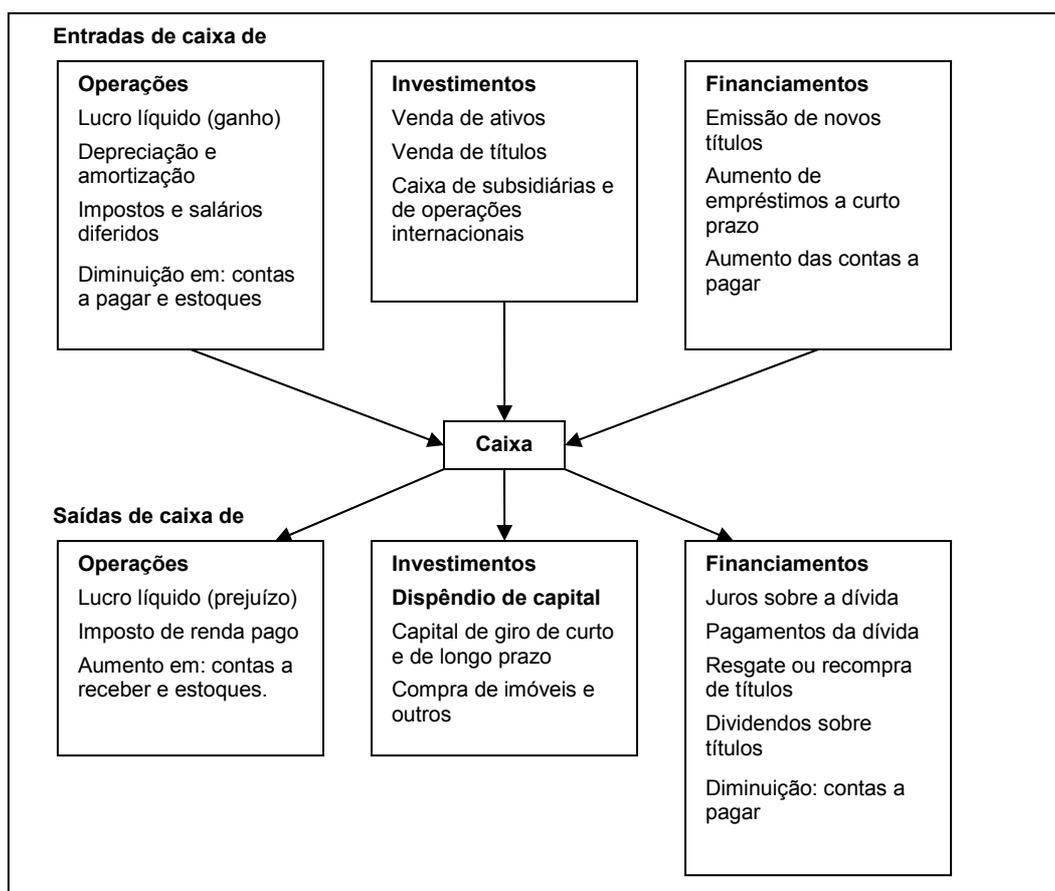
Conforme Gropelli; Nikbakht (2002, p.351), o caixa de atividades de financiamento focaliza a habilidade da empresa de levantar caixa no mercado

financeiro e indica a facilidade com que ela paga suas dívidas e juros. De acordo com Gitman (2002, p.82) fluxo de financiamento é o fluxo de caixa gerado das operações de empréstimos e capital próprio. Sendo dividido em duas partes: tomando ou quitando empréstimos tanto de curto como de longo prazo, resultando em entrada ou saída de caixa; do mesmo modo, as vendas de ações geram entrada de caixa, enquanto que as recompras de ações ou pagamento de dividendos resultam em uma saída financeira.

## 2.6 Administração das Entradas e Saídas de Caixa

A administração das entradas e saídas de caixa é uma parte da administração que contribui para fluidez do negócio, portanto um controle bem feito dos ingressos e desembolsos contribuirá para que o fluxo de caixa seja o mais correto. Segundo Gropelli; Nikbakht (2002, p.351), as entradas e saídas de caixa não precisam ser necessariamente, iguais, porque o caixa de uma empresa pode aumentar ou diminuir num dado período de tempo, dependendo das circunstâncias. O fluxograma (figura 01) apresenta os itens que podem ser incluídos no cálculo do demonstrativo de fluxo de caixa.

Figura 01 - Fluxograma indicando os lançamentos que originam as entradas e saídas de caixa no demonstrativo do fluxo de caixa.



Fonte: Gropelli; Nikbakht (2002, p. 351).

Sanvicente (1997, p. 145) cita que o objetivo básico na administração de disponibilidades é a obtenção da maior liquidez possível, sem provocar a inatividade de recursos excessivos. E ainda há que se preocupar com os seguintes aspectos:

- a) Minimizar as possibilidades de furtos ou desfalques nos processos de recebimento. A precaução básica diz respeito à subdivisão desses processos em várias etapas, atribuindo a responsabilidade por cada uma a um funcionário diferente. Isto envolve as atividades de registro dos cheques recebidos, emissão de comprovantes e recibos, a preparação de guias de depósito, e a baixa dos valores a receber correspondentes ao cheque recebido.
- b) Acelerar os recebimentos. Sugestões são feitas, neste caso, para que o tempo de inatividade dos recursos seja o menor possível. Isto pode ser conseguido através de instruções para registro e depósito imediato de todos

os cheques recebidos diariamente, do uso dos serviços de transferência dentro da rede bancária, emissão e entrega rápidas de faturas e assim por diante.

Continuando do ponto de vista de Sanvicente (1997, p. 145), para uma boa administração das saídas de caixa, deve-se levar em conta os seguintes aspectos:

- a) A liberação de recursos disponíveis e exigidos para aplicações aprovadas não pode ser atrasada desnecessariamente. Isto não só tende a retardar a realização de atividades úteis à empresa, como representa perdas sobre os recursos ociosos. Uma vez feita uma requisição devidamente aprovada, os fundos devem ser transferidos o mais rapidamente possível.
- b) Como no caso dos processos de recebimento, os processos de pagamentos devem incluir precauções contra desvios ou furtos. Os cheques emitidos devem ser nominais, e se possível devem ser assinados por duas pessoas. De resto, a mesma idéia de subdivisão de tarefas é aplicável, estendendo-se também à reconciliação de saldos bancários com os mapas de emissão de cheques e o livro-razão das contas bancárias usadas pela empresa.
- c) Quando há a possibilidade de pagar alguma compra ou algum serviço recebido com desconto, deve ser utilizado integralmente o prazo correspondente, permanecendo os fundos à disposição da empresa pelo período mais longo possível.

O fluxo de caixa é um controle de muita importância, pois a empresa ganha organização e facilidade de visualizar como anda a liquidez da empresa. Segundo Gitman (2002, p.109), “liquidez” é a capacidade de uma empresa para satisfazer suas obrigações de curto prazo, na data do vencimento.

## 2.7 Fluxo de caixa previsto x realizado

O caixa, isto é, os controles de recebimentos e pagamentos, é um dos focos do gerenciamento financeiro e precisa ser analisado em dois momentos: previsto e realizado. Várias são as terminologias para indicar o planejamento futuro do fluxo de

caixa, destacando-se entre elas: fluxo de caixa prospectado, fluxo de caixa prospectivo, fluxo de caixa projetado, fluxo de caixa estimado e orçamento de caixa. De modo que, a projeção dos valores a receber e a pagar é uma atividade rotineira dentro de uma empresa, alterando-se apenas a metodologia utilizada por cada empresa, o período de abrangência das projeções e o grau de acerto destas projeções.

O realizado apresenta, a cada dia, o quanto entrou e quanto saiu de dinheiro, o que provocou a falta ou a sobra de recursos e também qual o planejamento elaborado para as possíveis sobras. O resultado de cada dia deve ser somado dia a dia, para que se possa ter a visualização da situação em vários períodos.

O orçamento de caixa projetado por este método assemelha-se ao que foi realizado para o fluxo de caixa. A diferença está nos dados utilizados. O fluxo de caixa é projetado a partir de alguns valores já realizados pela empresa em períodos anteriores, em termos de ingressos e de desembolsos de caixa. Assim, o administrador financeiro procura estimar para determinado período, enquanto no orçamento de caixa quase todos os valores são orçados, em função dos objetivos e das metas fixadas pelo comitê orçamentário. (ZDANOWICZ, 1998, p. 260).

Segundo Zdanowicz (1998, p. 258) recomenda que ao preparar-se o orçamento de caixa devem-se considerar primeiramente aqueles itens de recebimentos e pagamentos que serão decorrentes da atividade principal da empresa, os quais deverão ser apropriados no mês em que o ingresso ou o desembolso será realmente realizado. Em segundo plano, deverão ser levadas em consideração todas as receitas e as despesas não operacionais que poderão representar entradas ou saídas de caixa no período orçamentário. Ainda explica que:

A respeito da incerteza que existe referente à prospecção do fluxo de caixa, Gitman (2002, p. 596-597) aconselha que:

Além de muita cautela no preparo das previsões de vendas e de outras estimativas incluídas no orçamento de caixa, há dois modos de reduzir sua incerteza. Um é elaborar vários orçamentos de caixa, o primeiro baseado em uma previsão pessimista, outro com base na previsão mais provável, e um terceiro, em uma previsão otimista. Uma avaliação desses fluxos de caixa permitirá ao administrador financeiro determinar o montante de financiamentos necessário para cobrir a situação mais adversa. O uso de inúmeros orçamentos de caixa, cada um baseado em suposições diferentes, deve também possibilitar ao administrador financeiro a curto prazo mais inteligente. A técnica de análise de sensibilidade ou de análise das possibilidades geralmente é usada para analisar os fluxos de caixa sob inúmeras circunstâncias possíveis. Computadores e planilhas eletrônicas são comumente usados, de forma a simplificar enormemente tais análises de sensibilidade.

O orçamento de caixa visa à concepção de uma estrutura de informações úteis, práticas e econômicas, possibilitando à empresa, de forma segura. Pode-se dizer então que, o fluxo de caixa descreve as diversas movimentações financeiras da empresa em determinado período de tempo, e sua administração deve preservar uma liquidez que satisfaça as obrigações da empresa. Um fluxo de caixa estruturado possibilita a constatação de saldos negativos, o que é um sinal de que alguma coisa na empresa ocorreu e é necessário tomar providências para controlar esta situação.

### **CAPÍTULO III**

#### **ANÁLISE DE MERCADO**

Muitas das oportunidades que são apresentadas pelos empreendedores são oportunidades existentes no mercado é preciso identificá-las com interesse e potencial para passar por uma análise mais profunda e ser apresentada a toda organização. A lei da oferta e da procura é que regula nos mercados o valor dos produtos ou serviços que nela são oferecidos.

Mas o que fazer para não perder as oportunidades quando essas passam por nós? Como reconhecer que certo evento enseja oportunidades? A habilidade para identificá-las é rara e não pertence a todos? Ou existe um processo que permite identificá-las? Quero de pronto responder afirmativamente à última pergunta. Sim, existem formas para analisar eventos cotidianos de maneira a identificar ou criar oportunidades a partir deles. (CHÉR, 2002, p. 59 – 60).

Segundo o autor, existem formas de se analisar o dia-a-dia dentro de uma empresa e é através desta análise que é possível identificar as oportunidades, para saber o que é preciso fazer. A utilização de informações de mercado é importante, quando os gestores passam a ter uma ferramenta adequada para auxiliar na identificação da situação econômica financeira.

É preciso que a empresa possua ferramentas adequadas para análise da sua situação econômica, sendo necessário obter as informações gerenciais através de profissionais capacitados, e essa capacitação muitas vezes se torna difícil. Segundo Chér (2002, p. 61-62), o início de uma oportunidade é identificado pelos gestores através de algumas definições como:

- Fenômeno exterior: a crise econômica e financeira das empresas.
  
- Isolamento de um ou mais elemento (s) desse fenômeno: o intenso e crescente “enxugamento” das empresas, que resultou em milhares de demissões. Em muitas dessas empresas, sobretudo as de médio e grande porte, em sinal de reconhecimento aos anos de lealdade e dedicação ao trabalho – e também para evitar passivos trabalhistas no futuro -, há interesse

em apoiar esses funcionários a encontrarem novo emprego. Muitos apresentam qualificações e experiências, e alternativamente ao desemprego, poderiam aceitar posições de nível gerencial em pequenas e médias empresas, que em situações normais não teriam condições de contratar esse tipo de profissional.

- Transformar esse(s) elemento(s) em conseqüências *vantajosas*: de um lado, existem empresas que gostariam de recolocar seus ex-funcionários no mercado de trabalho – assim, existe espaço para uma empresa que seja contratada para recolocação desta mão-de-obra, de outro, há pequenas empresas carentes de profissionais com esse perfil.
- A utilização deste(s) elemento(s) do fenômeno exterior: criar um negócio que afaste das pessoas o pesadelo do prolongado desemprego e da perda da auto-estima, no mesmo instante em que afasta dos ex-empregados o risco de ações trabalhistas, motivadas pelo desemprego e pela decorrente dificuldade financeira. Além disso, esse negócio pode ter foco na recolocação desses profissionais em empresas de pequeno porte, dada à carência destas em relação a profissionais qualificados, que estariam dispostos a abrir mão de benefícios inerentes à grande empresa para ocupar funções com maior autonomia e mais responsabilidades, ainda que eventualmente com menores salários. Tudo como alternativa a desemprego.

Segundo Dornelas (2001, p.99); pode-se dizer que o início de um empreendimento está baseado no planejamento, que requer atenção, avaliação dos riscos e o espaço que o mercado dispõe para determinado produto ou serviço, analisando também os riscos, afim de, evitar surpresas desagradáveis no futuro, não existe um modelo de estrutura certa, pois cada negócio tem particularidades e semelhanças, sendo impossível definirem um modelo padrão de plano de negócios que seja universal e aplicado a qualquer negócio.

Com a preocupação da empresas voltadas ao mercado e aos seus clientes, torna-se é importante que os gestores estejam voltados para o marketing, aos clientes e a sua concorrência.

### 3.1 Concorrência

Atender bem aos clientes traz vantagens à empresa, e uma delas é a aproximação com o consumidor. Tendo mais contatos, a empresa consegue perceber melhor qual a necessidade, desejo do consumidor, proporcionando benefícios ao próprio, maior interessado da empresa. Atualmente as empresas estão em busca de novos produtos e clientes. Segundo Filion e Dolabela (2000, p. 62), “o ambiente competitivo, como um todo, exige que o empreendedor avalie qual a situação do mercado – se de monopólio (...) ou oligopólio (...) ou de livre concorrência”. Essa concorrência pode-se dividir em direta e indireta:

- Concorrência direta: Existe quando duas ou mais empresas oferecem produtos / serviços semelhantes e que respondem às mesmas necessidades do consumidor. Exemplo: se ele tem fome e se encontra diante de uma churrascaria de um lado da rua e vê uma lanchonete do outro lado, se decidirá por um dos estabelecimentos, pois ambos oferecem alimentos para matar sua fome.
- Concorrência Indireta: Ocorre quando dois ou mais estabelecimentos oferecem produtos / serviço diferentes, mas que respondem às mesmas necessidades do consumidor. Exemplo: o mesmo cliente faminto vê, de um lado, um restaurante e, mais adiante, um supermercado, no qual pode entrar e comprar os alimentos que irá preparar em casa.

Conforme os autores, o consumidor estará sendo bombardeado por informações e produtos / serviços que atendem as suas necessidades, de formas diferentes, sendo que cada concorrente terá o seu mercado de atuação, mas estão disputando o mesmo cliente. Conforme apresentado por Filion e Dolabela (2000, p. 63) no Quadro 01 – Informações para análise da concorrência, o levantamento destas informações, podem levar a empresa analisar a necessidade de implantação de novas estratégias para competir no mercado:

Quadro 01: Informações para análise da concorrência.

<b>INFORMAÇÕES PARA ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA</b>
<p>Concorrência local, regional, estadual, nacional, internacional.</p> <p>Número de concorrentes.</p> <p>Tipos de produtos ou serviços oferecidos.</p> <p>Fornecedores.</p> <p>Preços.</p> <p>Situação financeira.</p> <p>Clientela.</p> <p>Número de funcionários.</p> <p>Orçamento de publicidade e promoção (ou investimento na área de marketing).</p> <p>Instalações Físicas</p> <p>Localização.</p> <p>Apelo (poder de atrair o consumidor)</p> <p>Forças e fraquezas.</p>

Fonte: Filion e Dolabela (2000, p. 63).

Conforme o quadro acima, os autores ressaltaram algumas informações importantes para análise da concorrência, é através destas informações que os gestores podem ter uma pequena idéia do que esperam no mercado, o que os seus concorrentes oferecem de produtos e serviços. É preciso verificar a sua concorrência, tanto direta como indiretamente.

Em um ambiente competitivo, a concorrência é um ponto a ser acompanhado pelos gestores; é importante uma análise, seja através de anúncios, prospectos, folhetos ou feiras de como os seus concorrentes estão atuando no mercado. Armazenar as informações sobre a concorrência é o primeiro passo, qualquer informação que auxilie a empresa em uma tomada de decisões em relação o mercado de atuação. Segundo Jr. Bangs (2005), abra um arquivo no seu computador ou até mesmo pastas de papelão para armazenar as informações;

Para facilitar a coleta dessa informação, abra um Arquivo da Concorrência, simples pastas de papelão nas quais você coloca qualquer informação sobre seus concorrentes. Você se surpreenderá o quão rapidamente obterá um retrato claro do que sua concorrência está arquitetando. Colecione e registre a data dos anúncios, prospectos, folhetos de feiras ou qualquer

outro material impresso. Anote seus *jingles* no rádio, registre os rumores sobre a situação financeira deles, anúncios procurando funcionários, atividades comunitárias. Qualquer coisa que ajude a construir um retrato claro de seus planos é pertinente. (JR. BANGS, 2005, p. 59).

De acordo com o autor, o objetivo é coletar o máximo de informações que possibilite identificar seus pontos fortes e fracos, e possíveis erros. Observar a concorrência poderá acarretar na modificação das estratégias da empresa em relação ao mercado em que atua, alterando as operações e possibilitando maior eficiência.

### 3.2 Pontos Fortes e Fracos

Em um ambiente competitivo, onde são exigidas várias habilidades dos profissionais, surge à oportunidade para os empreendedores oferecerem informações precisas que auxiliam a empresa no equilíbrio de mercado. Pode-se dizer que a informação é uma necessidade constante dentro das empresas; ela é mais física que financeira e econômica. A busca de informações no mercado pode iniciar através do método FFOA, que, como diz o nome, leva em conta os seguintes elementos: (FILION; DOLABELA, 2000, p. 37).

F = forças;

F = fraquezas;

O = oportunidades;

A = ameaças.

Segundo os autores, este método proporciona um exercício de introspecção, onde o empreendedor poderá avaliar as suas forças e fraquezas, as oportunidades do negócio e as ameaças. É através desta análise que o empreendedor poderá identificar suas necessidades e interesses. O empreendedor deve fazer uma seqüência de perguntas formuladas e que julgar importantes para uma oportunidade de negócio.

### 3.3 Riscos e Investimentos

Diante da evolução tecnológica, do aparecimento de novos mercados e processos de fusão empresarial, que constantemente na mídia, fazem com que as organizações procurem informações para facilitar os esforços de controles dos riscos e investimentos, as empresas buscam melhorar o seu retorno, a sua produtividade. Agindo assim, esperam viabilizar a introdução de novos produtos, permitindo, então, a maximização de seu desempenho. Segundo Chér (2002, p. 188);

A falta de crédito às empresas de pequeno porte, além da dificuldade em relação ao acesso a poucas linhas de financiamento disponíveis para esse segmento, são antigos obstáculos à iniciativa empreendedora no Brasil. Fica difícil aceitar essa situação quando se observa a relevância das pequenas empresas na economia brasileira. Segundo Sebrae as microempresas e empresas de pequeno porte respondem por 30% do PIB e por 60% de toda a mão-de-obra empregada no país. Realmente, são evidências mais do que objetivas que justifiquem a atenção que deve ser dispensada a essa categoria de empresas e empreendedores.

Conforme o autor, os riscos que os empreendedores assumem ao iniciar seus negócios são muitos, um deles é a questão financeira. Porém, situações que podem parecer de alto risco para as empresas, poderão ser consideradas de risco aceitável para outras. Esta variável na postura é que estabelecerá o nível de risco de um negócio. Conforme apresentado por Dornelas (2001, p.161 - 170); “a parte financeira é, para muitos empreendedores, a mais difícil do plano de negócios”.

Vale destacar que todos os níveis empresariais, dos mais diversos portes, precisam avaliar suas situações econômicas, financeiras e patrimoniais, para poderem continuar competindo no mercado e alavancar seus negócios, encontrar estas variáveis, identificar e medir seu desempenho, rentabilidade, lucratividade, são metas que passaram a ser uma ferramenta de importância para garantir a competitividade e sobrevivência das organizações, além de manter sua qualidade.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste projeto apresentado, pode-se afirmar que os objetivos propostos foram atingidos, sejam eles: analisar a importância da contabilidade para a gestão empresarial, a necessidade dos controles financeiros da empresa, identificar os componentes que fazem parte do fluxo de caixa, sendo, montar um plano de contas e implantar o livro caixa; elaborar o fluxo de caixa, como instrumentos de controle e tomada de decisão, que trarão grandes benefícios para a organização. São informações abrangidas pela contabilidade.

Com a utilização do livro caixa e a implantação do fluxo de caixa, a empresa estará cada dia mais ciente de suas obrigações com terceiros, podendo assim planejar, controlar e dirigir seus ingressos e desembolsos. O que mais ajuda manter uma empresa organizada e controlada é ter sempre as informações das quais se necessita em mãos, como a utilização do livro caixa, servindo como suporte na formulação do fluxo de caixa.

O controle do capital de giro possibilita a organização criar um ambiente favorável, verificando quais são as principais contas que estão desestruturando o fluxo. Gerar informações relevantes ao processo de decisão quer seja sobre investimentos ou sobre financiamentos, permitindo que se estabeleçam prognósticos com relação a eventuais sobras ou faltas de recursos. As empresas estão crescendo dia após dia. Os volumes operacionais estão crescendo constantemente o que surge uma necessidade maior de controles. Juntando com as constantes necessidades de atualizações que o mercado globalizado requer, destaca-se a eficaz utilização de controles de gestão financeira, principalmente o fluxo de caixa.

O desenvolvimento do projeto foi através da compreensão dos componentes da contabilidade e informações essenciais para os gestores, como o fluxo de caixa, os ingressos e desembolsos, para a criação de um modelo a ser sugerido.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. Administração do capital de giro. - 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ASSEF, Roberto. Guia prático de administração financeira: pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BROM, Luiz Guilherme. Análise de investimentos e capital de giro. São Paulo: Saraiva, 2007.

CAMPOS FILHO, Ademar. Demonstrações dos fluxos de caixa : uma ferramenta indispensável para administrar sua empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

CHÉR, Rogério. O Meu próprio Negócio. Todos os passos para avaliação, planejamento, abertura e gerenciamento de um negócio próspero. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: transformando idéias em negócios. 2º tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FILION, Louis Jaques. DOLABELA, Fernando. Boa Idéia! E agora?. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.

FREZATTI, Fábio. Gestão do fluxo de caixa diário. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Lawrence J. Princípios de administração financeira. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.

GROPELLI, A. A. Administração financeira / por A.A. Gropelli e Ehsan Nikbakht ; tradução Célio Knipel Moreira. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

HASTINGS, David F. Bases da Contabilidade: Uma discussão introdutória. São Paulo: Saraiva, 2007.

JR, BANGS, David H. Guia Prático Planejamento de Negócios: Criando um plano para seu negócio ser bem-sucedido. São Paulo: Nobel, 2005.

MARION, José Carlos; IUDÍCIBUS, Sérgio de. Curso de Contabilidade para não contadores. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MATARAZZO, Dante Carmine. Análise Financeira de Balanços: abordagem básica e gerencial. 5. ed. São Paulo: Altas, 1998.

PARENTE, Juracy. Varejo No Brasil, Gestão e Estratégia. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2000.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. Administração financeira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SILVA, José Pereira da. Análise financeira das empresas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ZDANOWICZ, José Eduardo. Fluxo de caixa: Uma decisão de planejamento e controle financeiros. 7. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.