

---

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “Ministro Ralph Biasi”  
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Guilherme Vitta  
Thiago de Oliveira Sousa

**GESTÃO FINANCEIRA**  
Fluxo de caixa e análise de investimentos em uma empresa do  
segmento de moda masculina

Americana, SP  
2021

---

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “Ministro Ralph Biasi”  
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Guilherme Vitta  
Thiago de Oliveira Sousa

## GESTÃO FINANCEIRA

Fluxo de caixa e análise de investimentos em uma empresa do  
segmento de moda masculina

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em  
cumprimento à exigência curricular do Curso Superior  
de Tecnologia em Gestão Empresarial, sob a  
orientação do (a) Prof. Me. Vagner Ferreira

Área de concentração: gestão de médias e pequenas  
empresas

Americana, SP

2021

**FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana - CEETEPS**  
**Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte**

V83g VITTA, Guilherme

Gestão financeira: fluxo de caixa e análise de investimentos em uma empresa do segmento de moda masculina. / Guilherme Vitta, Thiago de Oliveira Sousa. – Americana, 2021.

47f.

Monografia (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial)  
- - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientador: Prof. Ms. Vagner Ferreira

1 Administração financeira 2. Análise de investimentos I. SOUSA, Thiago de Oliveira II. FERREIRA, Vagner III. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana

CDU: 658.15

Guilherme Vitta  
Thiago de Oliveira Sousa

## **GESTÃO FINANCEIRA**

### **Fluxo de caixa e análise de investimentos em uma empresa do segmento de moda masculina**

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/Americana.

Área de concentração: gestão de médias e pequenas empresas.

Americana, \_\_\_\_ de junho de 2021.

#### **Banca Examinadora:**

---

Vagner Ferreira (Presidente)  
Mestre  
FATEC Americana

---

Nilcéia Cristina dos Santos (Membro)  
Doutora  
FATEC Americana

---

José Renato de Siqueira Lopes (Membro)  
Maior titulação  
FATEC Americana

## DEDICATÓRIA

*Dedicamos esse trabalho acadêmico aos nossos familiares que muito nos apoiaram em todo o período de graduação, aos professores que nos entregaram o conhecimento e habilidades necessárias para realizar este trabalho acadêmico e a todos os empreendedores de Micro e Pequenas empresas, que passam por grandes dificuldades, nesse momento caótico de pandemia.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos aos nossos pais, por nos possibilitar seguir nos estudos, por todo o apoio e compreensão ao longo desses três anos de graduação.

Agradecemos aos nossos familiares pelo apoio dado ao longo desses três anos de graduação.

Aos professores e membros do corpo técnico-administrativo da Faculdade de Tecnologia de Americana “Ministro Ralph Biasi”, pelos ensinamentos que foram essenciais para desenvolver este trabalho acadêmico, pela convivência e pelos bons momentos vividos, durante nossa graduação.

E agradecemos a Deus, por nos entregar a vida, nesse momento tão caótico em que vivemos, em meio a tanta tristeza, Ele nos possibilitou a oportunidade e a força para continuar os nossos estudos.

## EPÍGRAFE

***“Quanto mais aumenta nosso conhecimento, mais evidente fica a nossa ignorância.”***

***John F. Kennedy***

## RESUMO

Este trabalho tem como principal objetivo avaliar a gestão financeira da empresa “Alfa” (nome fictício) e elaborar um plano eficiente para a gestão desta organização. Isto foi feito, aplicando-se os conhecimentos práticos e teóricos adquiridos, ao longo dos três anos de graduação, dando enfoque a três tópicos da gestão financeira, que são: fluxo de caixa, reserva de emergência e análise de investimento. O trabalho acadêmico, aqui exposto, situa-se no campo da gestão financeira, em micro e pequenas empresas. A metodologia de pesquisa se baseia em uma pesquisa bibliográfica sobre gestão financeira e, também, empregando o método estudo de caso, o qual foi desenvolvido em organização têxtil, situada no interior do Estado de São Paulo, do setor varejista de moda masculina. Os instrumentos de coleta de dados se deram, por meio de observação, análise documental (planilhas) e de uma entrevista com o proprietário da organização. Também, foi elaborada uma análise situacional atual da empresa e, em seguida, realizada uma proposta de planejamento. A análise dos dados possibilitou compreender a situação em que a empresa se encontra e evidenciar possíveis erros de gestão financeira. O resultado do trabalho viabilizou apresentar uma proposta de solução, de maneira eficaz e eficiente, para corrigir as falhas encontradas pelos autores.

.

**Palavras-chave:** gestão financeira; micro e pequenas empresas; fluxo de caixa.



## **ABSTRACT**

*The main objective of this work is to evaluate the financial management of the company fictitiously named "Alfa" and to elaborate an efficient plan for its management. This was done by applying the practical and theoretical knowledge acquired during the three years of graduation, focusing on three topics of financial management, namely: cash flow, emergency reserve and investment analysis. The academic work presented here is in the field of financial management in micro and small businesses. The research methodology is based on a bibliographic research on financial management, and also, from the application of the case study method, which was developed in a textile organization of the male fashion retail sector, located in the interior of the State of São Paulo. The data collection instruments were based on observation, document analysis (spreadsheets) and an interview with the owner of the organization. A current situational analysis of the company was also carried out, followed by a planning proposal. The data analysis made it possible to understand the situation in which the company finds itself and to highlight possible errors in financial management. The result of the work made it possible to present a solution proposal, in an effective and efficient manner, to correct the flaws found by the authors.*

**Keywords:** *Financial management; Micro and small enterprises; Cash flow.*

## LISTA DE QUADROS

**Quadro 1:** Fatores e falhas influenciam os índices de mortalidade dos negócios...17

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Planilha de resumo diário de caixa .....	27
<b>Tabela 2:</b> Planilha de fluxo de caixa .....	28
<b>Tabela 3:</b> Empréstimos .....	29

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**CDB:** Certificado de Depósito Bancário

**IBGE:** Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**MPE's:** Micro, Pequenas e Médias Empresas

**PME:** Pequenas e Médias Empresas

**SEBRAE:** Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

**TIR:** Taxa Interna de Retorno

**VPL:** Valor Presente Líquido

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO -----	13
1. METODOLOGIA-----	15
2. PESQUISA BIBLIOGRÁFICA -----	17
2.1. GESTÃO FINANCEIRA PARA EMPRESAS DE PEQUENO PORTE -	17
2.2. ANÁLISE DE INVESTIMENTOS -----	19
2.2.1. MÉTODOS PARA A ANÁLISE DE INVESTIMENTO -----	20
2.3. FLUXO DE CAIXA-----	21
2.3.1. CONCEITO DE FLUXO DE CAIXA -----	21
2.3.2. FLUXO DE CAIXA EM MICROS E PEQUENAS EMPRESAS -----	23
2.3.3. TIPOS DE FLUXO DE CAIXA -----	24
3. ESTUDO DE CASO: PEQUENA EMPRESA DE MODA MASCULINA--	26
3.1. SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA: INVESTIMENTOS E SEU FLUXO DE CAIXA -----	26
3.2 ENTREVISTA COM O PROPRIETÁRIO-----	29
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES -----	33
4.1. ANÁLISE DOS RESULTADOS-----	34
4.2. ANÁLISES DIÁRIAS DE CADA UM DOS EMPREENDIMENTOS -----	36
4.3. ATUALIZAR E REVISAR O FLUXO DE CAIXA MENSALMENTE-----	36
4.4. CRIAÇÃO DE UMA ANÁLISE DE INVESTIMENTO -----	37
4.5. RESERVA DE EMERGÊNCIA. -----	38
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS -----	40
REFERÊNCIAS -----	41

## INTRODUÇÃO

Em uma micro ou pequena empresa, o empreendedor, na maioria das vezes, age de maneira operacional, no âmbito do seu empreendimento. Enquanto se desgasta com a manutenção do seu negócio, pode acabar perdendo oportunidades e não tendo uma visão prospectiva para uma projeção futura da sua organização. Além disso, pode assumir, sozinho, diversas tarefas, as quais pode não ter experiência ou qualificações necessárias para exercer. Uma dessas é a gestão financeira.

Os pequenos empresários, em sua maioria, sonham com a liberdade financeira e, com isso, têm a iniciativa e a coragem de começar o seu próprio empreendimento. Na maior parte das vezes, têm grandes ideias, porém com falta de qualificação e com pouco conhecimento sobre gestão, normalmente, não possuem os recursos necessários para realizar contratações de profissionais especializados

No vasto campo da gestão empresarial, a administração financeira - que é crucial para o sucesso dos negócios - acaba sendo deixada de lado pelos pequenos empresários, os quais tendem a dar preferência pelas funções comerciais e de produção, já que ambas dão retornos mais visíveis.

Assim, o tema deste trabalho abrange, especificamente, a relevante atividade funcional de gestão financeira das organizações.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2014) cerca de 60% das empresas fecham com menos de cinco anos, no período em que deveriam alavancar sustentabilidade e escalabilidade. A inexperiência e a falta de conhecimento técnico são fatores decisivos, quando se trata de obter sucesso dentro do empreendedorismo. Segundo pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2004), a falta de capital de giro é o principal problema enfrentado pelos empreendedores de micro e pequenas empresas e está ligado diretamente com a gestão.

Com isso, a situação-problema deste trabalho científico irá abordar parte da realidade vivenciada, pela crise sanitária do Coronavírus, no Brasil, em particular, dedicando-se a investigar uma organização de pequeno/médio porte. Embora tenha havido um acréscimo de cerca de 600 mil novos microempreendedores, muitas pessoas não têm tanto conhecimento para a gestão, mas buscam, por meio do empreendedorismo, uma alternativa de renda, já que a mesma foi diminuída ou até mesmo cortada nesse período de crise econômica. Assim, o problema de pesquisa

consiste na seguinte questão: como uma empresa do segmento têxtil masculino pode melhorar o desempenho da sua gestão financeira, no momento da pandemia de Covid-19 e para períodos futuros?

Embora tenhamos um crescimento enorme de novas micro e pequenas empresas, em contrapartida o conhecimento exigido para gerir uma organização está defasado e os pequenos empresários acabam não suportando o fardo de liderar e, não raro, se perdem em dívidas para manter o negócio. Ou seja, a gestão financeira precisa ser mais acurada.

O objetivo deste trabalho é avaliar a gestão financeira da empresa “Alfa”, do setor de vestuário masculino, e elaborar um plano eficiente para melhorar o desempenho daquela organização.

A pesquisa se justifica devido à importância do estudo, de maneira centrada, sobre a gestão financeira de micro e pequenas empresas, já que estas influenciam diretamente na sociedade, através do desenvolvimento econômico e social. Por meio deste trabalho acadêmico, podemos entregar a possibilidade de novos empreendedores terem acesso a mais informações relevantes das quais podem contribuir de maneira direta na gestão de seus empreendimentos. A justificativa pessoal, por parte dos autores, se mostra através de um desejo de mudança e de especialização, tendo em vista que um dos autores é filho de um pequeno empreendedor (proprietário da Alfa), do interior de São Paulo, e tem como objetivo pessoal conseguir alavancar e prosperar, cada vez mais, o empreendimento familiar. Também, para buscar, de maneira incessante, o aperfeiçoamento pessoal, em relação à gestão empresarial. Assim, utiliza-se deste trabalho, como um meio de desenvolver as suas competências pessoais em relação ao tema. O segundo autor tem como meta o empreendedorismo, e acredita demasiadamente na possibilidade da liberdade financeira através dessa prática; busca de maneira obstinada se aperfeiçoar e utiliza-se dessa oportunidade de imersão no tema como uma maneira de desenvolver competências relacionadas ao àquele tema.

O trabalho está organizado da seguinte forma: após esta introdução, a sequência das seções da monografia se desenvolve em metodologia de pesquisa, pesquisa bibliográfica, estudo de caso, resultado e discussões e considerações finais.

## 1. METODOLOGIA

O conhecimento da humanidade, segundo estudiosos, está entrelaçado com as capacidades de selecionar, observar e organizar cientificamente. Com o intuito de organizar os métodos na busca pela verdade, o estudo da ciência baseia-se na prática da metodologia científica, que tem como significado o estudo do método. Para Gil (1999) a metodologia científica é um organizado de práticas intelectuais e técnicas que são utilizados visando atingir o conhecimento. Segundo Richardson (1999), o método científico é um meio pelo qual a sociedade tem de legitimar o conhecimento adquirido de maneira empírica. Isto é, através do método científico, pesquisadores tendem a ter resultados semelhantes, quando estão submetidos a circunstâncias similares. Complementando a visão desses dois autores, Eco (1977) diz que apresenta a metodologia científica como um meio do pesquisador colocar as suas ideias em ordem, no intuito de organizar os dados obtidos através dela e, com isso, alcançar com êxito o propósito predefinido do trabalho científico. As citações apresentam singulares pontos de vista que, de certa maneira, se complementam para o melhor entendimento da sua importância, no âmbito acadêmico. Podemos notar, nas primeiras sentenças deste parágrafo, a similaridade entre as capacidades e o intuito apresentados e os pontos de vista apresentados pelos autores citados.

Dentro da pesquisa científica, temos dois tipos mais gerais e que abrangem o formato de abordagem de pesquisa, que são: quantitativa ou qualitativa. A metodologia quantitativa, segundo Knechtel (2014) é uma modalidade que age sobre um problema humano ou social, é composta em diversas variáveis e é composta por dados, quantificada através de números, os quais são analisados de modo estatístico. Este modelo de pesquisa está atrelado ao acesso de dados imediatos, para sustentar se a pesquisa proposta é válida ou não, perante a questão levantada. Já a pesquisa qualitativa, segundo aquele mesmo autor, tem como intuito compreender fenômenos humanos e, através deles, obter uma visão complexa e detalhada por meio da análise do pesquisador. Este modelo de pesquisa está atrelado aos significados dos fenômenos e dos processos sociais. Ela age de maneira mais subjetiva e o levantamento dos dados é diferente, quando colocada em comparação com a metodologia quantitativa. Tem como ênfase a descrição do fenômeno para possibilitar a construção de teorias, hipóteses e conceitos. Minayo (2000, p. 21-22), que afirma:



A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização das variáveis". (MINAYO, 2000, p. 21-22)

Neste trabalho acadêmico, a abordagem de pesquisa utilizada foi a quali-quantitativa, que é um estilo de abordagem que explora ambas propostas metodológicas e que estão alinhadas ao objetivo traçado, nesta monografia.

A pesquisa ora apresentada tem, inicialmente, como base, uma pesquisa bibliográfica sobre a gestão financeira, logo em seguida, um estudo de caso, que é conceituado, segundo Gil (2007, p. 58) como uma pesquisa profunda que tem como ênfase indivíduos, organizações, grupos e fenômenos, além de ter uma vasta possibilidade de áreas de aplicação. Segundo o autor, o estudo de caso nos permite trabalhar uma situação preservando-a, possibilitando a criação de variáveis e hipóteses do contexto na qual está inserida. O estudo de caso trabalha a aplicação de teorias, de maneira mais individual e não nos permite generalizar os resultados obtidos através dele.

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo 'como' e 'por que', quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real". (YIN, 2005, p. 19)

Os instrumentos de coleta de dados foram observação e entrevista. Feitos em abril de 2021; foram analisados diversos documentos utilizados para a gestão financeira na empresa, como a planilha de resumo diário de caixa, fluxo de caixa e todos os investimentos feitos pela empresa além de ter sido feita uma entrevista com uma pessoa: o proprietário da empresa.

Nesse sentido, Dencker (2000) afirma que, em um estudo de caso, entre outros procedimentos, cabem a observação de acontecimentos e a realização de entrevistas, em variados objetos de pesquisa, tais como: indivíduo, organização ou situação.

## 2. PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

### 2.1. Gestão financeira para empresas de pequeno porte

A administração financeira tem, cada vez mais, uma maior importância para as micro, pequenas e médias empresas (MPE's). Assim, o sucesso empresarial depende cada dia mais das boas práticas financeiras aplicadas apropriadamente. (SANTOS, 2001).

Segundo o SEBRAE (2016), as empresas brasileiras, constituídas entre 2012 e 2014, com até dois anos de atividade, obtiveram uma taxa de sobrevivência de 76,6%. Este foi o maior percentual para aquelas nascidas, em todo o período de 2008 até 2012.

Chiavenato (2008, p.15) faz referência a falhas e fatores que possam influenciar os índices de mortalidade dos micros e pequenos negócios:

Quadro 1: Fatores e falhas influenciam os índices de mortalidade dos negócios.

Inexperiência – 72%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incompetência do empreendedor</li> <li>- Falta de experiência no campo</li> <li>- Falta de experiência profissional</li> <li>- Experiência desequilibrada</li> </ul>
Fatores Econômicos – 20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lucros insuficientes</li> <li>- Juros Elevados</li> <li>- Perda de mercado</li> <li>- Mercado consumidor restrito</li> <li>- Nenhuma viabilidade futura</li> </ul>
Vendas Insuficientes – 11%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fraca competitividade</li> <li>- Recessão econômica</li> <li>- Vendas Insuficientes</li> <li>- Dificuldade de estoques</li> </ul>
Despesas Excessivas – 8%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dívidas e cargas demasiadas</li> <li>- Despesas operacionais</li> </ul>
Outras Causas – 3%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Negligência</li> <li>- Capital insuficiente</li> <li>- Clientes insatisfeitos</li> <li>- Fraudes</li> <li>- Ativos insuficientes</li> </ul>

Fonte: (Chiavenato, p.15)

Segundo uma pesquisa feita por Braga et al. (2004), pode-se entender que a curto prazo, empresas que negligenciam a gestão financeira e a conduzem de forma desequilibrada, têm a possibilidade de ter boa capacidade de retorno do investimento. Porém, a longo prazo, um adequado e equilibrado perfil financeiro e econômico é extremamente necessário.

Também, Braga et al. (2004) afirmam que uma das maiores dificuldades apontadas é a falta de recursos financeiros que as MPE's encontram, e que este fator limita os investimentos que as empresas necessitam para seu desenvolvimento e sobrevivência.

Uma pesquisa dirigida a quarenta empresários do município de Passo Fundo, no norte do estado do Rio Grande do Sul, feita por Schuster e Friedrich (2017) mostrou que 65% dos empresários utilizam as informações geradas pela contabilidade, apenas por exigências legais e que não a empregam de forma estratégica. Porém, 55% destes mesmos empresários afirmam que sempre ou, frequentemente, fazem o uso da análise dos indicadores financeiros para o auxílio na tomada de decisão e na gestão da empresa.

O mesmo estudo de Schuster e Friedrich (2017), também, revelou que apenas 37,50% dos empresários entrevistados buscaram algum tipo de orientação antes de abrirem suas empresas. Falando sobre os principais problemas encontrados pelos gestores, mais de 74% das respostas concentraram-se em três grandes dificuldades: a obtenção de recursos para capital de giro, dificuldade na obtenção de recursos para investimentos e falta de conhecimento técnico em finanças.

Segundo Zouain (2011) as micro e pequenas empresas são um dos mais importantes segmentos da economia e responsáveis pela grande maioria dos postos de trabalho no país. Esse recorte tem significativo papel como maior fonte de empregos, retendo a maior parte de mão de obra originada das demissões em massa de grandes empresas, atingidas por políticas governamentais recessivas, abertura econômica, por alto índice de desestatização e até, mesmo, por fatores naturais como uma pandemia.

Ainda, Zouain (2011) diz que,

as micro e pequenas empresas: (1) não são grandes organizações miniaturizadas e não são organizadas e geridas de forma departamentalizada/segmentada; (2) normalmente atuam em um mercado de bens, produtos e serviços com características de demanda elástica e com grandes flutuações no tempo; (3) apresentam poucas barreiras à sua entrada no mercado e grande concorrência; (4) possuem grandes dificuldades de sobrevivência, a esmagadora maioria desaparecendo em menos de dois anos e (5) representam mais de 95% do total de organizações existentes no Brasil.

Segundo uma pesquisa feita por Saraiva, Bezerra e Beiruth (2018), habilidades contábeis são muito necessárias para que as empresas possam utilizar os registros financeiros como instrumento para auxílio à tomada de decisão. Nesse contexto, a maioria dos gestores de pequenas e médias empresas (PME) afirma não possuir habilidades para o entendimento e utilização da demonstração dos fluxos de caixa, a demonstração de resultados e o cálculo dos impostos. Ainda, que, quanto maior o tempo de atuação do gestor, maior a percepção das habilidades contábeis necessárias. Porém, 92% dos gestores concordam que possuir as habilidades de contabilidade e de gestão financeira pode aprimorar o resultado de uma PME e que essa percepção depende da formação do gestor.

## **2.2. Análise de investimentos**

Um investimento pode ser entendido como um sacrifício feito no momento para obtenção de um benefício futuro, como também uma proposta de aplicação de recursos escassos que possuem aplicações alternativas a um negócio (REMER; NIETO, 1995).

De acordo com Queiroz (2001), é fundamental a análise de investimento na alocação eficaz de recursos escassos no ambiente organizacional.

Segundo Pedrazzi e Vieira (2009)

A análise de investimentos de capital é uma técnica econômico-financeira que serve para mensurar a viabilidade de projetos nos mais diversos setores da economia e é a partir dela que os gestores, os investidores e as instituições de crédito terão subsídios para tomar a decisão de investir e/ou fornecer crédito. Ela não se limita apenas a grandes projetos, é utilizada também para verificar a viabilidade de pequenos e médios empreendimentos. São decisões tomadas com o objetivo de ampliar as atividades da empresa, a fim de ampliar a sua produção de bens ou serviços e conseqüentemente ampliar seus lucros.

De acordo com Assaf Neto,

as decisões de investimentos envolvem a elaboração, avaliação e seleção de propostas de aplicações de capital efetuadas com o objetivo, normalmente de médio e longo prazos, de produzir determinado retorno aos proprietários de ativos. (ASSAF NETO,2003, p.275)

### 2.2.1. Métodos para a análise de investimento

Pedrazzi e Vieira (2009) afirmam que os métodos mais difundidos para essa avaliação são: método do Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR), Período de *Payback*, Fluxo de Caixa e Retorno Contábil Médio. Porém entre essas técnicas a considerada a mais sofisticada é o VPL, pois considera o valor do dinheiro no tempo.

O VPL é o resultado que o investimento proporcionará no final do projeto. Para Casarotto e Kopittke (2008, p. 116) VPL é composto de um cálculo simples, pois

Em vez de se distribuir o investimento inicial durante sua vida (custo de recuperação do capital), deve-se somar os demais termos do fluxo de caixa para somá-los ao investimento inicial de cada alternativa. Escolhe-se aquela que apresentar melhor Valor Presente Líquido.

Segundo Hoji (2010), a TIR é conhecida, também, como taxa de desconto do fluxo de caixa, é uma taxa de juros implícita numa série de pagamentos (saídas) e recebimentos (entradas). Quando utilizada como taxa de desconto resulta em Valor Presente Líquido (VPL) igual a zero.

Conforme Ross (2000, p. 218) “*payback* é o período exigido para que o investimento gere fluxos de caixa suficientes para recuperar o custo inicial.”

## **2.3. Fluxo de caixa**

### **2.3.1. Conceito de fluxo de caixa**

De acordo com Hoji (2003) o fluxo de caixa é um esquema que representa as entradas e saídas de caixa em um período. Em um fluxo de caixa deve haver pelo menos uma entrada e uma saída (ou vice-versa).

O fluxo de caixa, para Cavalcante (2004), consiste em um instrumento de controle do qual o objetivo é auxiliar o gestor na tomada de decisões sobre a situação financeira da empresa, isto é, equivale a um relatório gerencial com diversas informações valiosas sobre todas as entradas e as saídas que movimentam dinheiro na empresa, tendo em vista determinado período, que pode ser uma semana, um mês, ou mesmo, um dia.

As entradas e saídas de caixa da empresa podem ser entendidas como operações financeiras. Ter uma projeção desses gastos para o futuro é conhecida como fluxo de caixa ou também como ciclo financeiro do negócio. (DEGEN, 1989).

Ainda, para Degen (1989) o fluxo de caixa é a técnica mais eficaz e simples, pois tem fácil desenvolvimento, e possibilita ao novo gestor conhecimento dos movimentos financeiros realizados e que serão realizados dentro da pequena empresa.

Para Antonik (2004) o fluxo de caixa é quem descreve a atual situação financeira empresarial, e que complementa a análise financeira da empresa (entradas e saídas de dinheiro). A projeção mínima deve ser de seis meses, para evitar possíveis erros durante a gestão ou algo muito comum que é a necessidade de um reajuste no caixa por meios de endividamento com empréstimos, entre outros, que se realizados com pressa torna-se atitudes irresponsáveis.

O fluxo de caixa está entre as principais ferramentas de planejamento e controle, visto que a sua correta administração irá melhorar o retorno e minimizará o risco de faltar dinheiro, para que a empresa obtenha sucesso isso é uma condição essencial. Até mesmo as menores empresas, sem grandes controles administrativo-financeiros precisam saber quanto dinheiro está entrando ou saindo de caixa para que possam honrar adequadamente todos os seus compromissos. (Pinto, 2005)

Segundo Assaf Neto & Silva (2006, p. 41), o fluxo de caixa não pode ser centrado como a única ferramenta dentro do âmbito financeiro. Todos os mais

diversos setores que a organização obter, devem, por sua vez estarem comprometidos com os resultados líquidos provenientes do caixa da instituição. A área da produção, ao delimitar alterações dentro de seu planejamento deve indicar as mesmas para os responsáveis cabíveis do fluxo de caixa e com isso possibilitar a atualização para os meses posteriores. De forma análoga, os custos decorrentes da produção têm impactos expressivos sobre o caixa, cada ação de compra deve, impreterivelmente serem ajustadas conforme os saldos disponíveis do caixa. Utilizando de outros termos, deve de fato haver uma preocupação em relação a sincronia dos fluxos de caixa, analisando de maneira rigorosa os prazos determinados para os pagamentos das compras com aqueles programados para o recebimento das vendas no período. Políticas de cobrança mais ágeis e eficientes, ao concederem alocar recursos financeiros de modo mais veloz à disposição da empresa, constituem-se em importante reforço de caixa. A área de vendas deve em conjunto com as metas de crescimento, analisar os prazos concebidos e o hábito de pagamento de seus clientes, com o intuito de manter as projeções alinhadas com esse desenvolvimento, além de não impactar negativamente o fluxo já elaborado. Em outras palavras, é aconselhável que qualquer decisão que por sua vez que envolva as vendas deve ser tomada após uma avaliação sobre as implicações que podem alterar o fluxo de caixa (exemplos: prazo de cobrança, despesas de publicidade e propaganda, etc.). Por fim, a área das finanças deve de maneira criteriosa avaliar o seu tipo de endividamento de maneira que os desembolsos solicitados aconteçam em sincronia com a geração de caixa da instituição.

Para facilitar o entendimento e a elaboração do mesmo, Degen (1989) cita a projeção de um fluxo de caixa de uma empresa do ramo de sorvetes em geral como exemplo, onde o proprietário da mesma pode estimar o seu fluxo de caixa baseando-se em um histórico, de uma empresa semelhante que já está em atividade e utilizar de base para acrescentar as particularidades da sorveteria.

Os fluxos de caixa e lucros, embora associados, medem sobretudo coisas diferentes. Os lucros são o líquido das entradas e saídas de caixa a partir dos ciclos operacionais completos. Já o fluxo de caixa, por outro lado, é o líquido das entradas e saídas de caixa em um período de tempo. (O'BRIEN, 2001).

É muito importante existir o controle interno na administração do fluxo de caixa pois ele é o plano de organização e o conjunto dos métodos e medidas, adotados pela organização, para a proteção de seu patrimônio, verificar a precisão e a veracidade

de seus dados contábeis, encorajar a adesão à política traçada pela administração e promover a eficiência operacional. (ATTIE, 1992).

### **2.3.2. Fluxo de caixa em micros e pequenas empresas**

No tocante à gestão do fluxo de caixa, em organizações típicas do porte da que é objeto de estudo deste trabalho, diz-se que:

Após o microempreendedor fazer uma análise dos componentes sobre Balanço Patrimonial e também a Demonstração de Resultado, é importante analisar de uma maneira integrada o financeiro da micro ou pequena empresa. Esse processo pode ser desenvolvido através do Fluxo de Caixa. (BRASIL, 1992, p. 21)

Por ser através do fluxo de caixa que se toma conhecimento do controle de entradas e saídas, bem como dos valores de ativos fixos e capitais de giro, a necessidade do controle do mesmo dentro de micro e pequenas empresas torna-se indispensável. Conforme o que foi dito por O'Brien (2001), as empresas estáveis e bem-sucedidas geram caixa suficiente a partir de suas operações para manter seus ativos fixos e fornecer retorno para o capital.

Segundo Chiavenato (2004), possuir um fluxo de caixa bem estabelecido em uma micro ou pequena empresa pode-se criar um ciclo de caixa mais rápido que permite que o capital de giro circule mais vezes durante o ano e vice e versa. Se for comparar com outras pequenas empresas, é perceptível a existência de diversas variações entre elas. Isso torna o fluxo de caixa uma ferramenta indispensável.

Segundo uma pesquisa feita por Moterle, Wernke e Unges (2019) sobre o conhecimento sobre gestão financeira dos dirigentes de pequenas empresas do sul de Santa Catarina, pode-se chegar à seguinte conclusão: o nível de desconhecimento sobre a projeção do fluxo de caixa operacional dos gestores nas empresas comerciais e de serviços é de 39,7%, enquanto nas indústrias esse número equivale a 29,9% dos gestores. Por ser uma ferramenta essencial para melhorar o controle financeiro das empresas, o número significativo de gerentes que não dominam suficientemente tal instrumento pode ser considerado uma característica preocupante da gestão financeira dessas firmas de pequeno porte. Contudo, o resultado encontrado



corresponde com o exposto por Marion (2015), que ressalta que a maioria das empresas não utilizam o fluxo de caixa no controle financeiro das atividades, sendo essa uma das prováveis causas da mortalidade precoce dos empreendimentos.

Fazer a projeção do fluxo de caixa para um novo negócio permite que o futuro empreendedor possua todas as análises necessárias para entender a viabilidade e rentabilidade do negócio. (DEGEN, 1989).

De acordo com Hoji (2003), caso as transações ocorram dentro das ideias iniciais e condições planejadas, a estimativa de caixa tem a finalidade de apresentar com antecedência a provável situação financeira futura.

Portanto, o controle sobre o fluxo de caixa dentro de uma micro ou pequena empresa é extremamente necessário, pois será a partir dele que o novo ou experiente empreendedor possuirá um conhecimento específico e totalmente detalhado sobre as informações da saúde financeira da empresa, facilitando assim o fluxo das atividades. (LEMES; RIGO; CHEROBIM, 2002).

Segundo Gitman (2004), o que permite visualizar com antecedência as necessidades financeiras que a empresa poderá enfrentar e determinados períodos é o fluxo de caixa.

Para Hoji (2003), para trazer vantagens significativas na avaliação do desempenho empresarial é necessário ser feita a correta apuração do fluxo de caixa por unidade de negócios, pois assim será possível avaliar o retorno sobre o investimento de forma adequada.

### **2.3.3. Tipos de fluxo de caixa**

Podemos afirmar que há, basicamente, apenas duas ramificações do fluxo de caixa: o fluxo histórico e o fluxo projetado.

Para Soares (2008), a principal função do fluxo de caixa, quando realizado, é apresentar dados de como será o seu fluxo de entradas e saídas de recursos financeiros em um período preteritamente estipulado pelo desenvolvedor. Já associado ao fluxo de caixa projetado, o desenvolvedor do fluxo tem a opção de estipular um prazo que pode ser tanto curto, quanto longo ou entre os dois.

Completando a sua afirmação, ele diz que, por fornecer informações que servirão como subsídios para o planejamento dos fluxos futuros, o primeiro é muito

importante. Já o fluxo projetado representa a organização das entradas e saídas que poderão ocorrer com base no fluxo histórico.

Outro enfoque importante que Soares (2008) evidência é que se deve comparar o fluxo de caixa realizado com o projetado, e com isso identificar as variações, se houver, e verificar se as variações ocorreram por falha da gestão ou na projeção.

Conforme Sá (2008) o conjunto entre as contas a pagar e as contas a receber se dá resulta no fluxo de caixa. Seu maior propósito dentro de uma organização é quantificar os excessos e as faltas do caixa, o período em que ocorreram, a quantia em que são mensurados e por quantos dias tal fato aconteceu.

Ainda, Sá (2008), diz que o planejamento financeiro é realizado com base no fluxo de caixa desenvolvido, que nada mais é que um aglomerado de operações de resgate de aplicações financeiras, de captação e de aplicação de recursos, escolhidas dentre diversas opções possíveis, com o intuito final de conduzir os dados para a obtenção de melhores resultados.

A seguir, o trabalho explanará um caso estudado, o qual foi intrinsecamente relacionado à gestão financeira e aos conceitos, aqui abordados.

### **3. ESTUDO DE CASO: PEQUENA EMPRESA DE MODA MASCULINA**

Este estudo se desenvolveu com o proprietário de uma empresa familiar, varejista do setor de moda masculina. Nesse contexto, serão apresentadas duas variantes instrumentais para a coleta de dados, que são: observação realizada dentro da organização e entrevista com o proprietário da empresa.

#### **3.1. Situação atual da empresa: investimentos e seu fluxo de caixa**

A empresa Alfa (nome fictício atribuído para preservar sua identidade) foi fundada em 2008 pelo seu proprietário, atua no ramo de moda masculina no varejo, possuindo dois pontos de vendas físicos, nas cidades de Limeira-SP, onde se encontra a matriz e em Hortolândia-SP. No atual momento possui 9 funcionários, sendo: 6 vendedoras, 3 para cada loja e 1 supervisor de vendas que reveza entre os dois locais. A empresa recentemente inaugurou o e-commerce e conta com 2 funcionários que são os filhos do proprietário, estes também auxiliam nos processos de decisão da empresa.

O responsável pela área financeira da empresa é o proprietário, que controla e toma todas as decisões necessárias, para isso ele utiliza de 2 planilhas no excel, a tabela 1 mostra a planilha de resumo diário de caixa, que ele utiliza para ter um maior controle de suas despesas, como diz o nome essa planilha é modificada diariamente para observar a saúde financeira da empresa, nela são colocadas todas as entradas e saídas resultando no saldo atual da empresa, como exemplo utilizamos o controle de gastos de um dia real da empresa.

Tabela 1: Planilha de resumo diário de caixa (em R\$)

<b>Entradas</b>	<b>Dia Atual</b>	<b>Dia anterior</b>	<b>Do mês</b>
Empréstimos		24.601,09	24.601,09
A Vista		11.850,00	11.850,00
Credito			0,00
Debito	2157,10	31.636,61	33793,71
Antecipação	963,01	45.129,07	46092,08
			0,00
			0,00
			0,00
<b>Total de entradas</b>	<b>3.120,11</b>		<b>116336,88</b>
<b>Saidas</b>			
Fornecedores	2.897,82	28.589,58	31.487,40
Impostos		713,32	713,32
Salários e Enc Hortolandia		10232,24	10.232,24
Salários e Enc Limeira		10.612,24	10612,24
Ocupação Hortolandia	218,10	1.157,90	1376,00
Ocupação Limeira	218,10	1.425,78	1643,88
Despesas de Casa		11850,96	11850,96
Antecipação			0,00
Publicidade		3313,21	3313,21
Empréstimos		40.399,36	40399,36
Aluguel Hortolandia	3727,83		3727,83
Aluguel Limeira			0,00
<b>Total de Saidas</b>	<b>7061,85</b>	<b>108.294,59</b>	<b>115.356,44</b>
Entradas - Saidas	-3.941,74	-108294,59	980,44
Saldo do Dia / Mês anterior			
<b>Banco</b>	<b>-29.063,50</b>	<b>-33005,24</b>	
<b>Dinheiro</b>			
<b>Total</b>	<b>-29063,50</b>	<b>-33005,24</b>	

Fonte: Empresa Alfa

Como controle diário ele também utiliza de uma agenda onde anota todas as despesas que devem ser pagas e em seus respectivos dias.

A tabela 2 é a planilha de fluxo de caixa, com ela é possível fazer uma projeção de 6 meses, grande parte da tabela é feita de maneira automática, necessitando apenas de algumas informações principais para obter o resultado, planilha esta que é feita de 6 em 6 meses e revisada todo fim de mês, porém com a pandemia o proprietário deixou de atualizá-la. Para podermos ter uma análise mais completa abaixo está o fluxo de caixa feito em janeiro de 2021.

Tabela 2: Planilha de fluxo de caixa

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
Saldo Ant./ Inicial Caixa		2.500,00	-58.500,00	-107.925,00	-154.775,00	-176.175,00
Saldo Inicial Bancos	12.000,00					
<b>Total de Saldos</b>	<b>12.000,00</b>	<b>2.500,00</b>	<b>-58.500,00</b>	<b>-107.925,00</b>	<b>-154.775,00</b>	<b>-176.175,00</b>
Receitas de Vendas à vista	86.000,00	76.600,00	86.175,00	95.750,00	114.900,00	134.050,00
Recebimentos Cartão	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recebimentos Crediário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recebimentos Atrasos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recebimentos Cobrança	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros Recebimentos	40.000,00	8.000,00				
<b>Total de Entradas</b>	<b>126.000,00</b>	<b>84.600,00</b>	<b>86.175,00</b>	<b>95.750,00</b>	<b>114.900,00</b>	<b>134.050,00</b>
Fornecedores (Compras)	41.700,00	53.800,00	46.600,00	38.500,00	33.500,00	41.200,00
Despesas com Pessoal	22.400,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00
Retirada Sócios	13.800,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Contador						
Impostos						
Material Expediente						
Aluguel	9.600,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Luz/Água						
Despesas Financeiras	38.700,00	35.800,00	33.000,00	48.100,00	46.800,00	64.600,00
Publicidade	4.200,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Outras Despesas Adm.	5.100,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
<b>Total Saídas</b>	<b>135.500,00</b>	<b>145.600,00</b>	<b>135.600,00</b>	<b>142.600,00</b>	<b>136.300,00</b>	<b>161.800,00</b>
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
<b>Saldo Anterior</b>	<b>12.000,00</b>	<b>2.500,00</b>	<b>-58.500,00</b>	<b>-107.925,00</b>	<b>-154.775,00</b>	<b>-176.175,00</b>
<b>Entradas</b>	<b>126.000,00</b>	<b>84.600,00</b>	<b>86.175,00</b>	<b>95.750,00</b>	<b>114.900,00</b>	<b>134.050,00</b>
<b>Saídas</b>	<b>135.500,00</b>	<b>145.600,00</b>	<b>135.600,00</b>	<b>142.600,00</b>	<b>136.300,00</b>	<b>161.800,00</b>
<b>Saldo Atual</b>	<b>2.500,00</b>	<b>-58.500,00</b>	<b>-107.925,00</b>	<b>-154.775,00</b>	<b>-176.175,00</b>	<b>-203.925,00</b>

Fonte: Empresa Alfa

Como podemos ver nas tabelas a atual situação financeira da empresa não é nada boa, pois com a pandemia as lojas foram obrigadas a fechar e o principal canal de vendas da empresa foi desativado. Com isso dívidas antigas começaram a preocupar e para suprir a falta de vendas foram feitos diversos empréstimos, que para serem pagos precisaram de novos empréstimos devido à proporção que a pandemia teve.

Na tabela 3 podemos observar todos os empréstimos atuais da empresa.

Tabela 3: Empréstimos

Agencia	Valor do empréstimo	Periodo	Taxa de juros	Valor total a ser pago
Banco Bradesco S.A.	R\$ 80.000,00	36 meses	2,11% a.m.	R\$ 88.243,52
Banco Santander	R\$ 18.400,00	12 meses	4,76% a.m.	R\$ 25.133,76
Banco Santander	R\$ 18.000,00	12 meses	4,80% a.m.	R\$ 24.375,24
Banco Santander	R\$ 30.000,00	18 meses	2,71% a.m.	R\$ 39.499,20
Caixa Econômica Federal	R\$ 94.000,00	28 meses	0,15% a.m.	R\$ 96.211,92
Caixa Econômica Federal	R\$ 86.500,00	39 meses	0,96% a.m.	R\$ 113.459,19
<b>Total a pagar</b>				R\$ 386.922,83

Fonte: elaborado pelos autores

### 3.2 Entrevista com o proprietário

Nesse tópico será descrita a entrevista com o Sr “Vicente” (Nome fictício para manter a privacidade do entrevistado) proprietário da empresa Alfa (Nome fictício). Essa entrevista tem como intuito evidenciar e detalhar como é feita a gestão financeira na empresa, além de ser uma forma de conhecer o conhecimento em gestão do empreendedor desta pequena empresa do mercado de varejo têxtil.

A entrevista desenvolve-se em 14 perguntas, que nos remetem a três tempos históricos distintos. A época antes do período pandêmico, o período atual em meio a essa crise do Coronavírus e o momento no qual Vicente iniciou a sua trajetória no empreendedorismo. Esses três tempos nos possibilitam entender como foi a evolução da gestão no comercio.

Seguem, na íntegra, todas as perguntas realizadas na entrevista com o Sr. Vicente e suas respectivas respostas:

#### **Pergunta 1:** O que é feito na área financeira da empresa, atualmente?

Resposta: “Atualmente, na nossa organização, possuímos o fluxo de caixa, porém não temos um investimento, por conta da pandemia, não conseguimos realizar nenhum investimento ou reinvestimento na empresa. Hoje em dia, a nossa empresa enfrenta muita dificuldade em relação ao fluxo de caixa, com a inconstância no horário de abertura da loja, se torna muito difícil realizar as projeções futuras para o caixa, não se sabe se a loja irá permanecer aberta ou fechada”

**Pergunta 2:** Com qual constância são atualizadas as suas projeções do fluxo de caixa? Como é feito?

Resposta: “O fluxo de caixa na nossa empresa é feito com uma projeção de seis meses. Aprendi a fazer esse fluxo, através de um curso que tive a oportunidade de fazer”.

**Pergunta 3:** Como é feita a projeção do seu fluxo de caixa?

Resposta: “A projeção do fluxo de caixa é de mais de seis meses, porém com a pandemia a previsão desse fluxo se tornou falha. É difícil manter o fluxo com a inconstância do comércio. No ano passado, ele foi feito, mas as lojas fechavam, abriam, não tinha como prever o que seria vendido ou não. Não temos mais uma base para utilizar de alicerce, desse fluxo”.

**Pergunta 4:** Existe uma análise prévia dos investimentos, antes de realizar os mesmos?

Resposta: “No atual momento, não temos uma análise prévia, pegamos o dinheiro do banco para tentar sanar as dívidas. Pegamos o empréstimo, na tentativa de encobrir as necessidades do fluxo de caixa”.

**Pergunta 5:** Você costuma pegar empréstimos? Você compara as taxas desses empréstimos bancários?

Resposta: “Antigamente, era feita uma comparação das taxas de juros exigidas pelos bancos, sempre escolhíamos a menor taxa disponível para pegar esses empréstimos. Atualmente, pego esse dinheiro para conseguir manter o negócio de pé, nesse momento de crise está um pouco complicado fazer esse tipo de análise, tento ao máximo escolher um bom empréstimo, mas no momento da necessidade eu pego o que estiver ao meu alcance”.

**Pergunta 6:** Quando analisava as taxas de juros dos empréstimos, no momento antes da pandemia, procurava entender o quanto iria pagar a mais pelo dinheiro que pegou? De maneira a pegar mais de um empréstimo para poder pagar menos pelo valor.

Resposta: “Então, eu comparava as taxas de juros referente aos valores que necessitava. Dentre elas eu pegava a menor entre as opções disponíveis que tinha acesso. Nunca comparei dessa forma, pensava em pegar apenas um empréstimo com o valor total e com a menor taxa que conseguisse”.

**Pergunta 7:** Você acha a gestão financeira importante para a empresa?

Resposta: “Eu acho sim, ela é importante para nos ajudar a ter uma direção do comércio. Entender o quanto eu posso ter de custo fixo na loja, quanto posso comprar de mercadoria. Tem que ter, se não tiver isso, nos dias de hoje, o comércio não caminha. Esse tipo de conhecimento eu adquiri com o tempo, mas acho que é fundamental entender um pouco sobre antes de começar, me ajudaria bastante no começo de carreira. Ahhh, se eu fosse jovem, faria um pouco diferente, né? ”

**Pergunta 8:** Como foi o começo do empreendimento, quando não tinha os conhecimentos necessários para gerir? Antes de aplicar o fluxo de caixa e afins.

Resposta: “É o começo foi bem difícil... apesar que eu já tinha uma certa experiência, bem pouco, mas já tinha. Eu vinha de outra empresa, né, então por conta disso já tinha um pouco de conhecimento da área, entendeu? Mas mesmo assim, se eu parar para pensar no começo da minha trajetória, eu vejo a evolução de uma maneira muito clara. No começo não sabia como gerir o negócio, não entendia muito bem das técnicas para fortificar o meu empreendimento, não tinha noção nenhuma do mercado, então para vender nessa fase precoce e se manter foi bem complicado, principalmente não tendo uma clientela. Entender as particularidades da gestão foi difícil, a gente acaba se metendo em dívidas por conta do planejamento e assim por diante, cria uma certa bola de neve, né... com o tempo a gente aprende lidar melhor e começa a vir a estabilidade, mas o começo é realmente difícil, a falta do planejamento que pega, as vezes você começa achando que o negócio vai se manter e aí vê que no começo não é bem assim”.



**Pergunta 9:** Na sua realidade antes da pandemia, acredita que seu fluxo de caixa era assertivo? Foi eficiente para a gestão da sua empresa? No que ele te ajudou?

Resposta: “Antes da pandemia dava para fazer certinho, eu tinha uma base melhor dos meus dados e a diferença anual não era tão grande. E sim, o fluxo de caixa foi essencial para esse meu atual empreendimento, antes desse período da pandemia, eu fazia atualizações mensais do meu fluxo de caixa e as previsões eram sempre atualizadas, mas em um período curto. Fiz um curso, como já citei, e nele entendi como elaborar um fluxo mais longínquo, acredito que depois que a pandemia passar vai ser essencial para o desenvolvimento do meu negócio, já que posso me planejar melhor nesse período. Ele me ajudou em tudo, o planejamento de forma geral se faz baseado nele, você sabe o que pode gastar, você sabe o que precisa fazer no mês, entende que tipo de empréstimo pode fazer, segurar compras de estoque...”

**Pergunta 10:** O que o capital de giro representa para você e para a sua empresa? Em um contexto sem pandemia, no que ele te ajuda?

Resposta: “O capital de giro tem várias formas de representar, no meu caso o vejo como a sobrevivência. Mas ele sempre representou para mim o dinheiro em caixa, nunca o enxerguei como algum tipo de investimento”.

**Pergunta 11:** Antes da pandemia, você tinha o hábito de pedir empréstimos bancários para investir em seu negócio?

Resposta: “Sempre tive o hábito de pegar empréstimos para investir em meu negócio, sempre na tentativa de cobrir os gastos fixos”.

**Pergunta 12:** Antes da pandemia, a empresa possuía uma reserva de emergência? Se sim, por quanto tempo ela poderia manter os gastos fixos da organização?

Resposta: “Não, eu nunca tive uma reserva de emergência. Eu não possuía essa reserva de emergência, não dei tanta importância, não via o porquê de guardar

e hoje em dia vejo essa maior necessidade, porque em momentos caóticos como esse atual eu teria de onde tirar dinheiro sem entrar em contato com os bancos”.

**Pergunta 13:** No começo do seu empreendimento, você tinha apenas o dinheiro para começar ou para manter ele por algum tempo?

Resposta: “Eu tinha exatamente o valor para abrir o comércio e olha lá... as vezes não tinha nem o que ia precisar, no começo era mais na base do empréstimo, para abrir a segunda loja em Hortolândia, tive que abrir um grande empréstimo”.

**Pergunta 14:** Na sua segunda loja, você fez uma previsão do retorno desse seu investimento? Se sim, em quanto tempo estipulou esse retorno?

Resposta: “Olha... eu não fiz o cálculo exato para esse investimento, eu abri a segunda loja pensando no valor que rendia a primeira, e com isso fiz os empréstimos para poder abrir”.

Na seção seguinte, serão discutidas considerações sobre os resultados obtidos, após o levantamento dos dados e das respostas da entrevista acima explanada.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Neste tópico, serão discutidos os resultados provindos da exploração investigativa das repostas obtidas na entrevista e na análise da situação atual da organização Alfa. Ele tem como principal objetivo apresentar, de maneira clara, os possíveis problemas na gestão financeira da organização. Tendo em vista que este trabalho acadêmico pode chegar nas mãos de pessoas das quais querem adquirir maior conhecimento dentro do empreendedorismo, a dupla de autores optou por ressaltar não apenas os aspectos atuais da organização, mas também apresentar medidas que podem ajudar no começo do empreendimento, a fim de entregar um

conteúdo que não ajude somente o proprietário da organização, mas sim pequenos investidores que de alguma forma possam se identificar com o Sr. Vicente.

De acordo com a entrevista concedida, podemos notar diversos aspectos em que uma boa gestão financeira poderia auxiliar e otimizar de alguma forma. Entendemos a nítida mudança que ferramentas podem fazer dentro uma organização.

O senhor Vicente desenvolveu muito ao longo do tempo dentro do âmbito do empreendedorismo, contudo algumas medidas que serão abordadas no tópico de discussão podem ser tomadas para amenizar os efeitos que uma eventual crise pode causar em um pequeno negócio.

Analisando os aspectos da abertura da organização e da sua expansão podemos notar um despreparo por parte do proprietário, contudo dentro do cenário nacional isso é bem comum, já que os novos empreendedores em sua grande maioria não partilham dos conhecimentos essenciais para uma boa gestão financeira da empresa.

#### **4.1. Análise dos resultados**

Ao analisar a situação atual da empresa, podemos notar que seu o estado é ruim, pois a empresa se encontra “no negativo”, e com muitos empréstimos a serem pagos, devido ao momento crítico que estamos vivendo.

Os pontos positivos da empresa são as 2 planilhas mostradas nas tabelas 1 e 2, porém apenas elas não são o suficiente para um bom controle financeiro. A tabela 1 mostra que o proprietário usa de uma metodologia de controle de caixa diário que demonstra a atual situação de seu empreendimento diariamente, porém ele não tem um controle detalhado de cada uma de suas lojas e as encara como se fossem uma só. Seria essencial saber a situação de cada uma delas e ter esse mesmo controle de caixa diário, porém separando seus pontos de vendas, assim pode-se saber qual está sendo mais viável e pode ser criado estratégias em cima disso.

Tanto na tabela 2, quanto na resposta da pergunta 2: “O fluxo de caixa na nossa empresa é feito com uma projeção de seis meses...” podemos observar que é algo interessante, para a empresa, fazer essa projeção, pois possibilita ao proprietário um planejamento para alcançar os números idealizados, porém notamos que a pandemia dificultou o planejamento da empresa, e o fluxo de caixa ficou algo muito

mais incerto e praticamente impossível de ser feito em um grande período de tempo, como mostra esse trecho da resposta à pergunta 3: “A projeção do fluxo de caixa é de mais de seis meses, porém com a pandemia a previsão desse fluxo se tornou falha [...] as lojas fechavam, abriam, não tinha como prever o que seria vendido ou não”. Por conta disso, deixou de ser feito e atualizado. É um grande erro, pois mesmo que muito incerto não atualizar seu fluxo de caixa projetado, mensalmente, mostra que o proprietário não dá a devida importância para isso e não enxerga o quão importante é para a organização.

A tabela 3 e a resposta da pergunta 4 “No atual momento não temos uma análise previa, pegamos o dinheiro do banco para tentar sanar as dívidas...” demonstram que não existe nenhum tipo de análise de investimentos na empresa, pois, até mesmo, um controle de cada investimento e o que ele pode gerar de resultado para organização são inexistentes, como demonstram as respostas das perguntas 5 e 6: “Atualmente pego esse dinheiro para conseguir manter o negócio de pé, nesse momento de crise está um pouco complicado fazer esse tipo de análise [...] eu comparava as taxas de juros referente aos valores que necessitava. Dentre elas eu pegava a menor entre as opções disponíveis que tinha acesso...”

Com isso, o que podemos perceber é que a empresa os adquire como forma de sobreviver no mercado, também foi identificado que não é apenas na atual situação que começou após o início da pandemia pois a resposta da pergunta 11 mostra que é algo muito frequente dentro da empresa: “Sempre tive o hábito de pegar empréstimos para investir em meu negócio, sempre na tentativa de cobrir os gastos fixos”. Ter uma análise desses investimentos e saber qual retorno trará para a empresa é essencial para não pegar empréstimos excessivos.

Em relação às reservas de emergência, podemos perceber, na questão de número 12 que o Sr. Vicente nunca teve o hábito de poupar o seu dinheiro para possíveis eventualidades dentro da organização de que ele é proprietário. Através dela, podemos perceber explicitamente que o conceito de reserva de emergência não era praticado dentro da organização. Além disso, notamos um nítido arrependimento na frase “...Não via o porquê de guardar e hoje em dia vejo essa maior necessidade, porque em momentos caóticos como esse atual eu teria de onde tirar dinheiro sem entrar em contato com os bancos” por parte do proprietário por não incluir esse tipo de ação em seu planejamento financeiro.

A explicação dada pelo proprietário é, exatamente, o papel de uma reserva de emergencial, na qual em situações de crise, eventuais diminuições nas vendas, ou em qualquer imprevisto ocasionado, ela é utilizada de maneira fundamental. Nessas situações, a reserva de emergência atua como um meio de manter os gastos fixos e variáveis da organização e, por meio dela, o empreendedor pode se manter por um determinado período sem se submeter aos juros abusivos das organizações bancárias e creditárias.

#### **4.2. Análises diárias de cada um dos empreendimentos**

Como proposta de melhoria para a empresa, temos a análise diária detalhada de cada um de seus pontos de venda, em conjunto com a análise geral. Para isso, serão utilizadas duas tabelas no excel - demonstradas nos Apêndices A e B - nas quais o responsável irá registrar os respectivos dados dos gastos do dia anterior

Na tabela, deverão ser adicionados todos os dados, diariamente, para que sejam comparados com os dados do dia anterior e com o total do mês, com isso o controle das despesas da organização fica mais simples e visível.

#### **4.3. Atualizar e revisar o fluxo de caixa mensalmente**

Sugerimos que seja utilizado o fluxo de caixa projetado que já é adotado pela empresa. Nele, deverão ser colocados dados, com base no histórico da empresa e deve ser periodicamente feito e revisado. O ideal seria, em todo começo de mês, atualizar com os dados do mês passado; se houver uma grande variação dos resultados com o que foi planejado, a empresa deverá analisar essas variações e verificar se ocorreram por falha na gestão ou na projeção. Com isso, a organização terá uma visão da atual situação financeira da empresa, possibilitando, assim, um planejamento mais assertivo.

#### 4.4. Criação de uma análise de investimento

A utilização de um método para analisar se vale ou não o risco de fazer um determinado investimento é indispensável, a empresa utiliza de empréstimos para poder suprir a falta de capital. Para analisar qual deve ser o empréstimo escolhido, recomendamos a utilização de dois métodos muito utilizados, tendo em vista que apenas um pode ter um resultado incorreto.

Primeiro deve se utilizar a Taxa interna de retorno (TIR), para isso a empresa deve escolher uma taxa mínima de atratividade (TMA) que será, basicamente, o que vai medir a qualidade dos investimentos. A TMA deve ser muito bem escolhida pois, como um filtro, ela não pode nem ser muito alta, pois senão nenhum investimento irá passar por ela, e nem muito baixa, pois senão ela será praticamente inútil. Após calcular a TIR de cada investimento ou projeto, deve ser comparado com a TMA. Se TIR for maior que TMA, então o projeto é viável; Se TIR for menor do que TMA, o projeto deve ser cancelado pois não é viável; se TIR for igual a TMA, então o projeto é neutro e fica a escolha da empresa decidir se deve ou não dar continuidade a ele.

Após isso, para uma escolha certa do investimento, a organização deve utilizar o método do valor presente líquido (VPL). Em conjunto com o fluxo de pagamentos do investimento o VPL deve ser calculado com os seguintes dados do investimento:

- Valor presente.
- Valor futuro.
- Taxa de juros.
- Período.

Após fazer o cálculo do VPL, a empresa deve analisar o seguinte resultado: se o valor final for maior que 0, o investimento é viável; se for menor que 0, o investimento é inviável; caso o valor seja igual a 0 o investimento é equilibrado e não trará nem retorno e nem lucro.

Adotando a esses 2 métodos de análise de investimentos, a empresa poderá fazer melhores escolhas, tanto no dia a dia, como também na expansão do seu negócio.

#### 4.5. Reserva de emergência.

A reserva de emergência é delimitada, por ser um plano de curto prazo e que pode ser aplicado mensalmente, através dos lucros de uma organização. Ter uma reserva de emergência, dentro de uma organização, não se restringe apenas em momentos de crise, mas também pode ser utilizada em caráter de expansão, além de ser uma via mais econômica em relação aos empréstimos. “A reserva de emergência é a formação de uma poupança a partir da decisão de não gastar tudo o que se ganha.” (FRANKENBERG 1999)

Segundo especialistas, a reserva emergência, dentro de uma organização, tende a suprir os seus gastos em um período de seis meses a um ano, podendo até superar. Além disso, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2016) essas reservas devem ser alocadas em locais dos quais a liquidez seja imediata, pois a intenção dessa reserva não é obter o máximo de rendimento, mas sim deixar os recursos em disposição para eventuais crises.

Olhando a situação atual da Alfa e seu fluxo de caixa, podemos entender o quão significativo seria esse tipo aplicação, no momento atual de pandemia. O efeito desse tipo de crise poderia ser efetivamente amenizado, tendo em vista que o proprietário teria o dinheiro para a manutenção de seu empreendimento.

A reserva de emergência será aplicada dentro do fluxo de caixa. Podemos notar uma grande dificuldade do proprietário em se manter no cenário atual, com isso a reserva será aplicada, aos poucos, com o intuito de que, no longo prazo, o empresário tenha o capital necessário para manter a organização, durante um período de pelo menos 6 meses e que o ajude em uma eventual expansão. Por meio dos fluxos de caixa disponibilizados pelo proprietário, entendemos que o custo fixo médio mensal para manter as duas lojas é de R\$50.000,00. Com isso, os autores deste trabalho acadêmico optaram por estipular um valor de 8% ao mês dos custos fixos para serem redirecionados à reserva de emergencial. Ao longo de 6 anos, o proprietário terá uma quantia superior ao necessário para manter a organização pelo período mínimo de 6 meses. A porcentagem é passível de mudança, visto que a situação atual é atípica e, com o passar do tempo, e com a normalização do comércio, o Sr. Vicente tem a possibilidade de ampliar as suas vendas. Com isso, poderá aumentar a porcentagem que será direcionada à reserva de emergência. Essa mesma reserva será guardada em um local com alta liquidez e de fácil acesso. O investimento indicado para o

proprietário foi o Certificado de Depósito Bancário (CDB); é um investimento em renda fixa, com alta liquidez e com o risco baixo. Através dele o investidor tem a possibilidade de uma rentabilidade maior do que a poupança sem perder a segurança e a liquidez.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o presente trabalho, foi possível identificar as dificuldades financeiras que a empresa Alfa apresenta, principalmente, em um período de pandemia no país. É notável que as dificuldades, na gestão financeira, atrapalham muito o desenvolvimento da organização, porém alguns métodos de controle financeiro usados pelo proprietário Sr. Vicente o trouxeram até aqui. Os controles diários de caixa possibilitaram, ao empresário, entender como estava a saúde financeira de sua empresa, durante todos esses anos.

A despeito disso, o desconhecimento de algumas técnicas de gestão criou verdadeiros obstáculos na caminhada do Sr. Vicente. Não possuir um método para analisar seus investimentos e projetos, a inexistente projeção de seus fluxos de caixa, a falta de uma reserva de emergência e não analisar cada investimento, separadamente, o fizeram dar passos para trás, com o seu negócio.

Com a entrevista, foi possível saber que o proprietário entende a importância da gestão financeira para um negócio, e isso é um ponto muito importante para a evolução e para o desenvolvimento da organização.

Nossas sugestões de melhorias visam a fornecer dados para melhores tomadas de decisões, no que se trata de gestão financeira. Porém, utilizando os métodos fornecidos, será possível obter uma melhora de desempenho em toda a empresa, visto que a saúde organizacional depende das suas finanças.

A coleta de dados foi facilitada, devido à facilidade de acesso e à colaboração, por parte do proprietário da empresa.

Isto posto, o objetivo da pesquisa foi alcançado, uma vez que os resultados indicam a proposta de ações voltadas para a melhoria da gestão financeira, na empresa estudada.

Por fim, que o trabalho, ora concluído, possa estimular novas análises e outras pesquisas, em proveito de micro, pequenas e médias empresas, na área da gestão financeira.

## REFERÊNCIAS

- ANTONIK, L. R. **A Administração financeira das pequenas e médias empresas.** Mai. 2004. Disponível em: . Acesso em: 12 nov. 2020.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor.** São Paulo: Atlas, 2003
- ASSAF NETO, A., & SILVA, C. A. **Administração do Capital de Giro (3ª ed.).** São Paulo: Atlas, 2006.
- ATTIE, William. **Auditoria interna.** São Paulo: Atlas, 1992.
- BRAGA, R.; NOSSA, V.; MARQUES, J. **Uma proposta para a análise integrada da liquidez e rentabilidade das empresas .** Revista Contabilidade & Finanças, v. 15, n. spe, p. 51-64, 1 jun. 2004.
- BRASIL, Haroldo Vinagre; BRASIL, Haroldo Guimarães. **Gestão financeira das empresas. 5ªed.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- CASAROTTO FILHO, N. C. & KOPITCKE, B. H. **Análise de investimentos.** 10ª Edição. São Paulo: Atlas, 2008.
- CAVALCANTE, José Carlos; CURADO, Ricardo Simões. **Gestão financeira.** São Paulo: SEBRAE, 2004. Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/midioteca/publicacoes/saiba\\_mais/financas/gestao\\_financeira](http://www.sebraesp.com.br/midioteca/publicacoes/saiba_mais/financas/gestao_financeira)>. Acesso em: 13 nov. 2020.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor.** São Paulo: Saraiva, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor. 2. ed.** São Paulo : Saraiva, 2008.
- DEGEN, R. **O empreendedor: Fundamentos da Iniciativa Empresarial.** São Paulo: Makron Books, 1989.
- DENCKER, Ada de Freitas M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo.** 4. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- FRANKENBERG, Louis **Seu futuro financeiro.** 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira.** 10. ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.
- HOJI, Masakazu. **Administração financeira. 4. ed.** São Paulo: Atlas, 2003.

HOJI, M. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial.** 8ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.

LEMES, A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. S. **Administração Financeira: Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MARION, J. C. (2015). **Contabilidade empresarial. (17ª ed.).** São Paulo: Atlas.

MORAES, CRISTINE DO C.S.B. **Template para trabalho de conclusão de cursoda Faculdade de Tecnologia de Americana.** Americana, SP: FATEC, 2013

MOTERLE, S.; WERNKE, R.; JUNGES, I. **Conhecimento sobre gestão financeira dos dirigentes de pequenas empresas do Sul de Santa Catarina.** RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia, v. 18, n. 1, p. 31-56, 11 mar. 2019.

O'BRIEN, Patricia. **Dominando finanças.** São Paulo: Makron Books, 2001.

PINTO, A. A. **Demonstração dos Fluxos de Caixa: Uma contribuição para a melhoria de sua capacidade estimativa.** Dissertação de mestrado. São Paulo: PUC-SP, 2005.

PEDRAZZI, D. R.; VIEIRA S. F. A. **O processo de tomada de decisão de investimentos de capital nas micro, pequenas e médias empresas: Um estudo de caso do setor metalúrgico de Londrina-PR.** FACESI EM REVISTA Ano 1 – Volume 1, N. 1 – 2009.

QUEIROZ, J. A. **Aplicação do valor no risco (VAR), do modelo de precificação dos ativos de capitais e da teoria de precificação por arbitragem na avaliação económica dos projetos de investimento em condições de risco.** Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção Mecânica, Campus de São Carlos, Brasil. 2001.

REMER, D. S. & NIETO, A. P. **A compendium and comparison of 25 project evaluation techniques. Part 1: Net present value and rate of return methods.** *International Journal of Production Economics*, v. 42, n. 1, 1995, pp. 79-96.

ROSS, S. A. **Princípio de administração financeira.** 2ª Edição.. São Paulo: Atlas, 2000.

SÁ, Carlos Alexandre. **Fluxo de caixa: a visão da tesouraria e da controladoria.** São Paulo: Atlas, 2008.

SANTOS, E. **A administração financeira da pequena e média empresa.** São Paulo: Atlas, 2001.

SARAIVA, L. G. M.; BEZERRA, F. A.; BEIRUTH, A. X. **A percepção dos gestores sobre a importância relativa de competências contábeis nas pmes no município de fortaleza-ce.** revista ambiente contábil - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - ISSN 2176-9036, v. 10, n. 1, p. 21-36, 9 jan. 2018.

SCHUSTER, W. E.; FRIEDRICH, M. P. A.. **A Importância da Consultoria Empresarial na Gestão Financeira das Micro e Pequenas Empresas.** *Revista de Administração IMED*, Passo Fundo, v. 7, n. 2, p. 183-205, dez. 2017. ISSN 2237-7956. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/1950>. Acesso em: 28 set. 2020. doi:<https://doi.org/10.18256/2237-7956.2017.v7i2.1950>.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil.** / Marco Aurélio Bedê (Coord.) – Brasília : 2016.

SEBRAE. **O hábito de poupar./** Gabriel Gil (Coord) – Brasília: 2016.

SOARES, Ulisses Batista. **Fluxo de Caixa**. Artigo On Line: 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/fluxo-de-caixa/26610/>>. Acesso em: 13 nov. 2020.

ZOUAIN, Deborah Moraes et al . **Gestão de capital de giro: contribuição para as micro e pequenas empresas no Brasil**. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro , v. 45, n.3, p.863-884, June 2011. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122011000300013&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122011000300013&lng=en&nrm=iso)>. access on 28 Sept. 2020. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122011000300013>.

**APÊNDICE A – Análise diária detalhada Limeira**

<b>Análise diária detalhada Limeira</b>			
<b>Entradas</b>	<b>Dia Atual</b>	<b>Dia anterior</b>	<b>Do mês</b>
Emprestimos			
A Vista			
Credito			
Debito			
Antecipação			
<b>Total de entradas</b>			
<b>Saidas</b>			
Impostos			
Salarios e Enc			
Ocupação			
Antecipação			
Publicidade			
Emprestimos			
Aluguel			
<b>Total de Saidas</b>			
Entradas - Saidas			
Saldo do Dia / Mês anterior			
<b>Banco</b>			
<b>Dinheiro</b>			
<b>Total</b>			

**APÊNDICE B – Análise diária detalhada Hortolândia**

<b>Análise diária detalhada Hortolândia</b>			
<b>Entradas</b>	<b>Dia Atual</b>	<b>Dia anterior</b>	<b>Do mês</b>
Emprestimos			
A Vista			
Credito			
Debito			
Antecipação			
<b>Total de entradas</b>			
<b>Saidas</b>			
Impostos			
Salarios e Enc			
Ocupação			
Antecipação			
Publicidade			
Emprestimos			
Aluguel			
<b>Total de Saidas</b>			
Entradas - Saidas			
Saldo do Dia / Mês anterior			
<b>Banco</b>			
<b>Dinheiro</b>			
<b>Total</b>			