



PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

JOSÉ CARLOS ANDRADE GOMES

**MODELO DE GESTÃO FINANCEIRA NO CONTEXTO DAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE
SERVIÇOS**

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP
2014

JOSÉ CARLOS ANDRADE GOMES

**MODELO DE GESTÃO FINANCEIRA NO CONTEXTO DAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE
SERVIÇOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade Campo Limpo Paulista - FACCAMP, como pré-requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração, sob a orientação do Prof. Dr. Takeshy Tachizawa.

Linha de pesquisa: Dinâmica das Micro e Pequenas Empresas

Campo Limpo Paulista – SP
2014

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

GOMES, José Carlos Andrade.

MODELO DE GESTÃO FINANCEIRA NO CONTEXTO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS / José Carlos Andrade Gomes; Campo Limpo Paulista: FACCAMP, 2014 (Dissertação para obtenção do título de Mestre em Administração).

Orientador: Takeshy Tachizawa.

Dissertação (mestrado) – Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP

1. Micro e pequena empresa
2. Hierarquização de decisões
3. Fluxo de caixa
4. Modelo de gestão financeira.

PÁGINA DE APROVAÇÃO

Faculdade Campo Limpo Paulista - FACCAMP

MODELO DE GESTÃO FINANCEIRA NO CONTEXTO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

JOSÉ CARLOS ANDRADE GOMES

Data de Aprovação:

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Takeshy Tachizawa
Faculdade Campo Limpo Paulista (FACCAMP)

Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto
FUMEC – Belo Horizonte (MG)

Prof. Dr. José Luiz Contador
Faculdade Campo Limpo Paulista (FACCAMP)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a vida por tudo que me proporcionou. Por compartilhar esta curta permanência com seres humanos tão especiais como meus filhos, netos, amigos e dizer presente a esta breve passagem podendo, de alguma forma, qualificar como útil, este meu existir.

Quero agradecer a mãe de meus filhos, Rita Gallardo, pela honra de ser o pai orgulhoso deles; Patrícia, Daniel e Eduardo Rafael, e de meus netos, Júlia e Valdir neto. que me brindam com seu existir, realizando o prazer de viver.

Agradecimento especial a minha companheira, Beatriz Pereira, que tem me apoiado em todos os momentos, suportado as minhas dúvidas e reclamações e sempre possuindo uma palavra de incentivo e motivação, sem o que, eu teria desistido.

Ao Prof. Dr. Takeshy Tachizawa meu orientador, manancial de sapiência e paciência. Aos professores da instituição pelo acréscimo do saber, em especial ao Prof. Dr. Oswaldo de Sordi, Prof. Dr. Manuel Meireles, Prof. Dr. Djair Picchiai, Prof^a.

Dra. Maria Aparecida Sanches e Prof. Dr. José Luiz Contador. Especial agradecimento ao Prof. Dr. Mario Teixeira Reis Neto.

Por fim e acima de tudo, quero agradecer a DEUS, por ter sido tão generoso comigo, me proporcionando tantas oportunidades, mesmo que eu não tenha merecido ou sido capaz de aproveitá-las.

RESUMO

É proposto um modelo de gestão financeira para micro e pequenas empresas (MPE's), visando monitorar as atividades financeiras da empresa JAP-Clicheria Ltda. Tais atividades têm no controle financeiro, instrumento, que pode influenciar em sua continuidade empresarial. Segundo o SEBRAE, 64% das MPE's encerram suas atividades até o sexto ano de vida. Empresas que se apoiam em tecnologias de gestão, com processo de controle sistemático, tendem a reverter a tendência dessa mortalidade precoce. As MPE's, nos primeiros anos de atividade, necessitam operar com modelos de gestão, e de visualização de resultados que possam orientá-las quanto aos resultados gerados por suas ações empresariais. O objetivo é proporcionar visão estratégica compatível com registro e informações capazes de indicar os caminhos para assegurar sua continuidade empresarial. Utilizou-se o método do estudo de caso, que se limita ao estudo de um mesmo fenômeno, em uma mesma organização. Este estudo se caracterizou como exploratório e descritivo. A implementação desse modelo de gestão deve gerar uma racionalização de processos operacionais, aliados a melhor estrutura de *layout*, com vistas à obtenção de uma cadeia produtiva eficiente. Este modelo está consubstanciado em um fluxo de caixa, com a aplicação prática dos conceitos de hierarquização das decisões, que pode determinar prioridades e monitoramento dos resultados estratégicos da JAP-Clicheria Ltda.

Palavras-chave: micro e pequena empresa; hierarquização de decisões; fluxo de caixa; modelo de gestão financeira.

ABSTRACT

Is it proposed the establishment of a financial management model for MPE which, objectively and easily be able to monitor the financial activities of the company JAP-Clicheria Ltda. Such activities have financial control, business management tool, which can significantly influence the mortality rate of micro and small business (MPE), 64 % by the sixth year of life (SEBRAE, 2013). Companies, according SEBRAE, which rely on management technologies, systematic planning and control, tend to reverse the trend of early mortality. The MPE in the first years of activity, require the need to work with management models, simple handling, easy to understand, and visualization of results that may guide them as to the results generated by their business actions. The goal is to provide consistent development of strategic business vision, with registration and information that could indicate the ways to ensure your business continuity. We used the case study method, which is limited to the study of the same phenomenon in the same organization. This study was characterized as exploratory and descriptive. Exploratory, because the purpose is to develop, clarify and modify concepts and descriptive because it describes reality as it is without worrying about changing it. The implementation of this management model should generate a streamlining of operational processes, coupled with better layout structure, with a view to obtaining an efficient supply chain. This model is embodied in a "Cash Flow" with the practical application of the concepts of hierarchy of decisions that can determine priorities and monitoring the strategic results of the JAP-Clicheria Ltda.

Keywords: small and micro business; decisions hierarchization; financial model management; cash flow.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Sobrevivência das empresas (na avaliação dos entrevistados)	67
Gráfico 02 - Motivos “alegados” para o fechamento do negócio	67
Gráfico 03 - Auxílio que teria sido útil para evitar o fechamento	68

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Enfoque metodológico	18
Figura 02 - Gestão financeira e de produção	31
Figura 03 - Ambiente operacional da JAP Clicheria	46
Figura 04 - JAP Clicheria – estratégias e decisões	47
Figura 05 - JAP Clicheria Ltda. e as decisões de gestão de negócios	48
Figura 06 - JAP Clicheria Ltda. e visão sociotécnica.....	48
Figura 07 - JAP Clicheria Ltda. e a visão de gestão com pessoas.....	49
Figura 08 - A empresa com sistema analógico	58
Figura 09 - Hierarquização de decisões na JAP Clicheria Ltda.....	72
Figura 10 - Modelo sistêmico.	76
Figura 11 - Consultas financeiras	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Evidenciação da análise horizontal e vertical	39
Quadro 02 - Demonstrativo: índice <i>versus</i> formula de índices financeiros.....	40
Quadro 03 - Estratégias para maximizar o lucro do capital próprio	41

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Ocupação das pessoas que abriram empresas	65
Tabela 02 - Característica de planejamento das empresas abertas	66
Tabela 04 - Características de gestão.....	66

MODELO DE GESTÃO FINANCEIRA NO CONTEXTO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

SUMÁRIO

Agradecimentos	05
Resumo	06
Abstract.....	07
Lista de Gráficos	08
Lista de Figuras.....	08
Lista de Quadros.....	09
Lista de Tabelas.....	09
Seção 1 - INTRODUÇÃO	12
1.1. Problema.....	16
1.2. Objetivos.....	16
1.3. Metodologia adotada	17
1.4. Justificativa do estudo.....	18
1.5. Delimitação do tema	19
Seção 2 - REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1. Visão geral	21
2.2. Decisões hierarquizadas	22
2.3. Funcionamento de uma empresa	25
2.4. Gestão estratégica.....	27
2.5. Gestão financeira para empresas de pequeno porte	30
2.6. O fluxo de caixa como instrumento de gestão financeira.....	32
2.7. O fluxo de caixa como instrumento de decisões estratégicas.....	35
2.8. O fluxo de caixa como instrumento de saneamento financeiro.....	36
Seção 3 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	43
3.1. Visão Geral	44
3.1.1. Decisões e cadeia produtiva	47
3.1.2. As decisões da empresa em função do ramo de negócios	47
3.1.3. Ordenação das decisões.....	48

3.2. Mercado e evolução da flexografia	49
3.2.1. O mercado da flexografia	50
3.2.2. Evolução da flexografia no Brasil.	50
3.2.3. Principais marcos dos primeiros 20 anos	51
3.2.4. Cenário do segmento gráfico	52
3.3. A organização do segmento gráfico.....	53
3.3.1. O que é clicheria	53
3.3.2. A JAP - Clicheria Ltda.	54
3.3.3. Filosofia de trabalho da JAP.....	54
3.4. Processos geradores de eventos financeiros	55
3.4.1. Gravação de clichês e fotopolímero	55
3.4.2. Fotolito e gravação	56
3.4.3. Reconfiguração implementada.....	59
3.4.4. Gravação em placa de fotopolímero	60
Seção 4 – ANÁLISE E RESULTADOS	63
4.1. Contexto para análise	64
4.1.1. Perfil do empreendedor.....	64
4.1.2. Qualidade da gestão das MPE	66
4.2. Modelo de gestão proposto.....	69
4.2.1. Hierarquização de decisões.....	71
4.2.2. Sistema informatizado.....	73
4.3. Principais resultados	75
Seção 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	81
5.1. Conclusões específicas.....	82
5.2. Sugestões para futuras pesquisas	84
REFERÊNCIAS.....	85
APÊNDICE.....	91

SEÇÃO 1

INTRODUÇÃO

1.1. Problema

1.2. Objetivos

1.3. Metodologia aplicada

1.4. Justificativas do estudo

1.5. Delimitação do tema

A dissertação de mestrado apresentada no presente relatório foi desenvolvida através de metodologia ora detalhada nesta seção.

1. INTRODUÇÃO

O interesse pelo empreendedorismo surgiu em maiores proporções há aproximadamente duas décadas, e desperta interesse nos estudiosos das mais diversas áreas de forma crescente (LANDSTRÖM, 2005).

Isso porque a década de 1980 demarcou-se pelo avanço das mudanças tecnológicas e culturais que impulsionaram a importância do empreendedorismo na sociedade (JACQUES FILION, 1999).

Nos estudos organizacionais, ele vem ganhando maior destaque em decorrência de seus impactantes reflexos na economia que, recentemente, vêm sendo percebidos, em especial quando se trata de pequenas e médias empresas, as PME's (STOREY, 2003), que são capazes de impulsionar fatores como a taxa de emprego e a de produtividade, sustentadoras do crescimento econômico, por exemplo (EL-NAMAKI, 1990).

Portanto, para os estudos organizacionais especificamente, esta tendência tem reflexos tanto no aumento da produção acadêmica sobre o tema no Brasil (PAIVA JÚNIOR. & CORDEIRO, 2002) e no mundo (BUSENITZ et al., 2003), quanto na busca por um campo de estudo específico e adequado ao empreendedorismo (SHANE & VENKATARAMAN, 2000), e na maior importância e relevância que vem sendo dadas ao ensino do empreendedorismo (KURATKO, 2005). Torna-se clara a emergência do tema e sua crescente consolidação no campo de estudos da Administração.

Essa evidência de uma área de estudos em ascensão traz à tona como lidar com o empreendedorismo num país dotado de especificidades como o Brasil.

No ranking apresentado pelo *Global Entrepreneurship Monitor* – GEM (2008a), em 2007, o Brasil foi classificado como o pior de todos os 58 países analisados em termos de leis e regulamentos para se começar um novo negócio, porém, desses mesmos países foi o 40º em facilidade para se abrir um novo negócio, segundo informações do Banco Mundial (apud GEM, 2008a). Os dados demonstram que, realmente, os incentivos oferecidos para novos empreendimentos no Brasil não o fazem ser o local tido como ideal para a abertura de novas empresas. Para Dornelas (2001: 26), tampouco existem “políticas públicas duradouras, dirigidas à consolidação do empreendedorismo no País”.

As dificuldades ainda são grandes e o empreendedorismo acaba por ser uma escolha arriscada devido à falta de respaldo para o empreendedor.

Neste mesmo estudo, o Brasil perde apenas para as Filipinas em termos de seus empreendimentos trazerem novas concepções de produtos e mercados.

Isso faz com que o empreendedorismo brasileiro, em características gerais, seja pouco voltado às inovações de produto e mercado, sendo mais destinado a realizar algo que já existe.

No mais, os dados do GEM (2008a) mostram ainda que, em 2007, o Brasil apresentou-se com o nono país com a maior parcela da população entre 18 e 64 anos detentora de empreendimentos, o que aponta uma cultura empreendedora marcante na população brasileira economicamente ativa.

Tudo isso demonstra que, apesar dos relativos baixos incentivos governamentais oferecidos aos pequenos e médios empresários brasileiros, há ainda, sim, vontade por parte dos empreendedores em instalar seus próprios negócios.

Portanto, quando se diz que se tem um país que é usualmente apontado como um dos que apresentam as maiores proporções de empreendedores do mundo, em contrapartida, deve-se estar atento ao fato de que isso ocorre provavelmente em decorrência da necessidade de sobrevivência dos empresários.

Segundo dados do SEBRAE (2008), mesmo que essa tendência tenha sido maior anteriormente, os referidos empresários ainda representam 43% do total dos empreendedores. Assim sendo, os empreendedores encontram na abertura de um negócio próprio a saída para a falta de emprego ou de perspectivas de ascensão profissional.

Este, portanto, seria o grande fator propulsor do empreendedorismo brasileiro. Falta ainda esse movimento ser mais estruturado, de modo que as novas empresas quando instaladas, direcionem-se às oportunidades existentes no mercado.

Esta realidade apresentada pelos dados do GEM (2008a) demonstra que, no Brasil, as práticas e o estudo do empreendedorismo estão embutidos numa realidade particular e específica e que, por isso, devem ser mais bem compreendidos pelos estudiosos da área.

O desafio do caso brasileiro é maior e requer, portanto, maiores cuidados e um grau de compreensão mais adequado ao contexto nacional.

Neste trabalho, identifica-se a necessidade de planejamento, tanto em relação ao negócio em si, como nas relações da empresa com o mercado. A falta de

uma estrutura de controle tem trazido um alarmante índice de mortalidade das empresas, especialmente nos primeiros anos, 64% das empresas até o sexto ano de vida (SEBRAE, 2008).

Ocorreu uma melhoria nestes índices de mortalidade em função de algumas medidas que foram adotadas para melhoria das condições de desenvolvimento das MPE's, em termos de:

- implantação do SIMPLES Federal (Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte, instituído pela Lei Federal 9.317 de 5/12/96), regime de recolhimento de impostos simplificado e com alíquotas menores para MPE's com faturamento bruto anual de até R\$ 2.400.000;
- implantação de regimes fiscais diferenciados e favoráveis às MPE's no âmbito dos governos estaduais;
- criação do Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (Lei Federal no 9.841, de 5 de outubro de 1999);
- implantação do Programa de Recuperação Fiscal (Refis), com o objetivo de regularizar os débitos em atraso das empresas, referentes aos tributos e contribuições administrados pela Secretaria da Receita Federal e Instituto Nacional do Seguro Social.

No Estado de São Paulo, o Banco do Povo Paulista foi criado em 1998. O programa tem como objetivo oferecer crédito a empreendedores que não teriam acesso a financiamento no sistema bancário convencional. Houve a ampliação da capacitação de empreendedores e candidatos a empreendedores, por meio de programas específicos do Sistema SEBRAE-SP (Fonte – SEBRAE-SP)

A pesquisa desenvolvida pelo SEBRAE, evidencia que as empresas que se apoiam em tecnologias de gestão, com planejamento prévio do seu negócio e acompanhamento sistemático, tendem a reverter esta tendência de mortalidade. A realidade encontrada na pesquisa SEBRAE-SP define o contexto básico deste trabalho.

Uma vez que os primeiros anos de atividades das MPE's – Micro e Pequenas Empresas –, são frágeis nos seus aspectos organizacionais, propõe-se a criação de um modelo de gestão financeira de fácil implementação.

Este modelo poderá garantir a visão dos negócios neste início de atividade, com registro e informações gerais mínimas e capazes de indicar os caminhos para evitar a mortalidade do negócio.

Tachizawa (2007) indica que a falta de capital de giro, a recessão econômica no país e a carga tributária são as maiores dificuldades encontradas na condução dos empreendimentos. Porém, a falta de clientes ou estes que não cumprem suas obrigações, o sistema financeiro que dificulta o crédito, a concorrência acirrada, a localização inadequada e a falta de conhecimento gerencial (pouco admitida pelos empreendedores) são os principais inibidores dos negócios.

O empresário encontra outra dificuldade, que é a falta de conhecimento necessário de como abrir uma empresa. Conforme Reis e Armond (2008), ao se começar um negócio, deve-se definir se realmente há uma oportunidade de negócio, se vai precisar de um financiamento e como fazê-lo. Três aspectos são imprescindíveis: plano de negócios; planejamento financeiro; e aspectos legais.

Neste estudo de caso abordou-se a necessidade de hierarquização de etapas do planejamento da empresa, definindo objetivos e metas a serem monitoradas por um modelo de gestão financeira.

1.1. Problema

O problema de pesquisa está na identificação da necessidade de criar um modelo de gestão financeira para MPE's, capaz de gerenciar as atividades econômicas, norteador a elaboração de um fluxo de caixa, como instrumento para assegurar sua continuidade empresarial.

Como enunciado, pode-se ter: ***quais mecanismos de planejamento financeiro, tais como fluxo de caixa, deve-se priorizar, de forma a contribuir para a continuidade de empresas de pequeno porte?***

1.2. Objetivos

O objetivo geral do trabalho é criar um instrumento de suporte operacional que possibilite a gestão financeira das micro e pequenas empresas, orientado pela hierarquização de decisões da empresa. E, como objetivos específicos destacam-se:

- apresentar levantamento bibliográfico com o intuito de mostrar que a MPE de maneira geral dá pouca importância à gestão financeira e também de fornecer subsídios teóricos para a proposta do modelo objeto desta dissertação;

- evidenciar que a falta de atenção pelas MPE's para com a adoção de instrumentos de gestão financeira tem sido uma das causas responsáveis pelos altos índices de mortalidade desse tipo de empresas;
- analisar a empresa objeto do estudo de caso com o intuito de localizar as dificuldades em relação à gestão financeira e de identificar as características necessárias que um sistema para esse fim deve ter de forma a atender as MPE;
- propor um sistema de fluxo de caixa que seja consistente e assegure a continuidade de empresas de pequeno porte, como a JAP – Clicheria Ltda.

1.3. Metodologia adotada

O trabalho foi baseado no método do estudo de caso, que se limita à investigação de um mesmo fenômeno em uma mesma organização, em um determinado período de tempo. O estudo de caso, segundo Yin (2001), é um questionamento empírico que investiga um fenômeno contemporâneo com seus contornos delineados no mundo real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes e nos quais múltiplas fontes de evidência são usadas.

Considerando seu objetivo, este estudo caracterizou-se como exploratório e descritivo. É exploratório, pois sua principal finalidade é: desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para a formulação de abordagens mais condizentes com o desenvolvimento de estudos posteriores. É descritivo, uma vez que o autor procurou descrever a realidade como ela é, sem se preocupar em modificá-la (GIL, 1991). Entrevistas semiestruturadas, observação de processos e análise documental foram os métodos de levantamento de dados adotados na formulação deste trabalho.

A técnica de entrevista, aplicada junto aos gestores, justificou-se por ser uma forma de levantamento de posição que conduz os entrevistados a exporem suas percepções a respeito das situações, fenômenos e problemas associados ao objeto de pesquisa, mediante o diálogo com o entrevistador. Os entrevistados foram os coordenadores de produção e gestores das unidades produtivas da empresa, objeto do estudo de caso.

Para a execução de um trabalho científico, deve se ter uma averiguação que seja planejada, dentro das normas metodológicas, voltadas à resolução de

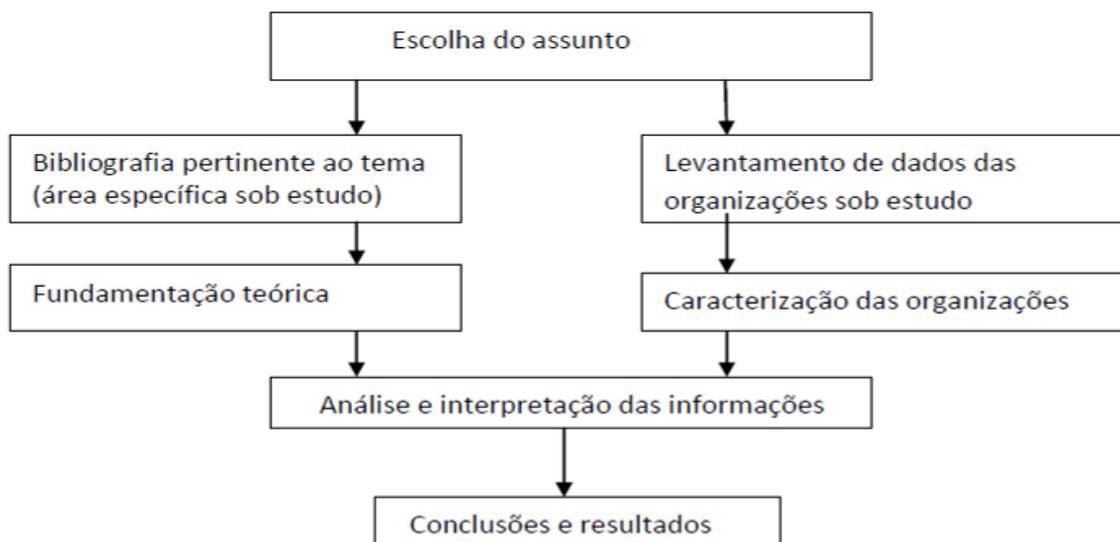
questões. Gil (1991) declara que a metodologia científica “estuda o caminho do saber”.

Este método conduz à pesquisa qualitativa, visto que nos encontramos dentro de uma das características básicas, conforme a introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades (DE SORDI, 2013) que seguem:

- a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
- a pesquisa qualitativa é descritiva;
- o significado que as pessoas dão às coisas e a sua vida são a preocupação essencial do investigador;
- os pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise dos dados.

O roteiro metodológico utilizado no desenvolvimento da dissertação observou o esquema explicitado a seguir.

Figura 01: Enfoque metodológico



Fonte: Tachizawa (2008)

1.4. Justificativas do estudo

As micro e pequenas empresas, conforme pesquisas do SEBRAE, respondem por 98% do mercado empresarial brasileiro, sendo de vital importância para o desenvolvimento do mercado econômico nacional.

No período da amostra, das 134 mil empresas abertas no estado de São Paulo, quase 88 mil não completam 12 meses de atividades.

São 267 mil ocupações que deixam de existir – equivalente a 3,3 estádios do Morumbi lotados – e uma perda financeira de R\$ 16 bilhões. (SEBRAE-2008)

O objetivo do trabalho é entender as razões destas perdas, em um segmento que gera para o país significativo volume de emprego e renda.

Entendendo as causas mais relevantes da mortalidade de empresas, é possível identificar a necessidade de instrumentos de gestão financeira.

Tais instrumentos de gestão, fornecidos ao micro e pequeno empreendedor, permite controle financeiro, que assegure a gestão empresarial das MPE's.

A empresa JAP-Clicheria, não foge à regra, luta contra as dificuldades financeiras e organizacionais que podem levá-la à inviabilidade financeira.

1.5. Delimitação do Tema

O estudo foi realizado em uma microempresa atuante no ramo de confecção de clichês para impressão flexográfica (JAP-Clicheria Ltda.) e, que se comporta como agente de *outsourcing* (terceirização) de uma grande empresa produtora de embalagens, representando seu principal cliente, cerca de 80% do seu faturamento. Portanto, o enfoque de estudo de caso pode ser replicado em outras organizações do setor econômico de prestação de serviços.

Outros tipos de organizações podem ser pesquisadas, em relação ao modelo de gestão financeira proposto, aplicável apenas para empresas prestadoras de serviços.

Adicionalmente, sugere-se estudo para concepção, em regime de parceria, de um *pool* de micro e pequenas empresas da região para implantação de uma central de serviços de tecnologia de gestão. Isso permitiria o compartilhamento de serviços operacionais comuns e a obtenção de economia de escala na adoção de tecnologias da informação.

SEÇÃO 2

REFERENCIAL TEÓRICO

- 2.1. *Visão geral*
- 2.2. *Decisões hierarquizadas*
- 2.3. *Funcionamento de uma empresa*
- 2.4. *Gestão estratégica*
- 2.5. *Gestão financeira para empresas de pequeno porte*
- 2.6. *O fluxo de caixa como instrumento de gestão financeira*
- 2.7. *O fluxo de caixa como instrumento de decisões estratégicas*
- 2.8. *O fluxo de caixa como instrumento de saneamento financeiro*

A fundamentação teórica inventariada nesta dissertação foi embasada nas obras existentes no contexto da gestão de micro e pequenas empresas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Visão geral

A constituição de novas empresas, a criação da oportunidade de descobrir, avaliar e explorar novas oportunidades, de gerar lucro (Shane e Ventakaraman, 2000), tem ensejado estudos e exigido políticas públicas formuladas neste sentido.

Hoje em dia, diversos autores percebem que micro e pequenas empresas têm altas taxas de mortalidade, gerando grandes prejuízos econômicos e sociais. Inicia-se um processo de questionar a efetividade de políticas incentivadoras indiscriminadas, que não contemplem a necessidade de inovações como base de formação para novos negócios (SHANE, 2008).

O empreendedorismo pode proporcionar a melhoria no padrão de vida, ser uma fonte muito importante de geração de empregos e renda e estimular inovação, competitividade, produtividade e crescimento econômico (HOLCOMBE, 2007; OECD, 2007,2009; SHANE, 2008).

O processo de criação de novas empresas é um indicador importante, gerando várias pesquisas neste sentido, para avaliar o dinamismo empreendedor de economias (BOSMA e LEVIE, 2009; OECD, 2009).

O contexto sociocultural mais favorável à criação de novas empresas eclode a partir da década de 80. O empreendedor de sucesso é visto como herói, as pessoas passam a ver a possibilidade de serem seus próprios patrões, obtendo uma vida mais independente. A partir desta década, expande-se a educação empreendedora no mundo (SHANE, 2008).

A Era do Conhecimento trouxe uma nova visão em relação à educação dentro das empresas e, diante da acirrada competitividade, desenvolver as competências dos colaboradores deixou de ser considerado custo e assumiu posição de destaque dentre as estratégias organizacionais. Para atingir resultados impactantes, as ações de educação corporativa devem estar alinhadas com as estratégias do negócio (CLARO, J.A., 2012). Esta afirmação é constatada nas empresas de sucesso e devemos sempre induzir as empresas, principalmente aos administradores de pequenos negócios, que este tema pode ser de fundamental importância nos resultados a serem alcançados pelas empresas.

Precisamos fazer com que os pequenos empresários consigam entender bem o seu negócio e quais são seus modelos de campos e armas da competição. A

tese do modelo de campos e armas da competição, expressa em Modelo para Aumentar a Competitividade Industrial, está consubstanciada na frase: “*Para a empresa ser bem-sucedida, basta ter excelência apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva no campo escolhido para competir*” (CONTADOR, 1996, p. 94).

Essa tese, que já foi confirmada em algumas pesquisas de campo, simplifica e facilita sobremaneira a definição da estratégia da empresa. As etapas tradicionais de definição da missão e de formulação de filosofia e políticas tornam-se ociosas e são substituídas simplesmente pela escolha do campo da competição. Uma vez escolhido o campo, estão automaticamente definidas as armas, pois, “para cada campo existe um pequeno conjunto de armas adequadas” (CONTADOR, 1996, p. 93). Para a aplicação destes conceitos, precisamos encontrar formas de qualificar os dados gerados pelas pequenas empresas e introduzir conceitos de gestão adequados, com visão mais concentrada no mercado em que a empresa se insere.

A formação de micro e pequenas empresas não pode ser considerada um privilégio das pessoas que possuam talento, bom senso, criatividade, esforço, dedicação e honestidade, dentre outros. É importante ressaltar que a existência das micro e pequenas empresas é a base sustentável da economia de qualquer país.

Por esse motivo deve-se dar ênfase à sobrevivência deste segmento para que ocorra um desenvolvimento econômico, e social e que este seja sustentável no decorrer do tempo.

No presente trabalho, apresenta-se um modelo de gestão que considera os aspectos do mercado da flexografia, planejamento de curto, médio e longo prazo, criando uma visão empresarial embasada na reconfiguração organizacional com definição de objetivos, e tendo como base essencial a hierarquização das decisões.

2.2. Decisões hierarquizadas

As mudanças observadas nas práticas de gestão das organizações, em especial aquelas consideradas modernas, estão se revelando contraditórias, evidenciando determinados questionamentos quanto aos seus métodos e pressupostos gerenciais (TACHIZAWA, 2010). Isso por muitas décadas tem pautado a gestão das organizações sob a denominação mais frequente de modelo clássico-burocrático, fundamentado essencialmente na separação entre planejamento e execução e na divisão do trabalho por especialização funcional, ou seja, gestão por

funções. Tais práticas tinham-se constituído em ações instrumentais da preservação do modo típico da era industrial que se voltavam para as operações e controle dos ativos tangíveis, pouco eficazes para as novas demandas da era do conhecimento. Em decorrência da aceleração do intercâmbio comercial e tecnológico, ocorrida nos últimos anos, tanto no aspecto interno de cada país como, principalmente, no plano da economia internacional, as organizações viram-se obrigadas a promover mudanças. Isso, sob pena de serem deslocadas do mercado, e foram abrindo mão de práticas tradicionais que, com o passar do tempo, acabaram se tornando verdadeiros descaminhos em seus anseios de desenvolvimento, na medida em que sua utilização passava a produzir resultados indesejáveis tanto em desempenho quanto em qualidade. A não participação do pessoal envolvido na execução operacional de atividades de planejamento prejudicava a qualidade do mesmo, além de criar insatisfação naquele pessoal. Por sua vez, a divisão de trabalho excessivamente fragmentada, visando ganhos em economia de escala, não apenas deixava de alcançar tais ganhos como tornava difícil de suportar por tempo maior um trabalho limitado (TACHIZAWA, 2010).

Para sair de tais impasses, muitas organizações foram introduzindo experiências na maneira de alocar responsabilidades, distribuir funções e gerenciar as atividades de seus integrantes. Outras, na busca de uma maior flexibilidade organizacional, adotaram formas de organização do tipo, em rede, virtual, auto-desenhado, modelo inteligente, adhocrática, organização holística e afins. Entre tais modelos e adotado no presente trabalho, destaca-se o enfoque da reconfiguração organizacional em torno de processos. Com base nessa abordagem, foi possível delinear uma proposta de modelo de gestão, com ênfase no uso estratégico das tecnologias da informação, contemplando:

- meio ambiente e seus elementos estratégicos;
- interação permanente com o mercado e clientes;
- estruturação das atividades por processos;
- parcerias e terceirização;
- aplicação dos recursos das tecnologias da informação.

No modelo concebido para a organização, com fronteiras ampliadas, considerou-se a possibilidade de reduzir a necessidade de processar informações no contexto do planejamento dos investimentos em tecnologias da informação – TI –, e visando, ainda, aperfeiçoar o uso das TÍ's, adotou-se, neste trabalho, o

embasamento conceitual e de técnicas (TACHIZAWA; SCAICO, 2006), que propiciaram suporte ao modelo proposto, conforme explicitado a seguir.

O meio ambiente, no qual se inserem as empresas da economia nacional, é o ponto de partida do modelo de organização com fronteiras expandidas, uma vez que, metodologicamente, parte-se de fora para dentro, segundo o enfoque sistêmico (TACHIZAWA, 2010), que serviu de fundamento filosófico ao modelo proposto.

Nesse modelo de organização com fronteiras expandidas (TACHIZAWA; SCAICO, 2006), ganha destaque a função de atendimento a clientes, que se constitui em elemento comum, qualquer que seja o tipo de organização. Ou seja, independente do ramo de negócios no qual a organização esteja inserida, algumas características genéricas são necessárias serem internalizadas em seus processos sistêmicos. Suas atividades básicas seriam desenvolver atividades de identificação das necessidades dos clientes, transformando-as em requisitos de qualidade para os produtos fornecidos pela empresa, bem como identificar e desenvolver novos produtos. Desenvolveria, também, todo trabalho de interação com os clientes e fornecedores, visando comunicar os aperfeiçoamentos na estrutura, organização e processos da empresa, que visem aprimorar o atendimento e relacionamento com estes públicos. Este trabalho contribuiria positivamente para a criação e consolidação de traços de imagem desejáveis à empresa (pró-atividade, dinamismo e flexibilidade). A proposta do modelo é que o relacionamento da organização com seus clientes e seus fornecedores seja orientado pelo pressuposto da satisfação das necessidades de seus diferentes públicos. Ou seja, de um lado significa a antecipação das necessidades do cliente e assegurar a qualidade dos serviços prestados. De outro lado, junto às suas fontes de fornecimento de insumos produtivos, significa garantir que as ações direcionem-se no sentido do desenvolvimento dos fornecedores de modo que os mesmos atuem como parte integrante da cadeia de agregação de valores voltada à satisfação total de seus públicos de interesse (*stakeholders*).

A organização com fronteiras expandidas (TACHIZAWA; SCAICO, 2006) pressupõe uma estrutura interna ágil que assegure a continuidade das conquistas obtidas junto ao mercado. Enquanto que no plano externo, a organização tem que ser eficaz, obtendo resultados econômicos favoráveis, internamente há a necessidade de uma infraestrutura de gestão que promova a convergência de suas ações de forma coerente com as mudanças ambientais.

2.3. Funcionamento de uma empresa

Toda teoria e conceitos utilizados para compreender, criar e gerenciar uma MPE são construídos baseados na observação e análise de funcionamento das empresas em funcionamento na economia de um país.

O que a teoria faz é explicitar e formalizar conceitos que se demonstram eficazes para uma posterior aplicação em empresas que se encontram à frente de contexto semelhante na qual a teoria foi criada. A prática nunca está livre da teoria, assim como nem sempre existe consciência a respeito de qual teoria está orientando o processo de gestão de negócios.

Um dos grandes problemas que surgem no processo de compreender o funcionamento de uma empresa é a visão que a maioria tem da mesma, que é extremamente segmentada, setORIZADA ou atomística. Isto leva a conflitos e divergências operacionais que minimizam os esforços.

O que se deve procurar ter é uma visão sistêmica, global, abrangente e integrada da empresa, ser capaz de ver as relações de causa e efeito, o início, o meio e o fim, ou seja, as inter-relações entre recursos captados e valores obtidos pela empresa.

Na abordagem sistêmica, o foco da atenção transfere-se da análise da interação das partes para o todo, contrariamente ao pensamento pré-sistêmico, onde o método analítico procurava chegar à compreensão do todo com base no estudo independente das partes (no método analítico, contrariamente ao adotado no enfoque sistêmico, o comportamento de um todo não é interpretado face a sua inserção em um contexto mais amplo, que é o sistema maior do qual faz parte).

Nesse contexto, a empresa deve ser visualizada como um conjunto de partes em constante interação, constituindo-se um todo orientado para determinados fins, em permanente relação de interdependência com o ambiente externo. A adoção do enfoque sistêmico encarando a organização como um macro sistema aberto interagindo com o meio ambiente pode ser entendida como um processo que procura converter recursos em produtos — bens e serviços —, em consonância com seu modelo de gestão de negócios e objetivos corporativos.

A visão de sistemas, ou horizontal de uma empresa, representa uma perspectiva diferente que permite visualizar: (a) o cliente, o produto e o fluxo das atividades empresariais; (b) como o trabalho é realmente feito por processos que

atravessam as fronteiras funcionais; (c) os relacionamentos internos entre cliente-fornecedor, por meio dos quais são produzidos produtos, bens e serviços.

O enfoque sistêmico possibilita uma visão global da empresa, que é o ponto de partida para a criação e gestão de negócios que respondam eficientemente à nova realidade de concorrência acirrada e de expectativas em mutação dos clientes. Esta macro visão permite visualizar a organização como um macro sistema que converte diversas entradas de recursos em saídas de produtos e serviços, que a empresa fornece para sistemas receptores, ou mercados. A organização é guiada por seus próprios critérios e retroalimentação internos, mas em última instância, é conduzida pelo retorno de seu mercado.

Todo esse cenário empresarial ocorre no ambiente social, econômico e político. Visualizando internamente as organizações, podem-se identificar funções que, interligadas na forma de sistemas, existem para converter as diversas entradas em produtos ou serviços. A organização como um todo tem um mecanismo de controle, que é seu processo de gestão, que interpreta e reage a retroalimentação interna e externa, de modo que fique equilibrada quanto ao ambiente externo.

A sobrevivência da empresa deve atender aos aspectos de lucratividade, mercado e tecnologia. A lucratividade ($R - D$) é afetada pelo menor valor de despesas ($< D$) e, sobretudo, pelo maior valor conseguido ($> R$). A empresa pode obter níveis de lucratividade acima de seus concorrentes pela estratégia de preços mais altos ou de menores custos que os incorridos pela concorrência. A origem das diferenças de preços ou de custos entre os concorrentes pode ser de dois tipos: decorrentes de diferenças na produtividade ou aplicação de melhores práticas de gestão de negócios, ou decorrentes de diferenças das estratégias adotadas.

De forma complementar, o mercado afeta diretamente o volume de receitas (R), valor esse que compõe, também, o indicador de giro ($R \div A$) que mensura a rotação e o grau de imobilização e estocagem dos recursos produtivos da empresa.

Já o fator tecnologia, tanto aquele relativo a produtos e processos como o aplicado à gestão de negócios, induz de forma direta ao menor valor de despesas ($< D$) e ao menor valor dos ativos e recursos alocados ao processo ($< A$).

Assim, para entender as organizações e os diferentes negócios empresariais nada melhor que analisar uma empresa desde sua concepção até sua fase de maturidade. É o que pode ser verificado no estudo de caso desenvolvido ao longo do capítulo 3. Neste estudo de caso, no contexto da empresa JAP, foram

desenvolvidas análises das finalidades e missão, identificação dos produtos e mercados, fornecedores, concorrentes e órgãos normativos oficiais.

2.4. Gestão estratégica

Conforme Oliveira (2008), o modelo de gestão estratégica adotado em instituições pode ser visto por um procedimento que ajuda os administradores a objetivarem uma direção de futuro para a organização. O início da administração estratégica advém dos anos 50, quando as organizações utilizaram um método sistemático para deliberar o futuro (ANSOFF e MCDONNELL, 2009). O planejamento de longo prazo foi a maneira que as organizações obtiveram para contestar o crescimento em tamanho e complexidade. A aparência analítica dessa abordagem foi cognominada como formulações de estratégica, como relatam os autores. O aspecto usado para elaborar essas estratégias foi chamado de Planejamento Estratégico.

Conforme Rumelt (2011), o enfoque dos temas unidos a modelos estratégicos foi estudado com mais profundidade sob a análise minuciosa do tema expansão e da diversificação das empresas norte-americanas em torno do globo. O crescimento das empresas aconteceu a partir da década de 70, porém outros fatos podem estar relacionados com essa década, como o agravamento dos problemas de administração dessas empresas quanto à coordenação e ao controle. Dessa maneira, o modelo de gestão estratégica começou a ser utilizado como elemento indispensável em todas as empresas que buscam o crescimento em seus negócios.

O prestígio conseguido pelo método estratégico ocasionou um investimento maior, criando assim departamento para executar e considerar o planejamento. Os cientistas também tiveram sua atenção chamada para essa nova prática, que já se utilizava no dia a dia de várias empresas. Em sua grande maioria relacionava desempenho ao planejamento formal, sendo mais de quarenta pesquisas publicadas desde o começo dos estudos (DRAYTON, 2010).

Na década de 70, a Escola de Planejamento Estratégico foi alicerçada e se estabeleceram algumas premissas que são seguidas até hoje como modo de executar as estratégias. Conforme as premissas estabelecidas, todas as estratégias devem seguir etapas pré-determinadas, criando um padrão. Segundo Mintzberg (2010), o planejamento estratégico pode padronizar as inovações. Isso faz com que

o processo seja mecânico, previsível e estável, o que discorda dos processos utilizados até o momento.

Oliveira (2007) conceitua o planejamento estratégico como sendo um método das cinco dimensões com desígnios de alcance futuro de um modo eficiente, eficaz e efetivo, com melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. Ele não tem relação com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano, a saber:

- a) previsão: esforço para verificar quais eventos poderão ocorrer;
- b) projeção: futuro com semelhança do passado;
- c) predição: futuro com diferenciação do passado;
- d) resolução de problemas: aspectos imediatos que procuram a correção; e
- e) plano: documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento.

Silva (2007) confirma que as concepções sobre o planejamento estratégico são bastante, mas ele acredita que o tema não será esgotado facilmente e que toda contribuição fará crescer a extensão do estudo. Defende ainda que o vocábulo "estratégico" cultiva uma diferenciação entre os processos de planejamento com alcance de longo prazo, como:

- a) revisão da missão;
- b) a compreensão das necessidades atuais e futuras dos clientes;
- c) as metas que a organização almeja atingir;
- d) a definição de sua área de atuação;
- e) o posicionamento da organização deve ter perante seus principais desafios:
 - a discussão das competências necessárias para que a organização obtenha sucesso; e
 - o desenvolvimento da própria organização: objetivos para o desenvolvimento da equipe interna.

Segundo Certo (2010), o processo estratégico utilizado outrora pelas empresas atuava diretamente no departamento de planejamento, abocanhando assim, todas as estratégias que eram desenvolvidas por eles, hoje esses departamentos de planejamento não possuem tanta influência, aparecendo agrupados com os departamentos de estratégias. Há diversos padrões de planejamento estratégico que vem sendo estudados e adaptados ao decorrer do

tempo por diferentes pesquisadores que procuram direcionar o processo de elaboração de estratégia de sucesso.

Mintzberg (2010) esclarece que modelo de gestão estratégica é "o processo de conceber, implementar e avaliar continuamente uma estratégia que assegure o êxito atual da organização e construa as competências essenciais para seu sucesso no futuro". Deste modo, a gestão estratégica é uma prontidão permanente que se baseia em instaurar uma estratégia intentada (plano formal) e harmonizá-la com a estratégia emergente, proveito das agitações, alterações e dúvidas do meio envolvente.

Para Silva (2010), as organizações que são guiadas por valores têm a estratégia como ferramenta fundamental para gerir os diferentes desejos no interior do organismo. Enfatiza ainda que para administrar as estratégias dentro das empresas é necessário que elas sejam emanadas em três conceitos essenciais: missão, objetivos e estratégia, que atrelam em uma nítida visão para reduzir o efeito das frequentes mudanças do meio interior e exterior.

Para Porter; Kramer (2002) o que difere as estratégias nas organizações está diretamente relacionado com a discrepância de custo e suas lideranças, mudando assim suas particularidades entre os concorrentes. Para Porter (2009), o modelo de gestão estratégica surge como um instrumento de gestão necessária, pois faz interação entre as pessoas, não criando estratégia em volta de novas primazias, mas colocando o organismo em disposição de concorrência.

As organizações sofrem constantemente diversas provocações no meio dos negócios, e devem trabalhar com muita força em diferentes visões e enfrentar o promissor mercado, sem deixar o compromisso com as expectativas de seus usuários, gerando novos postos de trabalho. Na adequação de novas tecnologias, o êxito, as expectativas de clientes, os requisitos dos fornecedores e o aumento da concorrência obrigam a implantação de robustos modelos de gestão estratégica, com claras descrições dentro da organização, para que assim possam administrar com êxito todos os detalhes estabelecidos com o cliente. (MINTZBERG, 2010).

Desse modo, sugere cautela no uso de um modelo estratégico para gerir uma empresa. Porter (2009) salienta que o processo de início das estratégias é gerado por meio de uma sequência de etapas, tanto racional como analítica, convertendo os objetivos e ajudando os gestores na tomada de decisões. Já Oliveira (2007), mostra que é essencial a perspectiva para assinalar o planejamento de modo

adequado pela observação e análise das causas de falhas na elaboração e execução do planejamento.

Igualmente, saber os motivos que levam ao insucesso de um planejamento, fará o administrador prevenir-se desses fatores, evitando, assim, problemas anteriores. Esse processo ajuda a atingir uma gestão comedida que auxilia o profissionalismo e a estruturação.

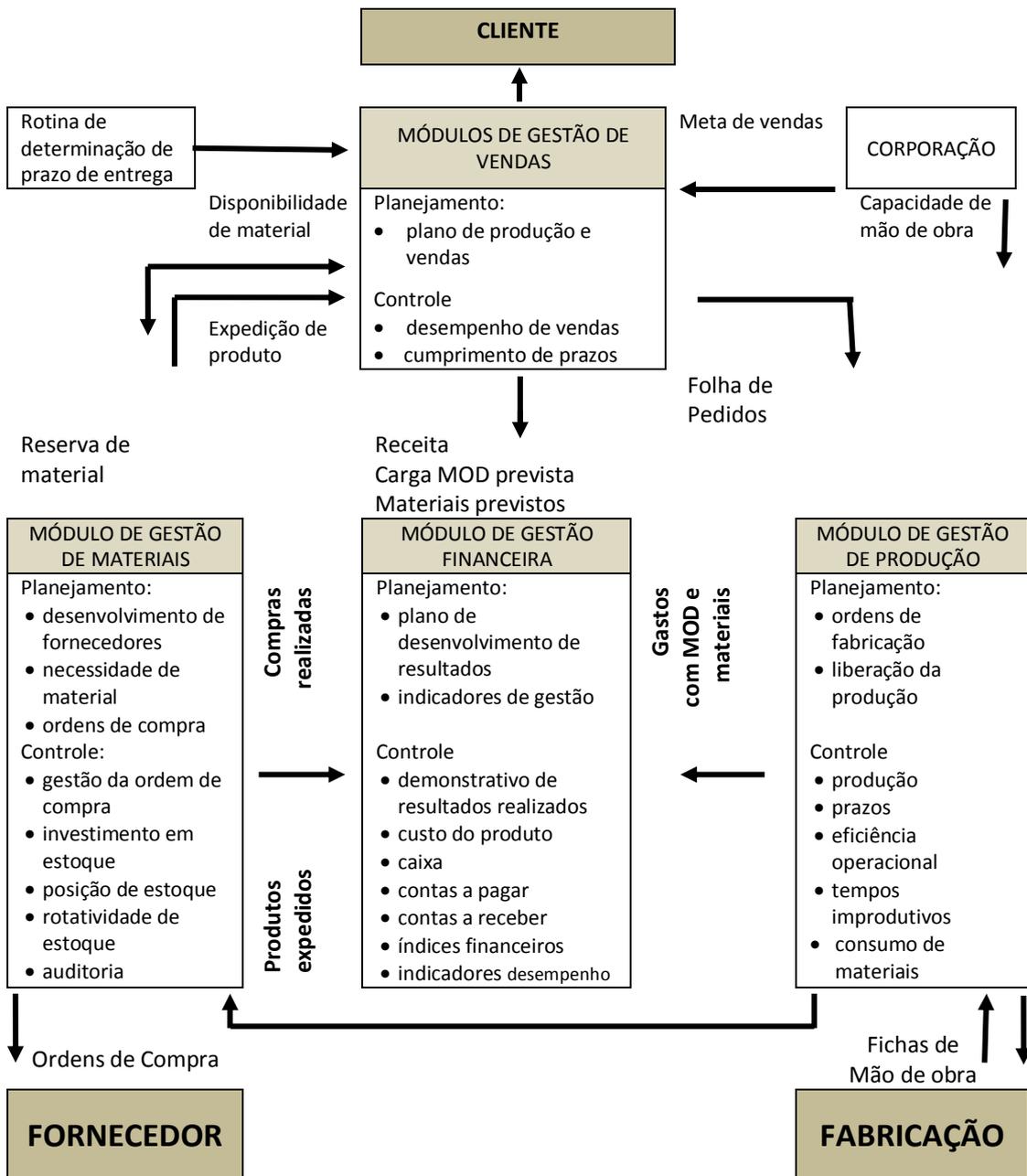
2.5. Gestão financeira em empresas de pequeno porte

A implantação de sistemas ERP's (Enterprise Resource Planning) em empresas de pequeno porte tem esbarrado em grandes dificuldades. Os grandes pacotes comerciais disponíveis são proibitivos devido ao seu elevado custo. E, embora existam hoje pacotes disponíveis a preços mais acessíveis, eles requerem grande esforço desde a sua aquisição até que resultem em desempenho operacional melhorado. Assim, o desenvolvimento de sistemas personalizados pode ser uma saída interessante para as pequenas organizações, desde que possuam custo e tempo de implantação baixos. Um ponto fundamental a ser destacado é o fato de estar focado na demonstração mensal de resultados. O planejamento e controle de vendas, financeira e da produção, são feitos de forma a construir as versões planejada e realizada desse relatório financeiro (CONTADOR, J.C. 2008). Para operacionalizar o sistema, deve-se, inicialmente, definir as metas de produção e de venda, o que é feito pelo corpo gerencial da empresa. A primeira é determinada pela capacidade instalada de mão de obra direta (MOD) e, a segunda, decorrente da primeira, é definida de forma a ocupar 100% da MOD. A cada pedido firmado, é atribuída a carga de trabalho (em termos de MOD) necessária para sua produção, reduzindo assim a MOD disponível. No momento em que a MOD disponível torna-se nula, a meta de vendas é alcançada e os novos pedidos passam a ser encaixados no mês seguinte, caso não se decida pela expansão da capacidade (horas extras ou subcontratações).

O módulo de gestão financeira, entre outras funções, elabora a demonstração mensal de resultados. A versão planejada é construída passo a passo a partir de cada venda concretizada, enquanto que a versão realizada é construída, também passo a passo, a partir das entregas realizadas. Observe-se que pode haver diferenças entre as duas versões, uma vez que a primeira está baseada em valores esperados de produção, de custos e de receitas, enquanto que a segunda

baseia-se em informações reais. As informações para a composição da versão planejada da demonstração de resultados são obtidas do módulo de gestão de vendas, ao passo que, para a outra versão, as informações são obtidas do módulo de gestão da produção (CONTADOR, J.C 2008).

Figura 02: Gestão financeira e de produção



Fonte: Contador, J.C 2008.

O planejamento no âmbito desse módulo consiste na elaboração da versão planejada da *demonstração mensal de resultados*. Os dados de receita, custos dos produtos vendidos e despesas variáveis de venda são obtidos da *folha de pedidos*. Os dados sobre custos fixos são obtidos da *tabela de custos fixos*.

Os controles no módulo de gestão financeira consistem: a) na elaboração da versão realizada da *demonstração mensal de resultados*; b) na elaboração do custo do produto ocorrido para cada lote produzido e para a média dos lotes produzidos no mês, exibindo as diferenças verificadas entre as quantidades reais utilizadas de mão-de-obra e de materiais e aquelas definidas pelo custo padrão (isto explica possíveis diferenças entre o custo real e o custo planejado dos produtos vendidos); c) na elaboração de diversos relatórios extraídos dos lançamentos no *livro-caixa* (contas a pagar, contas a receber, receitas, custos por cliente, etc.); e d) na elaboração de diversos indicadores globais da empresa, tais como lucro sobre receita, receita sobre custo e relação entre custos fixos e custo dos produtos vendidos.

Estas orientações tornam consistente o projeto para a JAP, por estar perfeitamente inserido na figura 02, cujo conteúdo serve de base construtiva da solução proposta.

2.6 O fluxo de caixa como instrumento de gestão financeira

Muitas vezes a empresa pode obter lucros sem fazer uso de métodos técnicos e sem realizar um planejamento, mas, segundo Sousa (2007), esta pode obter melhores resultados sendo melhor administrada, programando a gestão dos seus recursos. Uma administração sem planejamento faz com que o tomador de decisões seja subjetivo ao proferir suas escolhas, podendo muitas vezes desperdiçar melhores oportunidades. O referido autor ainda evidencia que o gerenciamento a ser utilizado pelas pequenas empresas não é muito diferente da utilizada nas grandes, é apenas mais simples, contudo, não se pode realizá-lo como antigamente, sem o mínimo de conhecimento financeiro.

A escassez de recursos financeiros e a falta de planejamento e controle fazem com que os gestores busquem informações precisas e oportunas para facilitar a tomada de decisão, por meio de ferramentas que demonstrem a realidade da empresa. O instrumento fluxo de caixa se atenta para a entrada e saída de dinheiro, considerando o princípio contábil do regime de caixa. Isto proporciona um maior auxílio no planejamento, pois permite conhecer o volume de capital necessário para realizar as atividades de curto prazo, como também fazer uma melhor alocação dos recursos no longo prazo.

A ferramenta fluxo de caixa faz com que a gestão financeira seja mais eficaz, Zdanowicz (1998) afirma que o instrumento possibilita ao tomador de decisão realizar um planejamento, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros durante um período de tempo. Por menor que seja a informação gerada pelo instrumento, é preferível ter alguma base no momento de tomada de decisão, pois seus riscos se tornam menores. “O fluxo de caixa é processo pelo qual uma empresa gera e aplica seus recursos de caixa, determinado pelas várias atividades desenvolvidas. O fluxo de caixa focaliza a empresa como um todo, tratando das mais diversas entradas e saídas de caixa refletida por seus negócios”. Segundo Assaf Neto; Silva (1997, p.38).

Essa ferramenta dá suporte para que se acompanhem as entradas e saídas dos recursos financeiros, possibilitando o cumprimento dos objetivos e metas, tanto a curto como em longo prazo.

Sousa (2007) comenta que o uso da expressão fluxo de caixa refere-se a toda movimentação de recursos da empresa, independente da forma como este acontece, caixa, banco ou outras, mas que fluxo de caixa, como o próprio nome diz, se refere apenas a movimentação referente ao dinheiro em espécie ou representado como tal. Silva (2008) acrescenta que com a globalização, deve-se ter uma amplitude maior quanto à expressão fluxo de caixa, pois muitas operações são realizadas via internet, transferência bancária, cheques ou depósitos diretamente nos bancos, o que possibilita dizer que o fluxo de caixa vai além, envolvendo todos os pagamentos e recebimentos em geral.

Diante da ânsia de se obter sucesso, as informações geradas pela contabilidade clássica, ou seja, pelo Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultado do Exercício e Demonstração de Origens e Aplicação dos Recursos, não são suficientes para controlar a liquidez da empresa, pois o lucro não é tudo. É preciso também haver compatibilidade de prazos, pois é fundamental que se tenha capital de giro. Assim, o fluxo de caixa permite a análise das movimentações, diferentemente das outras demonstrações que são estáticas, o que permite atualização permanente. Como é evidenciado tanto o passado como o futuro, é possível projetar disponibilidade para situação de escassez ou excesso de recurso.

O fluxo de caixa retrata a situação financeira da empresa, pois é realizado seguindo o princípio contábil do regime de caixa. De acordo com Marion (2007), o regime de caixa considera como receitas e despesas do exercício aquelas

efetivamente recebidas ou pagas dentro de um período, geralmente o ano comercial, e que apesar de não ser efetivamente legal, tem grande aderência por parte das empresas como contabilidade auxiliar. No caso das empresas sem fins lucrativos e das micro e pequenas empresas, este regime é mais utilizado, uma vez que não se faz obrigatório o uso do Regime de Competência, que contabiliza as receitas e despesas do exercício social no ato do fato gerador, sendo independente a entrada ou saída de recursos financeiros. (MARION, 2007)

Segundo Silva (2008), a análise do fluxo de caixa pode ser feita em três etapas: operacional, estratégica e tática. A parte operacional permite formular conclusões a respeito do recebimento de clientes e do pagamento em geral. Na parte estratégica é possível obter informações acerca do comprometimento e liberação de recursos, aquisição de novas participações acionárias, volume de recursos de terceiros para longo prazo, montante de capital aportado pelos acionistas e quantia a ser paga aos dividendos. Já a parte tática é compreendida como sendo o volume de empréstimos em curto prazo, descontos de duplicatas, o montante desembolsado para pagar juros e as receitas financeiras do período.

É possível falar em dois tipos de fluxo de caixa, o realizado e o projetado. O realizado tem como finalidade mostrar as atividades operacionais, entrada e saída de recursos financeiros durante o exercício financeiro da empresa. Ele dá base para o planejamento futuro, ou seja, torna possível a realização do fluxo de caixa projetado. É através deste que se analisa a sazonalidade da empresa, se existir. O fluxo de caixa projetado por sua vez, objetiva-se em antecipar as situações futuras que modificarão o caixa, possibilitando reajustar os recursos conforme a situação financeira, tanto no curto quanto no longo prazo. Ao se projetar em curto prazo, o grau de certeza é muito mais elevado do que quando se projeta em longo prazo, devido à incerteza das informações. Porém, por se tratar de projeção, independente do período projetado, eles estão submetidos à subjetividade. A função do administrador é comparar o fluxo de caixa previsto e o realizado para analisar as variações e suas respectivas causas.

Este é um instrumento que pode ser utilizado por qualquer tipo e porte de empresa, a diferença está na forma de como será elaborado, pois este deve seguir as necessidades da mesma.

Neste contexto, a ferramenta fluxo de caixa visa melhorar a elaboração do planejamento e do controle financeiro, uma vez que a análise do capital de giro se

torna mais fácil e as informações geradas refletem a situação econômica da empresa. Situação esta, importante para a tomada de decisão.

2.7 O fluxo de caixa como instrumento de decisões estratégicas

O processo de avaliação e análise do desempenho de empresas, com base em informações emanadas do fluxo de fundos, não é recente. Segundo Matarazzo (1980), as primeiras evidências sobre a elaboração e divulgação da demonstração do fluxo de fundos datam de 1863, quando a Companhia Northern Central Railroad publicou um resumo dos ingressos e saídas de recursos, exemplo seguido por outras empresas americanas.

William Morse Cole, citado por Hackel e Livnat (1995), descreve a evolução histórica dos fluxos de fundos e data em 1908 a existência de tratados contábeis, incluindo o conceito e o uso desse fluxo de fundos. Ainda segundo Cole, os gestores têm utilizado largamente o conceito de entradas e saídas de caixa como instrumento de avaliação de projetos de capital.

A premissa da DFC (Demonstração dos fluxos de caixa) é fornecer informações acerca do fluxo de entradas e saídas de caixa e equivalentes à caixa da empresa, mediante os recebimentos e pagamentos em um determinado período. A DFC é um demonstrativo que informa a posição financeira da empresa, destacando-se a liquidez e a solvência, bem como a flexibilidade financeira.

As informações sobre as entradas e saídas de caixa são úteis para avaliar a capacidade de gerar caixa e valores equivalentes, e para determinar a necessidade e a forma de utilização ou aplicação desses fluxos de caixa. As decisões, tanto operacionais quanto de investimento ou de financiamento, requerem uma apreciação da capacidade de geração de caixa, bem como da época e da certeza dessa geração.

Segundo Matarazzo (1998), a DFC é “peça imprescindível na mais elementar atividade empresarial e mesmo para pessoas físicas que se dedicam a algum negócio”. E destaca: “Quase sempre os problemas de insolvência ou liquidez ocorrem por falta de adequada administração do fluxo de caixa; daí a importância de sua análise, pois, com certeza, as dificuldades financeiras e falências ocorrem por falta de caixa suficiente para honrar os compromissos assumidos”.

Goldratt e Cox (1990) atentam para a importância do fluxo de caixa na previsão de falências: “É possível que uma empresa apresente lucro líquido e um

bom retorno sobre investimentos e ainda assim vá à falência. O péssimo fluxo de caixa é o que acaba com a maioria das empresas que fracassam”.

2.8 O fluxo de caixa como instrumento de saneamento financeiro

O Fluxo de Caixa visa obter informações úteis para propiciar base para avaliar a capacidade de a entidade gerar caixa e equivalentes de caixa e as necessidades da entidade para utilizar esses recursos. As decisões econômicas que são tomadas pelos usuários exigem uma avaliação da capacidade de a entidade gerar caixa e equivalentes de caixa, bem como da época e do grau de segurança de geração de tais recursos.

Quando usado em conjunto com as demais demonstrações contábeis, proporciona informações que habilitam os usuários a avaliar as mudanças nos ativos líquidos de uma entidade, sua estrutura financeira (inclusive sua liquidez e solvência) e sua capacidade para alterar os valores e prazos dos fluxos de caixa, a fim de adaptá-los às mudanças nas circunstâncias e oportunidades. As informações sobre os fluxos de caixa são úteis para avaliar a capacidade de a entidade gerar recursos de caixa e possibilitam aos usuários desenvolver modelos para avaliar e comparar o valor presente de futuros fluxos de caixa de diferentes entidades. A demonstração de fluxos de caixa também melhora a comparabilidade dos relatórios de desempenho operacional para diferentes entidades, porque atenua os efeitos decorrentes do uso de diferentes tratamentos contábeis para as mesmas transações e eventos.

Informações históricas sobre os fluxos de caixa são frequentemente usadas como um indicador do valor, época e grau de segurança dos fluxos de caixa futuros. Também são úteis para verificar a exatidão das avaliações feitas, no passado, dos fluxos de caixa futuros, assim como para examinar a relação entre a lucratividade e os fluxos de caixa líquidos e o impacto de variações de preços.

Para se visualizar o gerenciamento do caixa nas empresas, é imperativo que o gestor financeiro observe os seguintes elementos: “os princípios; fluxo de informações; relação com as instituições financeiras; estrutura de capital; investimentos e captações; concentração de fundos; análise das receitas e despesas operacionais”; conforme descrito a seguir: a) conhecimento geral do caixa do ponto de vista dos negócios, isto é, o administrador financeiro ou tesoureiro não deve estar voltado apenas para a geração de caixa, mas também para as

oportunidades operacionais de todas as áreas, e tem que estar preocupado com o aumento de receitas e redução de despesas; b) comprometimento com a competitividade e desempenho, como, por exemplo, cobrar da área de Vendas maior liquidez nas vendas, da mesma forma, cobrar da área de Compras as solicitações de suprimentos que devem ser feitas dentro dos prazos estabelecidos; c) definição do perfil de investimento que a empresa deseja operar; escolha das instituições financeiras com que se quer trabalhar; política de crédito para clientes; política de cobrança; entre outras definições, na verdade está-se falando em gestão de caixa; d) transmissão da importância do fluxo de caixa como instrumento gerencial da empresa para todos os executivos, pois muitos não têm esta visão; e) elaboração do fluxo de caixa com todas as áreas, ou seja, toda empresa deve estar comprometida com a seriedade das informações passadas para a Tesouraria; f) explicação sobre efeitos gerados pela liquidez das vendas, para a equipe de Vendas; g) análise das ideias e sugestões entre as áreas para saber se haverá impactos nos resultados, antes de colocar em prática.

Dentre os fatores que afetam o resultado do fluxo de caixa, acarretando diferenças no previsto (projetado) e no realizado, comprometendo a sua eficácia e refletindo em sua liquidez, destacam-se:

Internos: aumento no prazo de vendas concedido como uma maneira de aumentar a competitividade ou a participação no mercado; compras que não estão em linha com as projeções das vendas; diferenças representativas nos prazos médios de recebimento e pagamento; ciclos de produção muito longos que não estão em consonância com o prazo dado pelos fornecedores; política salarial incompatível com as receitas e demais despesas operacionais; pequena ocupação do ativo fixo; distribuição de lucros incompatíveis com a capacidade de geração de caixa; custos financeiros altos originários do nível de endividamento.

Externos: inflação, elevação do nível de preços e taxas de juros; diminuição das vendas em decorrência de retração do mercado; novos concorrentes; mudança na alíquota de impostos; aumento do nível de inadimplência.

A fim de que estes fatores não comprometam o fluxo de caixa, é necessário que haja um entrosamento entre os departamentos da empresa, com o gestor financeiro, para que todas as decisões de novos investimentos, de projetos e de manutenção destes, sejam pautadas na análise projeções do fluxo de caixa.

Dentre os fatores que não afetam o caixa e conseqüentemente não afetam as disponibilidades são: o consumo de estoque; resultados positivos ou negativos em participações societárias (equivalência patrimonial); e as provisões contábeis: para crédito de liquidação duvidosa; para provável perda nos estoques/valor justo; depreciação, amortização e exaustão; para férias; para 13º salário; etc. (SANTOS e VEIGA, 2008, p. 93).

As causas de dificuldades do nível de caixa, assim, que poderão ocorrer nas empresas podem ser advindas tanto de influências internas como externas, desde que não sejam permanentes. Caso a empresa perca o controle financeiro, poderá não conseguir saldar os seus compromissos em dia, caso esta rotina torne-se constante levará a empresa ao seu perecimento.

Para a análise do fluxo de caixa, entre outras, pode-se utilizar as técnicas de: análise vertical e horizontal; e análise por índices. As principais características da análise vertical e horizontal é a comparação de valores de um determinado período com os valores apresentados em períodos anteriores e o relacionamento entre eles.

Pode-se afirmar que a base destas análises é a comparação entre períodos. A análise vertical, também denominada análise da estrutura, facilita a avaliação da estrutura das demonstrações financeiras e a representatividade de cada conta em relação ao total apurado no período, a receita bruta de serviços ou vendas.

Para o cálculo do percentual da participação relativa das contas ou grupo de contas do Ativo ou do Passivo, como é o exemplo a do Balanço Patrimonial obtém-se dividindo o valor de cada conta ou grupo de conta pelo valor total do ativo ou do passivo.

Já a análise horizontal consiste em se verificar a evolução dos elementos das demonstrações financeiras durante um determinado período. Esta verificação se faz entre os valores de uma mesma conta ou grupo de contas, evidencia a evolução da conta ou do grupo de conta por períodos.

Uma das maneiras de apurar os percentuais de evolução da análise horizontal é tomar como base um exercício e calcular a evolução dos demais sempre em relação a este exercício base.

A outra maneira, e também a mais usual da análise horizontal é tomar como base o exercício imediatamente anterior ao que está sendo analisado.

Esse método torna mais dinâmica a análise, possibilitando apurar a evolução em menores períodos de tempo.

Quadro 01: Evidenciação da análise horizontal e análise vertical

Horizontal	<ul style="list-style-type: none"> • evolução ao longo tempo dos elementos geradores de riqueza e sua destinação.
Vertical	<ul style="list-style-type: none"> • participação de cada fonte de geração de receita no total da receita gerada em cada exercício; • participação dos desembolsos na aquisição de insumos adquiridos de terceiros (incluindo custos de produção e serviços, respectivos impostos sobre vendas); • despesas com depreciação, amortização e exaustão; • percentual de distribuição do valor adicionado com: pessoal; impostos; taxas e contribuições; remuneração de capital de terceiros; e remuneração de capital próprio.

Recomenda-se a utilização conjunta das duas análises, vertical e horizontal, pois ambas se completam (vide quadro 02). Os índices financeiros envolvem métodos de cálculos que consistem em relacionar contas ou grupo de contas para analisar e monitorar o desempenho econômico-financeiro de uma empresa.

Os índices financeiros se constituem como primeiro passo para uma análise financeira da empresa, destinam-se a mostrar as relações entre as contas das demonstrações financeiras, sua principal característica e apresentar uma ampla visão da situação econômico-financeira da empresa.

O uso de índices visa apurar a situação econômica e financeira da empresa, estas medidas fornecem parâmetros para que se possa analisar, avaliar e elaborar um diagnóstico da situação que se encontra a empresa.

Uma efetiva análise, baseada na capacidade de saber escolhê-los, possibilita identificar o objetivo a ser atingido.

Pode-se dividi-los em duas categorias, os que mostram a situação financeira e os que mostram a situação econômica, (vide quadro 2).

Categorias dos índices.

Situação financeira	Estrutura de capital Liquidez
Situação econômica	Rentabilidade

O quadro 02 a seguir, explicita os principais índices utilizados para se obter dados necessários para a análise da situação financeira e econômica de uma empresa.

Quadro 02: Demonstrativo: índice *versus* fórmula dos índices financeiros

Índice	Fórmula
ESTRUTURA DE CAPITAL	
Participação de Capitais de Terceiros (Endividamento)	$\frac{\text{Capitais de terceiros}}{\text{Passivo Total}} \times 100$
Composição do Endividamento	$\frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Capitais de terceiros}} \times 100$
Imobilização do Patrimônio Líquido	$\frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$
LIQUIDEZ	
Liquidez Geral	$\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}$
Liquidez Corrente	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$
Liquidez Seca	$\frac{\text{Ativo Circulante} - \text{estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$
RENTABILIDADE	
Giro do Ativo	$\frac{\text{Vendas Líquidas}}{\text{Ativo Total}}$
Margem Líquida	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas Líquidas}} \times 100$

Estrutura de Capital

O 1º grupo de índices analisa a estrutura de capital, estes índices são calculados relacionando-se as origens de capitais (fonte de recursos) entre si e com o Ativo Permanente.

O resultado obtido demonstra o grau de dependência da empresa com capital de terceiros e o grau de imobilização. Neste grupo de índices, como ele mostra a participação de capital de terceiro e a imobilização deste capital e do capital próprio, o resultado obtido com esses índices é quanto menor melhor, pois indica menos capital de terceiro e uma menor imobilização destes capitais. Este índice mostra qual a participação de capital de terceiros no total dos recursos obtidos para o financiamento do ativo, isto é, indica o quanto o capital de terceiros está financiando o ativo da empresa, quanto menor melhor.

Liquidez

Os índices de liquidez mostram a condição financeira da empresa, no curto (liquidez seca), médio (liquidez corrente) e longo prazo (liquidez geral), não devemos confundir com capacidade de pagamento, pois estes índices somente indicam a solidez da situação financeira da empresa, sem levar em considerações variáveis que também influenciam nos pagamentos das dívidas, tais como prazo, renovação da dívida, recebimentos e etc.

Quadro 03: Estratégias para maximizar o lucro do capital próprio

Objetivos a serem alcançados	O que significam	Sugestões de como podem ser alcançados
1. Aumentar o giro do ativo	A eficiência / produtividade do investimento, evidenciada pelo giro do ativo total, demonstra a capacidade que a empresa tem de faturar mais vezes com a mesma estrutura e quantidade de recursos (ativos) à sua disposição.	a. reduzir a capacidade de recursos aplicados no ativo, buscando o mínimo de investimentos operacionais; b) aumentar ao máximo o faturamento com os recursos existentes.
2. Aumentar a lucratividade líquida sobre as vendas	A lucratividade sobre vendas representa o quanto a empresa consegue obter por cada valor faturado, evidenciando a estrutura ótima de despesas.	a. aumentar ao máximo o faturamento e o volume vendido; b) reduzir os custos e as despesas aos menores níveis possíveis.
3. Diminuir a utilização de capitais de terceiros	A estrutura ótima de passivo, ou seja, mínimo de recursos próprios utilizados para financiar ativos, obtendo o máximo rendimento do capital próprio investido. O ideal é que haja, dentro do possível, uma menor participação do patrimônio líquido sobre o ativo total (respeitando as condições mínimas de endividamento e capacidade de pagamento).	a) reduzir as necessidades de investimentos no ativo; b) ter a menor participação possível de capital próprio na estrutura de passivos da empresa, ou seja, buscar alavancagem financeira ideal.

Estes índices são vistos como bons indicadores de problemas de fluxo de caixa, sinalizando a administração da empresa sobre possíveis pressões de falta de caixa (vide quadro 03). Assim, para que a análise de liquidez realmente transmita a

situação financeira real da empresa, há necessidade que se faça um estudo histórico da evolução da liquidez, assim como um estudo das variações de liquidez de seus principais concorrentes, ou uma análise comparativa com o desempenho das empresas tidas como primeira linha de mercado.

Rentabilidade

Neste grupo de indicadores são apresentadas as formas de cálculos da rentabilidade dos capitais que foram investidos na empresa. São indicadores importantes, pois evidencia os resultados empresariais: sucesso ou insucesso.

Estes índices de rentabilidade são calculados com base na receita líquida, mas pode-se também, quando for o caso, calculá-los sobre a receita bruta deduzida as devoluções de vendas e os abatimentos. O Quadro 03 apresenta algumas estratégias para maximizar o lucro do capital próprio.

Na concepção de Frezatti (1997) o acompanhamento do fluxo de caixa deverá ser realizado diariamente. Visão comungada por Zdanowicz (2002, p. 174) ao referir-se que: “O controle diário diminui a margem de erros e permite acompanhar a performance, em tempo de aplicar eventuais medidas corretivas”. O controle diário do fluxo de caixa permite o administrador financeiro visualizar, com certa antecedência, erros de projeção ou insuficiência de recursos de caixa, em determinado período, a tempo para que sejam adotadas medidas saneadoras, sem maiores transtornos à empresa.

Acrescenta-se que o controle de caixa pode ser fixado de acordo com período projetado, contemplando projeções de custos operacionais e de capital (expansão, modernização, realocação ou novas instalações) e nas decisões de financiamentos, por meio de linhas de crédito adequadas a longo prazo (ZDANOWICZ, 2002).

SEÇÃO 3

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

- 3.1. *Visão geral*
- 3.2. *Mercado e evolução da flexografia*
- 3.3. *A organização do segmento gráfico*
- 3.4. *Processos geradores de eventos financeiros*

Nesta seção é retratado e analisado o contexto da organização estudada, bem como o setor econômico ao qual pertence.

3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

3.1. Visão Geral

As empresas brasileiras, especialmente as de pequeno porte ou chamadas microempresas, sofrem muitos tipos de pressão com relação a sua capacidade de competitividade, onde percebemos que o grande desafio para sobrevivência das micros e pequenas empresas está no diferencial da empresa, na qualidade oferecida e no preço compatível com o mercado (Tachizawa, 2002), não só pela competição em si, mas também quanto ao conjunto de sua infraestrutura tecnológica, além de aspectos de integração entre o seu sistema produtivo, capaz de inviabilizar a continuidade de sua permanência na cadeia produtiva.

A busca constante deve estar no aperfeiçoamento contínuo de seu desempenho industrial e gerencial. O processo de inovação não pode ser visto como um processo independente (Dosi, 1988; Nelson, 1992).

Aspectos fundamentais da economia, cujo aprofundamento não se fará neste contexto, criam óbices de fundamental relevância, como as dificuldades de financiamentos de curto (custos muito elevados), médio (operações de curto prazo, com investimentos necessariamente de retorno quase imediato) e longo prazo (pouco acessíveis a empresas pequenas e sem garantias reais substanciais). O acesso a linhas de crédito para desenvolvimento do parque fabril torna-se uma luta constante, evidentemente na busca por manter a competitividade e produzir condições de melhorias em sua capacidade de atendimento ao mercado, contudo, as dificuldades financeiras, proeminentes neste nível de empresas, são capazes de gerar problemas de ordem administrativa que travam a operacionalidade e viabilidade dos negócios. Neste contexto citam-se: tributação, capital de giro, sistemas operacionais (softwares de apoio operacional), mão de obra qualificada, dentre outros.

A JAP-Clicheria vem acompanhando a evolução do mercado pela ação de sua concorrência, visto que trabalha, quase que exclusivamente, para uma grande empresa que constantemente é assediada por empresas concorrentes, com novidades tecnológicas. Os reflexos destas melhorias operacionais da concorrência, normalmente são percebidos nos preços menores e maior pressão por melhoria na qualidade e operacionalidade.

Apesar de todos os problemas existentes, uma nova e premente situação de inovação tecnológica se faz presente e, sua não aplicação, poderá determinar o final

da capacidade de produzir clichês de cyrel, setor responsável por 60% do faturamento da empresa.

A estratégia da produção é fundamental no processo de planejamento e no cumprimento de seus objetivos operacionais, ou seja, é através de uma estratégia de produção que podemos tornar a empresa competitiva e perene.

Considerando a premente necessidade de substituição da tecnologia atual no processamento do cyrel, de analógica para digital, pudemos evidenciar um investimento muito acima da capacidade atual (US\$ 350.000,00), que iniciou por sugerir algumas ideias básicas de reformulação estratégica, demonstrando se tratar de uma nova forma de ver e pensar a contabilidade gerencial da empresa, Giuntini et al (2002), entendendo que tudo que se produz tem um resultado a ser obtido com a gestão de nossas restrições, tornando-as viáveis em termos de resultados operacionais.

Neste sentido ainda, procedeu-se o estabelecimento de critérios contábeis e financeiros que possam acompanhar e projetar todo o planejamento futuro e assegurar o cumprimento das metas estabelecidas. Para isso, elaborou-se um exaustivo levantamento dos históricos contábeis dos últimos meses, criando-se desde o plano de contas para apropriação de despesas e custos, como planejado e estabelecido valores estimados a serem alcançados para viabilizar os planos propostos.

De forma geral, definiu-se o equipamento necessário à atualização industrial, que manterá a empresa viável, em razão de não mais ser produzido o filme, hoje utilizado no processo. Em razão do tempo ainda existente e da empresa se encontrar sem recursos financeiros para fazer frente ao investimento, será então iniciado o novo conceito de produção, focado nos resultados, estabelecido um plano para três anos de recuperação financeira, com planejamento e acompanhamento, definindo-se desde já o momento para acionar a nova estrutura e todo o planejamento necessário para operacionalizar estas modificações.

Foi estabelecido um prazo de três anos para que se esteja preparado para um incremento de vendas da ordem de 20%, a partir da aquisição da nova tecnologia, com redução de custos operacionais para viabilizar o investimento necessário. A partir desta implantação, a empresa estará preparada, a partir do terceiro ano, para efetivar a aquisição dos equipamentos e fazer frente aos valores implícitos na operação de fomento, que gerará um retorno de investimento

compatível ao nível de resultados esperados e considerado em nosso escopo de trabalho. A consequência do processo, implantado e acompanhado sistematicamente, trará à organização a possibilidade, não só de permanência no mercado, mas também e fundamentalmente, o crescimento de suas operações comerciais com custos compatíveis e viáveis. Os empreendedores deram à empresa o nome JAP-Clicheria Ltda., e alugam um ponto comercial na cidade de Aguai – SP, onde moram.

Figura 03: Ambiente operacional da JAP Clicheria Ltda.



Fonte: Tachizawa (2007)

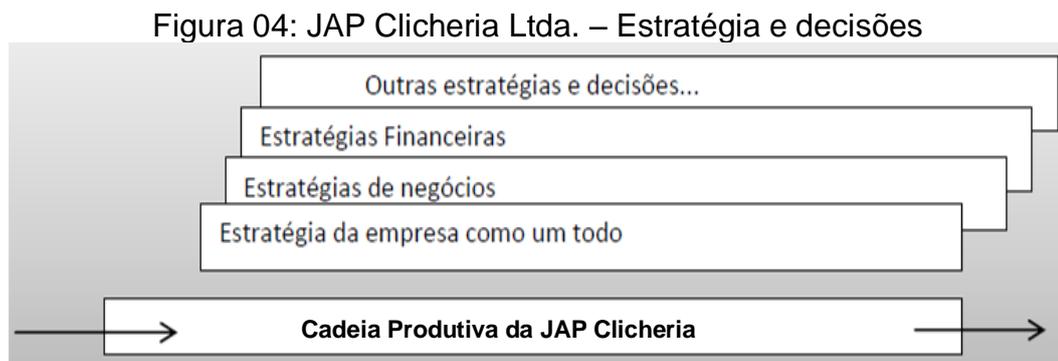
A JAP caracteriza-se como entidade jurídica, normalmente chamada de empresa, com expectativa de funcionamento por prazo indeterminado. A sua finalidade ou objeto social, que o mundo empresarial denomina missão, consta como primeira cláusula do contrato social de criação da empresa: “fabricação e comercialização de clichês”.

A partir desse momento, a empresa é constituída como pessoa jurídica (estabelecida de acordo com as leis vigentes) e concebida como organismo vivo que passa a existir em um ambiente (setor econômico), do qual depende para obter seus insumos produtivos e satisfazer as necessidades ambientais e de colocação de seus produtos. A cadeia de agregação de valores fundamentada nas atividades-fim da organização (missão) começa nos fornecedores de insumos produtivos e termina na entrega de produtos aos consumidores finais (clientes), podendo atravessar vários setores econômicos. Por exemplo, a JAP-Clicheria faz parte de um setor econômico competitivo e adquire insumos produtivos de fornecedores pertencentes a um setor econômico diferenciado. A JAP pode também vender seus produtos a clientes

industriais (empresas pertencentes a diversos setores econômicos). Visualizando-se o mundo real das organizações, podem-se identificar diferentes tipos de empresas em setores econômicos diversos.

3.1.1. Decisões e cadeia produtiva

Com o delineamento das atividades-fim da JAP, é possível identificar as principais decisões a serem tomadas na empresa. Tais decisões constituem, basicamente, a cadeia produtiva (ou cadeia de agregação de valores). Como tais decisões são escolhas deliberadas a serem feitas pelos sócios-proprietários, há necessidade de estratégias que auxiliem o acerto dessas escolhas. As decisões inerentes à gestão do nível operacional devem complementar o processo decisório da organização como um todo.



Fonte: Tachizawa (2007)

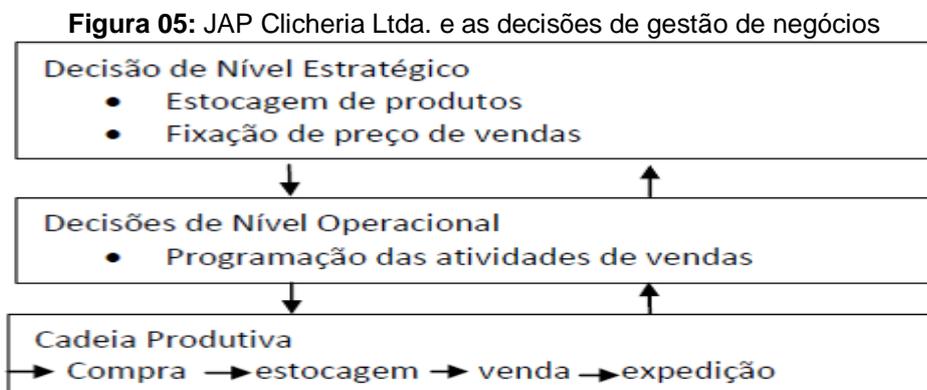
As estratégias da JAP como um todo permitem que as decisões sejam executadas por um grupo de pessoas.

A identificação de tais decisões subsidia, ainda, a determinação da configuração organizacional, com seus respectivos cargos/postos de trabalho.

3.1.2. As decisões da empresa em função do ramo de negócios

Por um enfoque sistêmico, tem-se a JAP como uma organização inserida em um ambiente mais amplo, que é o setor econômico a que pertence, dividido internamente em departamentos/divisões com suas respectivas equipes de trabalho, que, por sua vez, se compõem de indivíduos (maior unidade divisível da organização, que funciona como molécula com atividades próprias como se fosse uma empresa independente).

Conforme conceitos estudados nesta dissertação, a ênfase na gestão da empresa vai depender do tipo de negócio a que essa se dedica. Assim, para uma organização do tipo JAP-Clicheria, que pertence ao ramo de produção de clichês para impressão, a ênfase deve concentrar-se na pronta disponibilidade de produtos. Ou seja, deve-se dar especial atenção ao controle dos estoques dos produtos a serem comercializados. Nesse sentido, um indicador de desempenho global como a rotação dos estoques de produtos é de suma importância para avaliar o andamento dos negócios. É uma métrica extremamente útil, inclusive para monitorar a concorrência e realizar *benchmarking* (processo mediante o qual são feitas comparações com empresas do mesmo setor de atuação).

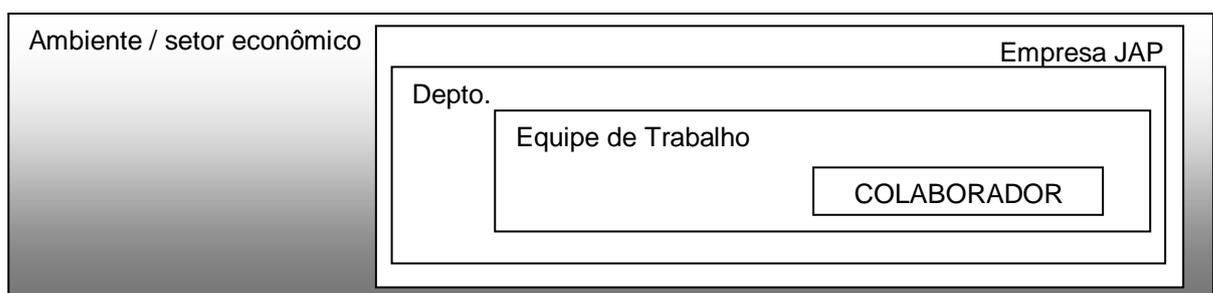


Fonte: Autor

3.1.3. Ordenação das decisões

Nesse estágio de sua vida, a JAP-Clicheria necessita ampliar a visão sociotécnica para abranger as interações entre os requisitos técnico-humanos, estratégicos e ambientais.

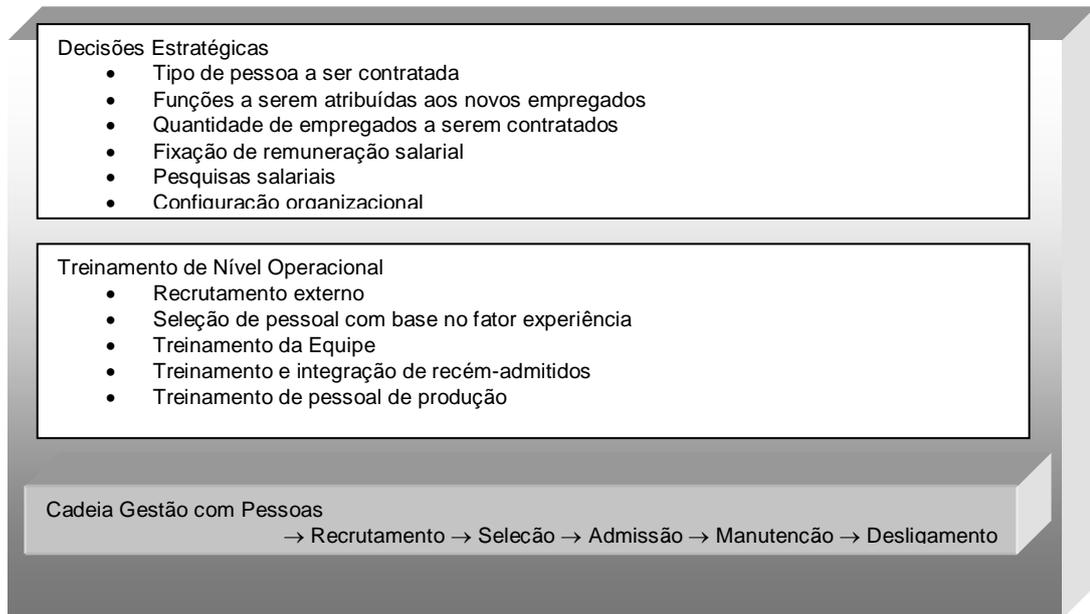
Figura 06: JAP Clicheria Ltda. e visão sociotécnica



Fonte: Tachizawa (2007)

Com a ampliação dos conceitos de determinação de decisões na gestão empresarial, obtém-se uma estratificação do processo decisório, conforme ilustrado:

Figura 07: JAP Clicheria Ltda. e visão de gestão com pessoas



Fonte: Tachizawa (2007)

3.2. Mercado e evolução da flexografia

O estudo apresentará o processo de atualização tecnológica, necessário em todos os níveis do mercado. Em especial e, assim se destaca, temos que reconhecer as dificuldades adicionais que as empresas pequenas ou micros nacionais têm para gerir seus negócios, seja no aspecto mercadológico (concorrência desleal), seja no aspecto financeiro (restrições de crédito ou fomento), ou ainda lidando com problemas de gestão de produção, logística, entre outros.

A empresa JAP-Clicheria, não foge à regra. Possuindo um bom mercado a sua disposição, luta contra as dificuldades financeiras e organizacionais que poderiam levá-la construção de um passivo insustentável. Neste projeto, segmentam-se as tarefas em partes, considerando o tempo que ainda se estima possuir para a necessidade de mudança tecnológica se tornar premente (cinco anos) e assim usar o tempo a favor da organização (estabelecer controles – fluxo de caixa), organizar a produção, renegociar com as fontes credoras, menores custos, e viabilizar a captação de recursos capaz de gerar o investimento para atualização tecnológica tão necessária.

Acordado por seus sócios-proprietários, trataremos de levar a empresa, ao final do período estabelecido, a uma situação de equilíbrio financeiro, técnico e operacional que irá garantir o futuro da empresa.

Para fazer frente a esta necessidade, proceder-se-á uma racionalização de procedimentos operacionais, aliados a melhor estrutura de layout, fluxo operacional mais eficiente e incremento comercial significativo, gerado pelo trabalho comercial em relação à ampliação dos recursos técnicos, que criarão oportunidades para atuar em segmentos hoje não explorados.

Será projetado um modelo de “Fluxo de Caixa”, transformado em “Artefato”, após uma minuciosa análise dos números da empresa, possibilitando o acompanhamento e análise do desempenho de seus resultados.

3.2.1. O mercado de flexografia

A flexografia sofreu adaptações devido à nova ordem econômica global, e hoje domina o mercado mundial de embalagens flexíveis. O mercado consumidor brasileiro sofreu profundas alterações a partir da implantação do plano de estabilização — o Real —, que adotava como estratégia para estabilização de preços, a abertura da economia.

Hoje temos maior oferta de produtos manufaturados com tecnologia de ponta e, portanto, o consumo seletivo do mercado. O Mercosul surgiu da reunião de países em esquema cooperativista, em busca da abertura de espaços para vários mercados, diversificando a oferta de produtos e atendendo aos desejos de cada consumidor.

O processo flexográfico, voltado para a impressão de embalagens como papel fantasia (papel de presente), caixas de papelão ondulado, rótulos, etiquetas e embalagens flexíveis, está se adaptando à nova era, pois o perfil do consumidor mudou com a nova noção do valor de cada produto, ele analisa o custo-benefício antes de adquiri-lo e o segmento de embalagens está diretamente ligado ao consumo de produtos. Essa adaptação está ocorrendo nas empresas convertedoras e fornecedoras de substratos, através da racionalidade e rentabilidade.

3.2.2. Evolução da flexografia no Brasil

Para entender a história da Flexografia no Brasil, precisamos voltar um pouco no tempo: Os anos 1970 e 1980 foram décadas que marcaram os primeiros passos da flexografia rumo à evolução da impressão de qualidade, uma evolução que não parou mais. Foi o começo tímido no Brasil das embalagens plásticas, críticas para as impressoras com cilindros individuais.

“Impressoras importadas? Pouquíssimos possuíam nos anos 70, porque não havia recurso para fazer a máquina rodar corretamente, não havia matéria-prima, mão de obra. Era a época das rotalinas e ‘matadoras’, estas últimas produziam sacos de papel de fundo reto e os multifolhados — levavam esse nome porque cortavam com facão por batida”.

As impressoras pelo processo flexográfico até os anos 80 eram tidas como uma “carimbadora rotativa para sacaria”. Trabalhavam com rolo pescador emborrachado e não possuíam bomba de circulação da tinta, que era derramada diretamente na banheira do rolo pescador, o qual a retirava e a transferia para outro rolo que passava para o clichê.

“A era do ‘errando e aprendendo todo dia’, do ‘faça tudo você mesmo’, da total falta de credibilidade e recursos foram os tempos quase primitivos da flexografia neste nosso vasto Brasil que só teve a imaginação e a vontade dos pioneiros flexográficos como fronteira”.

Foi, então, no cenário de uma grande carência de recursos e maquinários e muita vontade de evoluir, que um grupo de jovens empresários do ramo que convertia papel pelo processo flexográfico decidiu realizar o sonho de ver a evolução da flexografia e o crescimento dessa indústria. Eles fundaram a ABFLEXO, com o nome de Associação Brasileira dos Convertedores de Papel Rotoflexo, no dia 15 de agosto de 1989.

A década de 90 marca a chegada de impressoras com inovações como a construção do tipo ponte, o tambor central de precisão com posicionamento dos grupos impressores em forma de estrela, câmara “doctor blade” com lâminas em ângulo reverso, troca lateral de camisas, cilindros anilox com gravação a laser, controle automático de viscosidade, secagem entre grupos de impressão e estufa de alto rendimento. “Essas inovações tornaram possível chegar em 2009 à velocidade de 300 metros por minuto”, e tudo isso sob o controle de ‘apertar um botão’, ou simplesmente, um toque de tela ‘touch screen’.

3.2.3. Principais marcos dos primeiros 20 anos

A recém-fundada Associação foi se fortalecendo e construindo seu caminho lado a lado do desenvolvimento do setor flexográfico. No final de 1991 sua diretoria buscou uma importante parceria que veio dar um salto de conhecimento e formação técnica no país: o convênio com a Associação Técnica de Flexografia (FTA) dos

Estados Unidos. A parceria foi comemorada por mais de 70 empresários e estudiosos que se reuniram no Terraço Itália, em São Paulo, no dia 6 de novembro daquele ano. O clima era de grande expectativa: desenvolver a flexografia de qualidade e atualizar o mercado brasileiro mantendo contato com entidades similares do exterior. Começavam novos tempos e a partir dali a FTA se tornou um segmento técnico dentro da jovem entidade que passou a se denominar ABFLEXO/FTA-BRASIL. Foi também em 1991 que nasceu a revista Inforflexo. Sua edição Zero saiu em dezembro como Jornal dos Associados da FTA-BRASIL e, com apenas 4 páginas em preto e branco, começava a registrar as primeiras notícias do setor flexográfico – sua Edição Nº 100 com 100 páginas foi comemorada em maio/junho de 2009.

Em 1992 aconteceu o 1º Seminário Internacional de Flexografia de Qualidade, promovido pela FTA Internacional e organizado pela ABFLEXO/FTA-BRASIL apoiadas pelo SENAI Theobaldo De Nigris e empresas associadas. De 1993 a 1994, a gestão do empresário convertido Cláudio Simões Hossephian Lima estabeleceu três alicerces de atuação (técnico, administrativo e marketing) e criou em 1993 o Prêmio Qualidade Flexo.

3.2.4. Cenário do segmento gráfico

Há algum tempo, a área gráfica, sobretudo indústrias de embalagens flexíveis discutiam intensamente sobre o melhor processo de impressão. A grande questão era: “Rotogravura ou Flexografia?” Com o passar dos tempos, a questão virou a seguinte afirmação: “A qualidade em Roto é muito superior à qualidade em Flexo”. E hoje mudou novamente para: “Roto e Flexo dividem espaço na impressão sem alterar qualidade”.

Rotogravura sempre teve um prestígio clássico por conta da sua impressão fina, seus pontos elípticos e por suportar grandes tiragens sem alterar a qualidade durante a produção. Seu processo eletromecânico de gravação de cilindros, por ser caro, era um alto investimento para os clientes, porém, com a garantia de uma qualidade invejada. Já a Flexografia sempre foi vista como inferior a sua parceira. Os falhos sistemas convencionais de gravação de clichês e aquelas impressoras e engrenagens engolindo substratos e marcando o impresso final, causando problemas na impressão, enlouquecia impressores e operadores, tornando-a a última opção de escolha. Mas como tudo nesta vida muda, a Flexografia resolveu

mudar também. Os fabricantes de máquinas impressoras flexográficas decidiram investir em alta tecnologia, velocidade de produção e se dedicaram em eliminar os inúmeros problemas que faziam da Flexografia a segunda opção. Um exemplo disso são as impressoras de banda larga que possuem um sistema sem engrenagem (gearless) e atingem uma velocidade de produção de 400 metros por minuto. Com ajuste automático de pressão e troca automática de serviços programados, aumenta a qualidade, a precisão do registro das imagens e diminuem a variação na impressão. Outro aspecto positivo é a diminuição das paradas de máquina e rapidez nos setups das mesmas.

3.3. A organização do segmento gráfico

3.3.1. O que é clicheria

Clicheria é uma indústria que presta serviços de pré-impressão. Faz layout de embalagens, cria logotipos, imagens, desenvolve projetos, e por fim, produz clichês para impressão. Atualmente, a definição de clicheria se expandiu muito no mercado, pois de clichês de borracha até os dias atuais, os serviços oferecidos foram se ampliando. O mercado de embalagens é um dos setores mais dinâmicos na economia nacional e necessita de respostas rápidas e precisas.

O processo inicia-se quando os clientes enviam embalagens, como caixa de papelão, sacolas, sacos de ração, que servirão como modelo que a clicheria deverá seguir. Pode-se apenas reproduzir a impressão, ou alterá-la conforme solicitado.

Cada trabalho gera uma O.P. (Ordem de Produção), esta acompanha o processo até o faturamento e é onde são informados todos os aspectos do trabalho.

O público-alvo é todo o mercado de embalagens que utiliza flexografia.

Clichê é uma matriz de pré-impressão. Nada mais é que um “carimbo grande” que transfere tinta para vários tipos de substrato, como: caixas de papelão, sacolas plásticas, sacos de ração, entre outros. Nos dias atuais, o clichê é utilizado por grande parte das empresas de embalagem.

Geralmente, o clichê é colocado em uma máquina chamada “IMPRESSORA FLEXOGRÁFICA”, podendo ser de “banda estreita” (para papel de seda, embalagens plásticas flexíveis, etc.) ou de “banda larga” (para caixas de papelão, sacos de rafia, etc.). Estes equipamentos podem ser de uma até doze cores.

Banda estreita são máquinas com cilindros de até 90 cm. de largura.

Banda larga são máquinas com cilindros acima de 90 cm. de largura.

3.3.2. A JAP - Clicheria Ltda.

Trata-se de uma microempresa, fundada em 2002, com faturamento anual de R\$ 1,8 milhões/ano, dividido nas seguintes atividades:

- 1- clichês em fotopolímero - 60%;
- 2- clichês em borracha - 20%;
- 3- formas e facas para impressão - 20%.

O foco deste faturamento está na produção de clichês em fotopolímero, concentrando na atualização tecnológica necessária que poderá, num período de cinco anos, inviabilizar este segmento.

3.3.3. Filosofia de trabalho da JAP

No ramo de atividade em que atua a JAP nunca se deve limitar a dizer que se produz clichês de borracha ou fotopolímero.

A simples descrição “fornecedora de clichês” está aquém da real definição e propostas oferecidas aos parceiros de negócios.

Como definição, a JAP-Clicheria consolida todos os esforços empregados pelos engenheiros e designers na criação da imagem de uma empresa e seus produtos. De um rótulo a uma embalagem externa, visualiza os extremos, da criação à aprovação final, auxiliando, sugerindo e aplicando técnicas que traduzem seus objetivos em imagem impressa, com qualidade e expressão.

Com os olhos voltados para o futuro, cultiva-se uma relação de profundo conhecimento do parceiro — *da sua realidade tecnológica atual, aos planos futuros* — evoluindo e moldando os produtos para atingir os objetivos em atender determinado mercado.

Para isso, através da diretoria, pessoal técnico e administrativo, a empresa possui suporte operacional adequado e ousados planos de expansão, renovando diariamente o compromisso de excelência no atendimento ao parceiro, criando e aprimorando produtos, instalando unidades JAP “in loco”, agregando valores ao produto final do parceiro e melhorando a sua competitividade.

O objetivo disso tudo é a evolução do mercado, e a satisfação de encontrar nas prateleiras dos centros de varejo, o resultado dessas convicções, do trabalho e de todo o esforço dos parceiros e seus clientes, pois juntos, a JAP faz parte deste processo que, dia a dia, através das embalagens e suas imagens impressas, transforma uma necessidade ou ideia, em conceitos e produtos vendáveis.

3.4. Processos geradores de eventos financeiros

3.4.1. Gravação de clichês de fotopolímero

Editoração



Editoração: Para a confecção dos clichês, o 1º passo é a criação do arquivo digital. Este arquivo se dá através de caixa amostra (caso o cliente queira, manterá a configuração atual de sua impressão), esboços, desenhos, entre outros.

Conferência de Mídia



Conferência de Mídia: Após a execução do trabalho de editoração, a arte gerada vai para a conferência, onde são analisados itens como dizeres, desenhos, sobreposições, lineaturas, entre outros.

Filmagem



Filmagem: Estando a arte aprovada, faz-se a filmagem do clichê, e inicia-se a confecção física. Este é considerado o 1º processo de produção efetivo.

Montagem



Montagem: Para melhor aproveitamento das placas de fotopolímero, montam-se os filmes de acordo com o tamanho de cada placa. A área utilizável das mesmas pode ser de 760 mm x 1200 mm ou 1067 mm x 1524 mm. Os equipamentos possuem uma área de gravação de 1350mm x 780 mm.

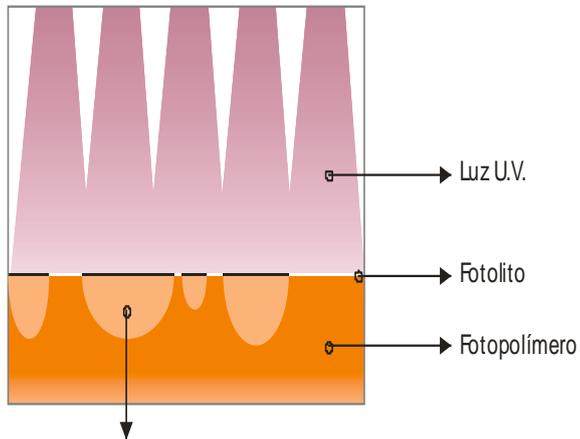
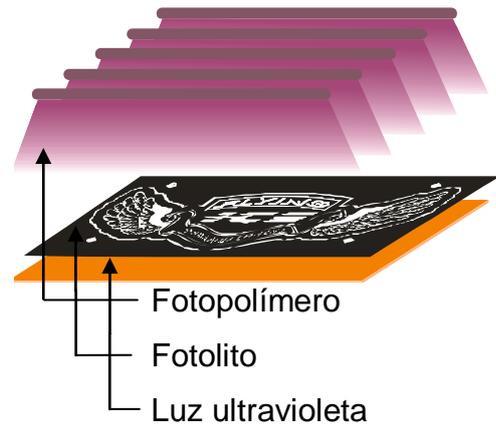
Gravação: Após o perfeito aproveitamento das placas, segue o seguinte processo:

3.4.2. Fotolito e Gravação

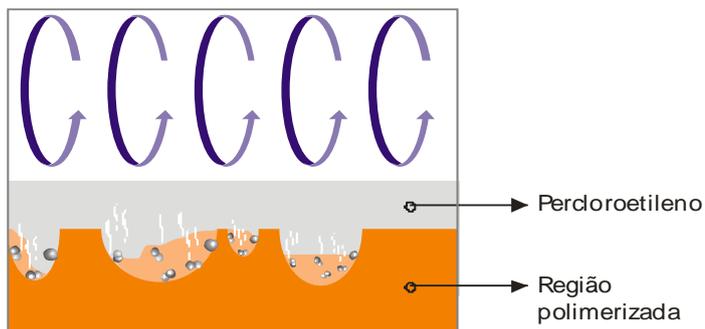
Processo físico de gravação analógico

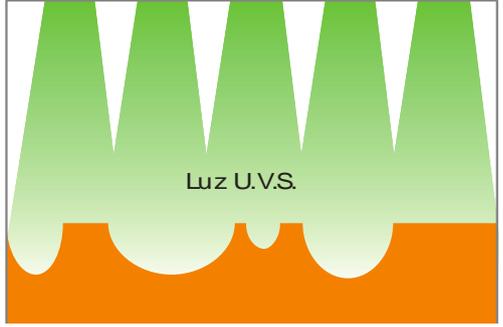
<p>Arquivo digital desenvolvido no Setor 1 (editoração), analisado e conferido pelo setor 2 (conferência).</p>	<p>ORIGINAL EM ARQUIVO DIGITAL</p> 
<p>Fotolito gerado pelo Setor 3 (filmagem), separado por cor.</p>	<p>FOTOLITO – COR AZUL</p>  <p>FOTOLITO – COR VERMELHA</p> 

Após a montagem de filme no Setor 4 (montagem), iniciam-se os processos do Setor 5 (gravação).



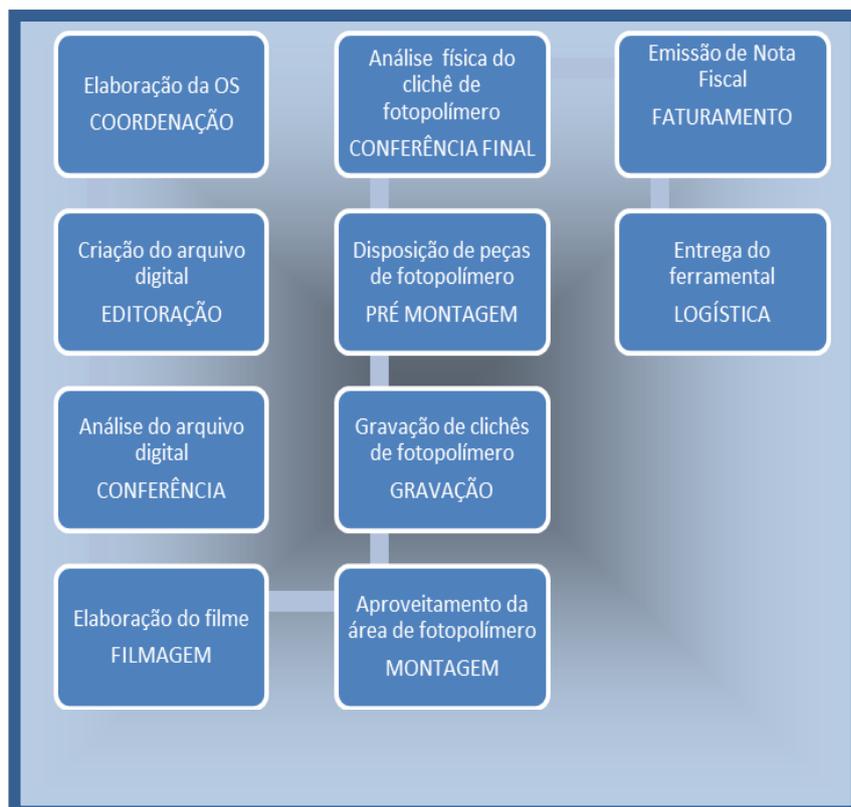
Onde não há incidência de luz ultravioleta, não ocorre a polimerização



<p>A correta relação entre tempo de secagem e temperatura, de acordo com a espessura e utilização, irá eliminar a pegajosidade, definindo a qualidade final do produto.</p>	
<p>Finalmente, o polímero é exposto à luz ultravioleta, que irá promover uma revolução fotoquímica no polímero, “selando” o material, que ficará com resistência redobrada quanto ao uso extremo.</p>	

O fluxograma da figura 08 representa a situação atual da empresa considerando o processo de elaboração analógico. A implantação do sistema digital deverá causar uma redução nesta estrutura organizacional, cuja eventual economia estará espelhada nos custos operacionais futuros.

Figura 08: A empresa com sistema analógico



3.4.3. Reconfiguração implementada

Editoração



Editoração: Este será o departamento mais exigido nas mudanças, pois ficará a cargo do profissional da área, o setor de filmagem e montagem. Este trabalho será efetuado diretamente no computador, não havendo mais a necessidade de processamento de filmes por trabalho.

Conferência de mídia



Conferência de mídia: Neste setor a mudança mais importante será o funcionário conferir também a montagem estabelecida pelo editor, diretamente no computador, pois o antigo filme será gravado diretamente na placa de ftopolímero, que já vem pronta para este processo, com a aplicação de uma camada de emulsão diretamente neste material.

Filmagem



Filmagem: Este setor permanecerá inalterado, apenas sendo filmado diretamente na placa de ftopolímero.

Montagem: Este setor será extinto, pois este processo será efetuado diretamente no computador.

Gravação: Permanece inalterado. Os procedimentos serão os mesmos e os tempos de gravação também.

Exposição ultravioleta (15 a 20 minutos)



- Gravação do clichê através de exposição de luz ultravioleta (15 a 20 minutos).

Gravação Linear (18 minutos)



- Gravação linear (18 minutos).

Estufa

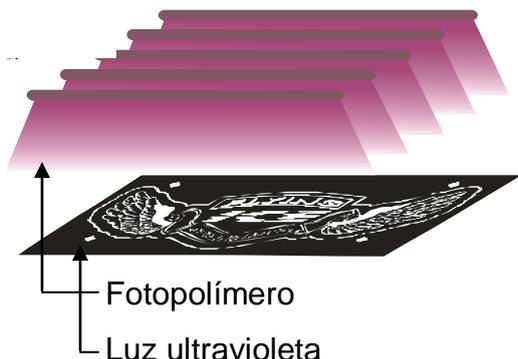
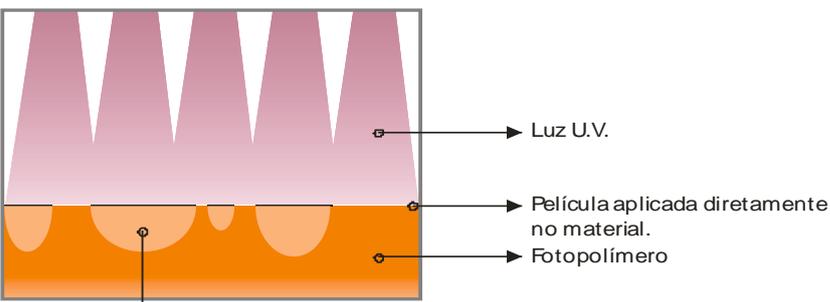
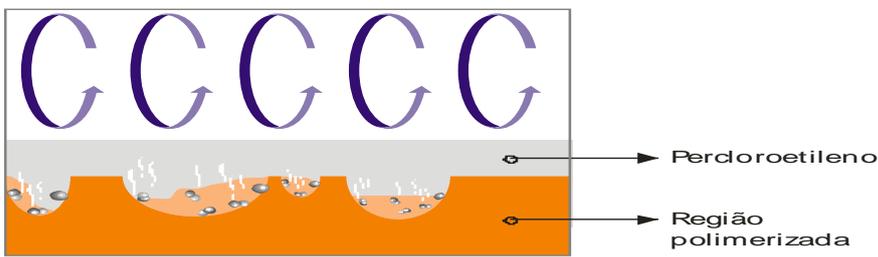
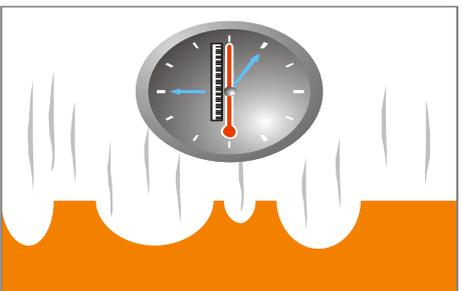
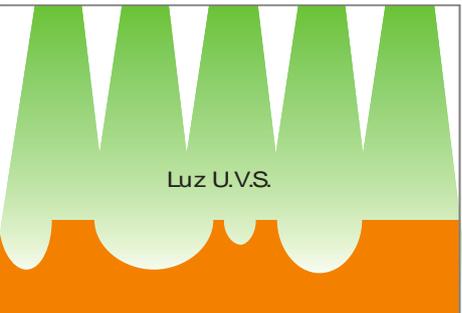


- Estufa (120 a 150 minutos) e banho final (5 minutos).

3.4.4. Gravação em placa de fotopolímero

Processo físico de gravação digital

<p>Setores 1 e 2 mantêm suas atividades inalteradas.</p>	<p>ORIGINAL EM ARQUIVO DIGITAL</p> 
<p>Placa de fotopolímero digital. Emulsão de fotolito já aplicado no material.</p>	<p>PLACA DE FOTOPOLÍMERO DIGITAL</p> 
<p>O setor de filmagem será transferido para o setor de editoração, que ficará também responsável pela montagem da área de gravação da placa.</p>	<p>GRAVAÇÃO DIRETA NA PLACA COR AZUL</p>  <p>GRAVAÇÃO DIRETA NA PLACA COR VERMELHA</p> 

<p>Início do processo de gravação do Setor 5, mantendo suas atividades inalteradas.</p>	
 <p>Onde não há incidência de luz ultravioleta, não ocorre a polimerização</p>	
	
<p>A correta relação entre tempo de secagem e temperatura, de acordo com a espessura e utilização, irá eliminar a pegajosidade, definindo a qualidade final do produto.</p>	
<p>Finalmente, o polímero é exposto à luz ultravioleta, que irá promover uma revolução fotoquímica no polímero, “selando” o material, que ficará com resistência redobrada quanto ao uso extremo.</p>	

SEÇÃO 4

ANÁLISE E RESULTADOS

4.1. Contexto para análise

4.2. Modelo de gestão proposto

4.3. Análise dos resultados

Nesta seção é feita uma leitura crítica dos dados coletados ao longo do trabalho, vis-a-vis ao alicerce conceitual com interferências conclusivas pertinentes.

4. ANÁLISE E RESULTADOS

4.1. Contexto para a análise

Tomando por base o índice da série de faturamento médio mensal, já descontada a inflação, verifica-se que entre 1998 e 2003 houve uma queda de cerca de um terço nos valores médios de faturamento mensal.

Levando-se em conta o efeito da inflação, durante o ano de 1998, o faturamento médio mensal dessas empresas foi R\$ 23,7 mil/mês, tendo chegado a R\$ 15,4 mil/mês na média de 2003 (e apresentado uma recuperação para um patamar próximo de R\$ 16,4 mil/mês, na média de 2007).

Esses dados são influenciados pelas empresas mais antigas já estabelecidas. Porém, permitem ter uma boa ideia do contexto econômico para os pequenos negócios que foram abertos nesse período. Vários fatores contribuíram para a queda do faturamento médio mensal, no período.

4.1.1. Perfil do empreendedor

É preciso analisar o perfil do empreendedor para entender o seu comportamento em termos de conhecimento de gestão de negócios, estrutura organizacional, perfil empreendedor, planejamento, entre outros aspectos.

Um dos aspectos identificados, conforme figura anterior, é o aumento no nível de escolaridade dos novos empreendedores. Nos segmentos, segundo grau completo e superior completo ou mais, tivemos um acréscimo de 62% para 76%.

A melhoria no nível de formação dos empreendedores pode ensejar uma melhor qualidade dos gestores. Estes indicadores podem contribuir com nosso propósito de identificar razões da mortalidade de empresas.

Percebe-se uma substancial melhoria na qualidade dos empreendedores com nível superior ou segundo grau completo, que pode ser um fator importante em relação à queda no volume de empresas que encerram suas atividades.

Com relação aos aspectos de ocupação anterior do empreendedor, entende-se que este pode ser um fator a ser verificado, pois pode indicar alguma razão para o perfil a ser identificado.

Tabela 1: Ocupação das pessoas que abriram sua empresa na JUCESP (entre 2000 e 2005)

OCUPAÇÕES	Média 2000/2003	2004	2005	Média 2000/2005
Empregado (empresa privada)	33%	27%	31%	31%
Desempregado	26%	22%	28%	26%
Autônomo	18%	24%	20%	20%
Proprietário (outra empresa)	10%	16%	10%	12%
Funcionário público	3%	2%	3%	3%
Aposentado	2%	2%	2%	2%
Dona de casa	2%	2%	2%	2%
Estudante/estagiário(a)	2%	1%	1%	1%
Outros (*)	4%	3%	3%	4%
Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: Observatório das MPE's do SEBRAE-SP

Como identificado, o perfil do empreendedor pouco mudou no período, não se constituindo um indicador importante para identificar uma alteração nos índices de mortalidade das empresas. Conforme define o SEBRAE-SP.

O perfil de ocupação anterior manteve-se relativamente estável ao longo de toda a década de estudos realizados pelo SEBRAE-SP, o que indica ser esta uma característica estrutural do perfil dos que registram suas empresas na JUCESP.

Um aspecto importante é verificar o que motiva as pessoas buscarem um perfil empreendedor, a fim de analisar as condições do perfil de cada um destes. Entende-se que ao apresentar as situações que levam ao empreendedorismo, considerando o grau de conhecimento técnico, administrativo-organizacional, ou outros fatores analisados que sejam importantes, pode-se dar uma contribuição considerável, na análise, interpretação e sugestão de ferramental capaz de auxiliar na diminuição da mortalidade das MPE's.

Neste sentido verificou-se o que motiva as pessoas a iniciar um processo de empreendedorismo.

Observa-se que a grande maioria das pessoas, 77% do total, tem uma atitude empreendedora em razão de identificar uma oportunidade que possibilite a melhoria de vida e o aumento da renda.

Com esta assertiva entende-se que as pessoas são impulsionadas por uma busca pela melhoria de sua situação. Teriam oportunidade de se preparar para isto com um mínimo de organização e planejamento, visto que não se trata de uma situação de ação de premência por sobrevivência, o que poderia considerar alguma precipitação neste sentido. Cada vez mais podemos considerar que os aspectos de organização, para que previamente a empresa possa ter algum tipo de

planejamento, seriam plenamente aplicáveis, visto que se trata de uma oportunidade e não de uma premente necessidade.

Outro aspecto a considerar é o da evolução que se observa na tabela 01, onde se constata a elevação do nível de formação dos novos empreendedores que, somada às observações encontradas no quadro, evidencia a pensar que no futuro a tendência será uma melhor estrutura de planejamento prévio para evitar ou diminuir o índice de mortalidade das empresas. Para se identificar o empreendedor, deve-se considerar os dados anteriormente apresentados, extraindo em análise, que a experiência e conhecimento anteriores são fatores favoráveis à continuidade dos negócios e proporcionam melhores condições de operacionalidade quanto a vendas e operações conjuntas com empresas parceiras.

4.1.2. Qualidade da gestão das MPE's

No decorrer do desenvolvimento da dissertação considerou-se, também, os fatores que afetam a continuidade das MPE's (vide tabelas 02 e 03).

Tabela 02: Características de planejamento – empresas abertas na JUCESP (2000/2005)

Planejamento	Empresas encerradas	Empresas em atividade
Planejamento antes de abrir (1)	4 meses	14,1 meses
Índice médio de itens planejados (2)	65% (média de 7 itens)	70% (média de 7 itens)

Fonte: Observatório das MPE's do SEBRAE-SP

Um indicador consistente é a falta de planejamento do investimento, fazendo com que as empresas estejam expostas a situações comparáveis a navegar no escuro e “sob tempestade”, contando com um comandante de pouca prática.

Tabela 03: Características da gestão – empresas abertas (2000/2005)

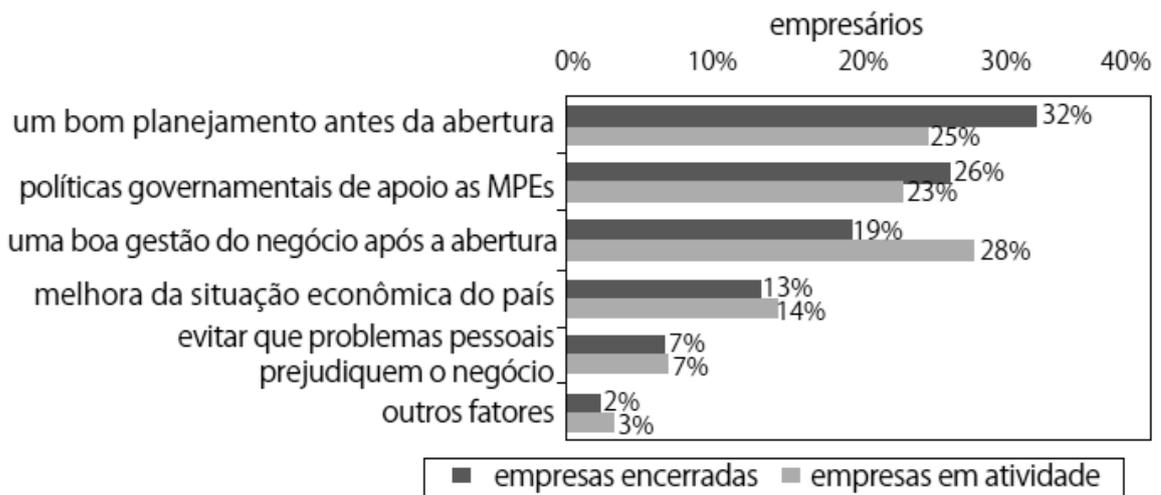
GESTÃO	EMPRESAS ENCERRADAS	EMPRESAS EM ATIVIDADE
Sempre aperfeiçoou produtos	78%	79%
Sempre acompanhou receitas / despesas	75%	73%
Sempre fez propaganda / divulgação	31%	26%

Fonte: Observatório das MPE's do SEBRAE-SP

Ao observar a tabela 03, percebe-se que aperfeiçoar produtos, acompanhar receitas e despesas ou fazer propaganda e divulgação, não é garantia de sobrevivência de nenhuma empresa.

É preciso uma análise criteriosa para entender, então, quais são os fatores que podem desestruturar os negócios das MPE's (vide gráficos 01 e 02).

Gráfico 01: Sobrevivência das empresas (na avaliação dos entrevistados)



Fonte: Observatório das MPE's do SEBRAE-SP

O êxito ou não de uma empresa pode estar refletido no processo de planejamento antes da abertura do negócio e de uma gestão empresarial consistente ao longo das atividades da empresa.

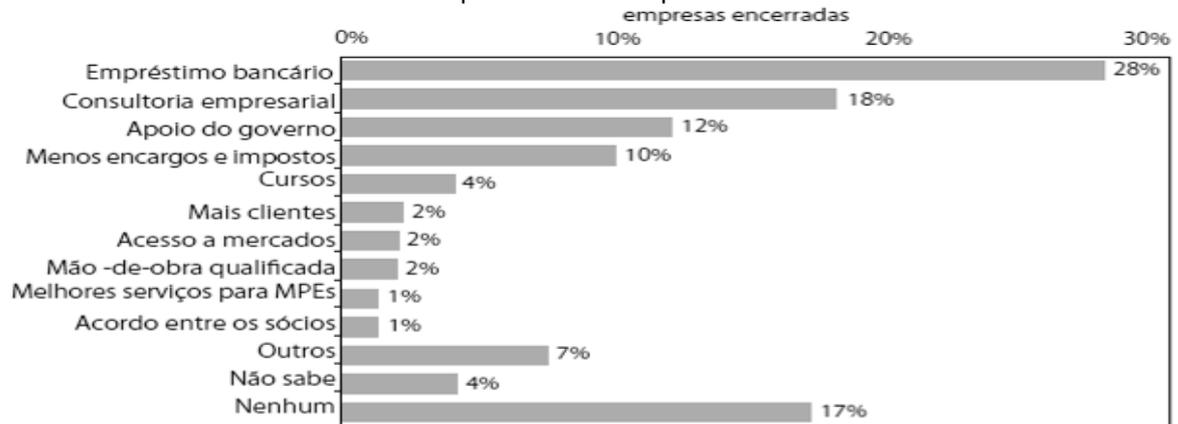
Gráfico 02: Motivos "alegados" para o fechamento do negócio



Fonte: Observatório das MPE's do SEBRAE-SP

Interpretando os gráficos (02 e 03) simultaneamente, identificam-se motivos alegados para a perda da empresa e fatores que poderiam ter ajudado, onde há uma situação ou ordenação para a sequência de fatos normalmente encontrados.

Gráfico 03: Auxílio que teria sido útil para evitar o fechamento



Fonte: Observatório das MPE's do SEBRAE-SP

A falta de planejamento prévio pode fazer o empreendedor tomar medidas incoerentes, como iniciar o negócio sem uma estrutura operacional bem definida, falta de clientes potenciais, falta de capital de giro e por consequência, o total descontrole da situação em termos de gestão.

O resultado está espelhado nos itens: falta de clientes/inadimplência, falta de capital de giro e algumas consequências afins como, problemas com sócios e problemas legais, entre outros.

Na visão do empreendedor que perdeu seu negócio, parece evidente que o capital de giro (empréstimo bancário) e o exercício de um processo de planejamento (principalmente financeiro), via consultoria, poderia salvar o negócio (vide gráfico 04).

E o que faz com que um enorme contingente de pessoas resolva abrir um negócio próprio? Conforme Tachizawa e Faria (2006), os motivos que levam o empreendedor a abrir seu negócio, em ordem de importância, são: oportunidade; experiência anterior; desempregado; tempo disponível; capital disponível; insatisfeito em seu emprego; demitido e que recebeu indenização. Esses fatores são confirmados pelo SEBRAE (2005), que aponta como principal motivo para a abertura de uma MPE, tanto de empresários de empresas de sucesso como de empreendedores de empresas extintas, a identificação de uma oportunidade de negócio. A administração da MPE bem-sucedida no Brasil, conforme o SEBRAE

(2005), tem sido aquela que levou em conta: 1.º) o bom conhecimento do mercado onde atua; 2.º) a existência de um bom Administrador à frente dos negócios; 3.º) o uso de capital próprio em vez da utilização de empréstimos financeiros e capital de terceiros.

Pesquisas do SEBRAE realizadas a cada dois anos, no Estado de São Paulo, evidenciaram como taxas de mortalidade: 29% para empresas de até um ano, 42% para empresas de até dois anos, 53% para empresas de até três anos, 56% para empresas de até quatro anos e também 56% para empresas de até cinco anos. Em comparação com estudos anteriores, verificou-se uma queda da taxa de mortalidade, em especial, nas empresas com até cinco anos. A taxa de mortalidade desse grupo de empresas caiu de 71%, em 2000, para 56%, em 2004. Apesar disso, essa taxa continua sendo superior à encontrada em outros países.

A constatação de que as causas da alta mortalidade das empresas são provenientes de falhas gerenciais na condução dos negócios, seguidas de causas econômicas conjunturais e tributação, evidencia a utilidade de implementação de um modelo de gestão financeira.

4.2. Modelo de gestão proposto

O modelo, um dentre outros possíveis, parte de fora para dentro da organização de acordo com o enfoque sistêmico adotado. Este enfoque considera o ambiente externo, cujas variáveis de influência confirmam os diferentes tipos de organizações (TACHIZAWA, 2011).

Essas diferentes organizações, em face de suas características e estratégias diferenciadas, induzem seu agrupamento em segmentos.

As micro e pequenas empresas têm sido pesquisadas pelo SEBRAE-SP (2005) ao longo de vários anos, diagnosticando as razões que têm levado tantos empreendimentos à descontinuidade empresarial.

Muito conteúdo técnico se tem encontrado na literatura, conforme abordado neste trabalho, que poderia alterar esta realidade e trazer um pouco de luz a esta situação. É desestimulante que se tenha que afirmar a um novo empreendedor, especialmente um micro e pequeno empresário, que num período de até seis anos, a probabilidade de sucesso de seu empreendimento será ao redor de 30%.

A empresa JAP Clicheria Ltda (JAP, 2014), razão do presente estudo, foi escolhida considerando algumas características especiais que chamam a atenção e a tornam um modelo muito importante para a configuração do objetivo colimado.

Possuindo 13 anos de vida, poderíamos entender que a JAP teria superado o período mais crítico, ou seja, os primeiros seis anos, contudo ao ver sua história, descobrimos que nos primeiros três anos de atividade ela teria sucumbido e passado a compor o rol dos insucessos apresentados na pesquisa.

Ao término do terceiro ano, a empresa não tinha mais força para manter sua atividade, encarando dívidas insuportáveis, sem perspectiva de alcançar um faturamento maior e sem tempo para criar alguma solução estruturada, visto que seus instrumentos de gestão, ainda inoperantes, apontavam para o final das atividades. Claro que a esta altura, o quadro que se desenhava era exatamente o apontado anteriormente neste texto e, nada diferente ao que se sucede com cerca de 70% das MPE's.

O que produziu o efeito *renascer* na empresa foi o fato de que, em razão de contatos familiares, foi aberta a possibilidade de “*outsourcing*”. Uma grande empresa do mercado de produção de embalagens ofereceu a “terceirização” de seus clichês.

Uma estrutura dedicada foi montada, com mudança de cidade e a empresa pôde voltar a respirar com o novo potencial comercial que se apresentava.

A empresa JAP poderia ter aproveitado para estruturar suas linhas de gestão, definir uma linha estratégica de conduta, definir sua missão e visão, projetar seu futuro com base em objetivos consistentes e coerentes com seus planos, proceder, principalmente, a um processo de hierarquização de suas decisões, projetando um futuro a ser alcançado.

A dependência comercial, 80% do faturamento num único cliente, e sendo esta uma empresa de grande porte, tornou a JAP dependente de um modelo padronizado e voltado aos objetivos desta empresa, como se fosse uma divisão operacional da empresa-mãe.

Como consequência, novamente a JAP deixou de criar um modelo próprio de gestão que acompanhasse o mercado, criando independência operacional e técnica-organizacional que a fizesse sentir as situações mutantes do mercado, organização, tecnologia e processos, que garantissem a sobrevivência da empresa no futuro.

As soluções encontradas para trazer a JAP (2014) novamente ao mercado, com estrutura organizacional e planejamento, dentro de um processo de hierarquização que garanta a sobrevivência da empresa em relação ao risco eminente de inviabilidade econômica, em razão de atualização tecnológica que, se não aplicada, levará a empresa à mesma situação dos primeiros anos de atividade, ou seja, a inviabilidade econômica.

4.2.1. Hierarquização de decisões

Conforme modelo proposto, uma vez definida a cadeia produtiva, identificaram-se as decisões que compunham o processo decisório, para sua posterior hierarquização.

Esta hierarquização estratificou as decisões de nível estratégico e operacional. Por estratégico entendem-se as decisões que afetam diretamente os objetivos estratégicos traçados pela alta administração.

O modelo foi concebido de *fora para dentro* da organização e do *geral para o particular*, de acordo com o enfoque adotado.

Como decisões estratégicas consideram-se àquelas relacionadas com a adaptação da organização ao ambiente externo, que afetam o posicionamento competitivo no setor econômico a que pertence a organização.

Normalmente, diz respeito ao longo prazo, a natureza de sua decisão é complexa, não definida claramente e um problema é diferente do outro, utilizando-se informações do ambiente externo.

Ou seja, são as estratégias empresariais adotadas para assegurar a sobrevivência da organização.

Dizem respeito à definição *do que produzir* em termos de definição da linha de produtos e formação dos preços de venda.

Tais decisões foram consolidadas em um processo de planejamento estratégico, com respectivo indicador de gestão.

Sistemicamente significou consubstanciar tais decisões em um plano estratégico que, uma vez valorizado e quantificado, representou o orçamento da JAP Clicheria.

Figura 09 - Hierarquização de decisões na JAP Clicheria



Fonte: O autor

As decisões operacionais, interligando o nível estratégico e o ciclo físico de produção, definem o curso da ação a ser tomada no nível operacional da organização. Suas decisões, normalmente, dizem respeito ao ambiente interno e seu horizonte temporal é de curto prazo. Seus problemas são rotineiros, repetitivos e passíveis de padronização. Considerou-se, portanto, nesse estrato organizacional aquelas decisões inerentes a: indicador de desempenho financeiro; projetar o fluxo de caixa; reprogramar os dados previstos e reais do orçamento; tecnologias da informação para gestão financeira.

Esta última, visando implantar tecnologias da informação voltadas para a gestão financeira, dentro dos contornos delineados pelo modelo proposto. Propõe-se a concepção de um *pool* de micro e pequenas empresas da região para implantação de uma central de serviços de tecnologia de gestão. Isso permitiria o compartilhamento de serviços operacionais comuns (software de planilhas eletrônicas, de contabilidade, de folha de pagamento e outros programas correlatos) e a obtenção de economia de escala na adoção de tecnologias da informação. Possibilitaria que houvesse economia de escala na implementação de tecnologias

da informação, de nível operacional e estratégico, na medida em que as mesmas seriam centralizadas em uma central de serviços para atender ao *pool* de organizações. Esse modelo consideraria, ainda, a criação de um site corporativo (página na internet), para facilitar a interação da organização com clientes e sua rede de fornecedores, no contexto de um portal financeiro informatizado.

Por outro lado, as decisões previstas no plano estratégico da empresa, e valorizadas no orçamento empresarial projetado, seriam implementadas através do sistema de fluxo de caixa. E, esse processo de monitoramento financeiro, provocaria uma natural interação entre os níveis estratégico e operacional, induzindo redefinição de seus elementos decisoriais. Desta forma, decisões estratégicas necessitariam ser redefinidas em face dos resultados do dia-a-dia operacional da empresa, tanta decorrente da camada operacional como da cadeia produtiva da organização (vide figura 09). Ou seja, “dados de planejamento” emanados dos níveis estratégico e operacional acionariam o fluxo físico operacional da cadeia produtiva sustentável. E, em contrapartida, informações de controle originárias dessa cadeia produtiva sustentável, retroalimentariam os níveis superiores das camadas decisoriais.

Essa implantação do modelo de gestão monitoramento financeiro, portanto, minimizou a falta de prioridades e de hierarquização das atividades e decisões empresariais que degradavam os resultados empresariais da empresa JAP. Constatou-se que é possível aplicar técnicas cuja simplicidade operacional auxiliariam micro e pequenas empresa na criação de uma sólida base de controle financeiro, coerente à visão de mercado e futuro da empresa.

4.2.2. Sistema informatizado

Para desenvolvimento do sistema, foi levada em consideração a estrutura organizacional da empresa, sua atual estrutura de gestão e capacidade de estabelecer controles, propondo e estabelecendo um modelo concebido com a arquitetura de um relatório de desempenho. A estrutura conceitual contida neste artefato, em forma de programa computadorizado, estabelecerá a condição necessária para prover a empresa de dados capazes de, além de uma posição econômico-financeira, informações para comporem os custos dos produtos, visando o controle na formação de preços.

Sinteticamente, partindo de uma alimentação de dados compatíveis à realidade da empresa, será possível ver, através das informações geradas pelo artefato, o desempenho da empresa em relação ao que for planejado e ainda assim, suas variações percentuais, trazendo aos administradores informações capazes de nortear suas tomadas de decisão. A empresa JAP Clicheria Ltda. (JAP, 2014), razão do presente estudo, foi escolhida considerando algumas características especiais que chamam a atenção e a tornam um referencial técnico para a configuração do objetivo colimado. O fluxo de caixa projetado, após análise dos números da empresa, possibilitaria o acompanhamento e análise do desempenho de seus resultados, com a aplicação prática dos conceitos de hierarquização das decisões, para definir suas prioridades, visando:

- a) facilitar a análise e o cálculo na seleção das linhas de crédito a serem obtidas junto às instituições financeiras;
- b) programar os ingressos e desembolsos de caixa, de forma criteriosa, permitindo determinar o período em que deverá ocorrer a carência de recursos e o montante, havendo tempo suficiente para as medidas necessárias;
- c) permitir o planejamento dos desembolsos de acordo com as disponibilidades de caixa, evitando-se o acúmulo de compromissos vultosos em época de pouco encaixe;
- d) determinar quanto de recursos próprios a empresa dispõe em dado período, e aplicá-los de forma mais rentável possível, bem como analisar os recursos de terceiros que satisfaçam as necessidades da empresa;
- e) desenvolver o uso eficiente e racional do disponível;
- f) financiar as necessidades sazonais ou cíclicas da empresa;
- g) fixar o nível de caixa, em termos de capital de giro;
- h) auxiliar na análise dos valores a receber e estoques;
- i) verificar a possibilidade de aplicar possíveis excedentes de caixa;
- j) analisar alternativas de empréstimos e financiamentos.

E, esse processo de monitoramento financeiro, provocaria uma natural interação entre os níveis estratégico e operacional, induzindo redefinição de seus elementos de tomada de decisão. Desta forma, decisões estratégicas necessitariam ser redefinidas em face dos resultados do dia-a-dia operacional da empresa, tanta

decorrente da camada operacional como da cadeia produtiva da organização (vide figura 09).

Ou seja, “dados de planejamento” emanados dos níveis estratégico e operacional acionariam o fluxo físico operacional da cadeia produtiva sustentável. E, em contrapartida, informações de controle originárias dessa cadeia produtiva sustentável, retroalimentariam os níveis superiores das camadas decisórias.

Essa implantação do modelo de gestão monitoramento financeiro, portanto, minimizou a falta de prioridades e de hierarquização das atividades e decisões empresariais que degradavam os resultados empresariais da empresa JAP.

Constatou-se que é possível aplicar técnicas cuja simplicidade operacional auxiliariam as micro e pequenas empresa na criação de uma sólida base de controle financeiro, coerente à visão de mercado da empresa.

Esse modelo, com o suporte das tecnologias da informação e processos de controle internalizados na organização, permitiria que seus administradores exerçam decisões que priorizem ações de continuidade empresarial a longo prazo.

4.3. Principais resultados

Foi implantado um instrumento de monitoramento financeiro, na forma de um fluxo de caixa visando obter informações úteis para propiciar base para avaliar a capacidade de a entidade gerar caixa e equivalentes de caixa e as necessidades da entidade para utilizar esses recursos.

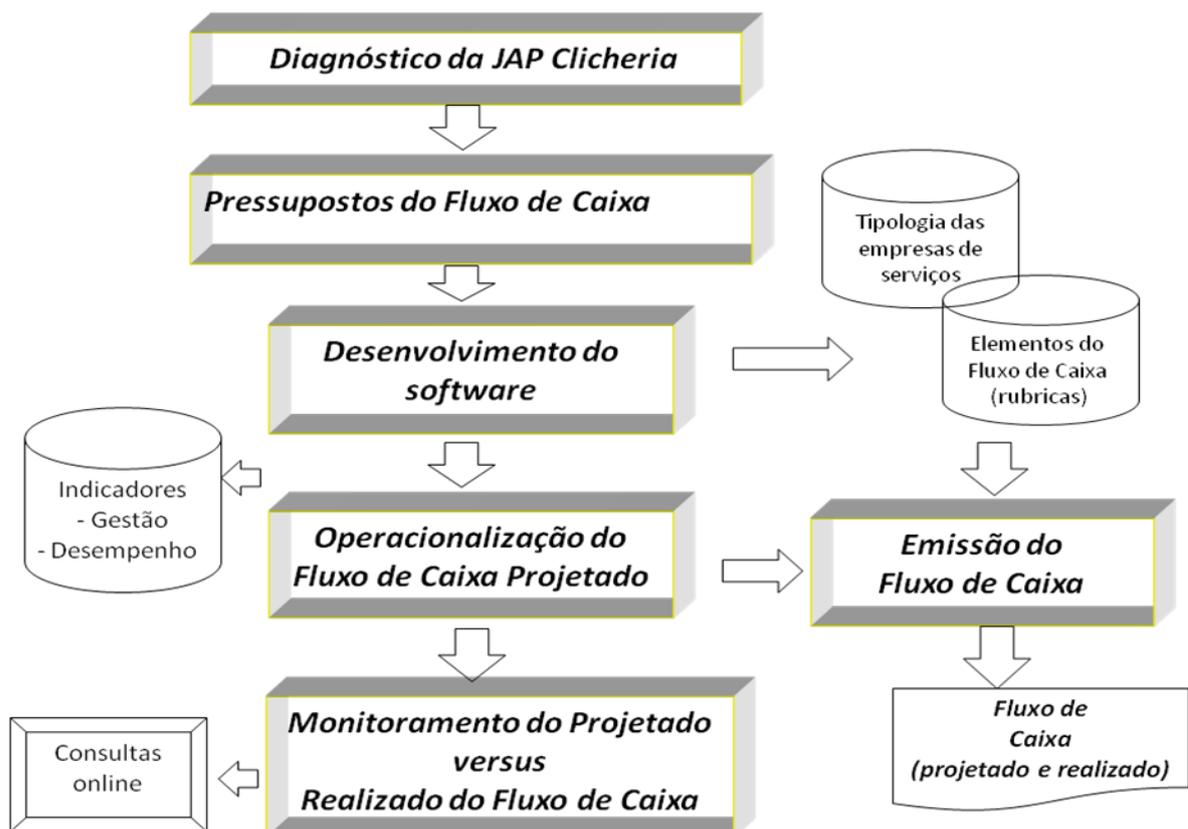
Esse fluxo de caixa adotou como pressupostos: a) ser implantado na forma de um “livro-caixa”, constituindo-se em um meio de registrar e escriturar, de forma ordenada e cronológica, todos os eventos monetários da empresa; b) incorporar registros das operações financeiras de forma cronológica e contínua, observando fechamentos semanais para apuração de valores visando análise e correção de rumos empresariais; c) registrar, de forma monetária, o compromisso de contratação e programação de entrega de serviços assumidos pela empresa perante seus clientes; d) escriturar, de forma monetária, condições de venda, especificações e volumes dos serviços contratados pelos clientes; e) apurar, semanalmente, a posição dos valores projetados, confrontando-os com os dados efetivamente incorridos no período (informações do realizado); f) conciliar, mensalmente, a posição do fluxo de caixa escriturado, com os dados contábeis. Os saldos das contas contábeis devem ser analisados com os valores reais, das mesmas rubricas

do fluxo de caixa; g) o fluxo de caixa (dados projetados) deve observar um “regime de caixa” enquanto a contabilidade (que deve fornecer os dados efetivamente realizado) deve seguir um “regime de competências de exercício”, conforme preceitua a regulamentação legal das empresas brasileiras; h) para fins de monitoramento estratégico, deve ser projetado e apurado indicadores de gestão, bem como indicadores de desempenho, para controle em nível operacional; i) utilizar, como opção computacional para estruturar o fluxo de caixa, a planilha Excel, podendo, entretanto, utilizar-se de outras alternativas de software, que podem ser customizadas no âmbito específico de cada empresa..

As informações sobre os fluxos de caixa, da forma em que foi arquitetado (vide figura 10) podem ser úteis para avaliar a capacidade de a entidade gerar recursos de caixa e identificar insuficiência crônica de recursos financeiros permitindo tomar decisões relativas à captação e aporte de recursos externos.

Permite, ainda, identificar e tomar decisões inerentes à ocorrência de excessiva imobilização de capital de giro.

Figura 10. Modelo sistêmico



Fonte: O autor

O gestor financeiro da JAP – Clicheria Ltda., para analisar o gerenciamento do fluxo de caixa implantado (figura 10), procura enfatizar a: interação com as instituições financeiras; estrutura de capital; investimentos e captações; concentração de fundos; e avaliação das receitas e despesas operacionais.

O gestor, nessa análise observa, ainda, conhecimento geral do caixa do ponto de vista dos negócios. Isto é, seu tesoureiro não deve estar voltado apenas para a geração de caixa, mas também para as oportunidades operacionais de todas as áreas, e tem que estar focado no aumento de receitas e redução de despesas. Deve assumir, também: a) comprometimento com a competitividade e desempenho, como, por exemplo, cobrar da área comercial, maior liquidez nas vendas, da mesma forma, que da área de compras exigir solicitações de suprimentos feitas dentro de prazos estabelecidos; b) definição do perfil de investimento que a empresa deseja operar; escolha das instituições financeiras; política de crédito para clientes; c) política de cobrança; d) transmissão da importância do fluxo de caixa como instrumento gerencial da empresa para todos os executivos, pois muitos não tem esta visão; e) elaboração do fluxo de caixa de forma conjunta com todos segmentos organizacionais, com toda empresa comprometida.

Para a análise do fluxo de caixa, entre outras, pode-se utilizar as técnicas de: análise vertical e horizontal; e análise por indicadores. As principais características da análise vertical e horizontal é a comparação de valores de um determinado período com os valores apresentados em períodos anteriores e o relacionamento entre eles. O gestor financeiro, para tanto, pode utilizar tela de consulta de dados, gerada pelo sistema computadorizado, com informações para comporem os custos dos produtos, visando o controle na formação de preços. Partindo de uma alimentação de dados compatíveis à realidade da empresa, é possível visualizar o desempenho da empresa em relação ao que for planejado. E, ainda, suas variações percentuais, trazendo aos administradores informações capazes de nortear seu processo decisório.

A estrutura conceitual contida na tela de consultas financeiras (vide figura 11), gerada em programa computadorizado, disponibiliza dados capazes de, além de uma posição econômico-financeira, informações para comporem os custos dos produtos, visando o controle na formação de preços. Partindo de uma alimentação de dados compatíveis à realidade da empresa, é possível visualizar o desempenho da empresa em relação ao que for planejado. E, ainda, suas variações percentuais,

trazendo aos administradores informações capazes de nortear seu processo decisório.

Figura 11. Consultas financeiras
(TELA EXEMPLIFICATIVA)

Plano Orçamentário

Lançamento de Valores

Ano: 2014 | Mês: Fevereiro | Conta: 1.1 - Receitas com Prest.Serv.

Valor: 158.539,00 | Realizado | Previsto

INSERIR LANÇAMENTO | VISUALIZAR PLANO DO ANO SELECIONADO

FECHAR | OCULTAR TELA

INDICADOR "R X P" = $\frac{\text{Valor Realizado}}{\text{Valor Previsto}}$

INDICADOR "REALIZADO" = $\frac{\text{Valor Realizado}}{\text{Valor Total (100%)}}$

Para efeito de análise apurar-se-ão indicadores de desempenho, relacionando valor realizado (contabilizado no período) pelo valor previsto (orçado previamente) para a mesma conta contábil. De forma análoga, o valor realizado, é relacionado com o somatório dessa mesma rubrica considerada. Para a análise do fluxo de caixa, entre outras, pode-se utilizar as técnicas de: análise vertical e horizontal; e análise por indicadores. As principais características da análise vertical e horizontal é a comparação de valores de um determinado período com os valores apresentados em períodos anteriores e o relacionamento entre eles.

Pode-se afirmar que a base destas análises é a comparação entre períodos. A análise vertical, também denominada análise da estrutura, facilita a avaliação da estrutura das demonstrações financeiras e a representatividade de cada conta em relação ao total apurado no período, a receita bruta de serviços ou vendas.

Em síntese, foi implantado um modelo visando monitorar o movimento financeiro da organização. Esse movimento financeiro propiciou dados para a estruturação de **indicador de gestão** e **indicador de desempenho**, para análise da rentabilidade das vendas, por cliente e por produto.

São indicadores que fornecem a margem que o produto (ou serviço) está obtendo, a serem estruturados de forma analítica (por cliente) e sintética (dados do mês e acumulado até a data), ou seja:

a) indicador de gestão RECEBIMENTO *versus* COMPRA;

b) indicador de gestão VENDA *versus* COMPRA.

c) indicador de desempenho =
$$\frac{\text{prazo máximo de recebimentos}}{\text{prazo médio de pagamentos.}}$$

Os dois primeiros indicadores, apurados para cada recebimento ou venda, necessariamente, precisa ser maior do que um (1) caso contrário a operação está, definitivamente, trazendo prejuízo. A parcela que ultrapassar a um (1), representa a margem positiva que a operação esta gerando para a organização. Essa margem pode ser maior ou menor dependendo do produto ou dos objetivos visados com a venda (ou comercialização de serviços).

A margem considerada satisfatória é aquela que trará à organização, um volume de recursos financeiros suficientes para cobrir todas as despesas e custos operacionais, além da indispensável lucratividade do negócio.

Por outro lado, quando o prazo máximo de recebimento é maior que o prazo médio de pagamentos evidencia uma situação desfavorável com potencial atraso nos pagamentos das dívidas da organização.

Como benefícios adicionais pela implantação do fluxo de caixa, enfatizam-se resultados, conforme explicitados a seguir: a) estruturação de métricas visando a análise das despesas e receitas de vendas; avaliação dos pagamentos e recebimentos de juros; identificação das disponibilidades financeiras em “caixa” e “bancos”; e análise de valores pagos / recebidos; b) implantado na forma de um “livro-caixa”, constitui-se em um meio de registrar e escriturar, de forma ordenada e cronológica, todos os eventos monetários da empresa; c) incorpora registros das operações financeiras de forma cronológica e contínua, observando fechamentos semanais para apuração de valores visando análise e correção de rumos empresariais; d) registra, de forma monetária, o compromisso de contratação e programação de entrega de serviços assumidos pela empresa perante seus clientes; e) escritura, de forma monetária, condições de venda, especificações e volumes dos serviços contratados pelos clientes; f) calcula a posição dos valores projetados, confrontando-os com os dados efetivamente incorridos no período (informações do realizado); g) concilia, a posição do fluxo de caixa (dados projetados) em “regime de caixa” com dados da contabilidade, que deve fornecer os dados efetivamente realizados, que observa um “regime de competências de exercício”, conforme preceitua a regulamentação legal das empresas brasileiras. Para fins de monitoramento estratégico, deve ser projetado e apurado indicadores de gestão, bem como indicadores de desempenho, para controle em nível operacional.

Como opção computacional para estruturar o Fluxo de Caixa, pode-se utilizar a planilha Excel, *eis que a presente proposta é* meramente um referencial metodológico. Podem ser utilizadas outras alternativas de software, a serem customizadas no âmbito específico de cada empresa.

A estrutura da integração do sistema de fluxo de caixa com a contabilidade da empresa encontra-se sintetizada no Apêndice.

SEÇÃO 5

CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. Conclusões específicas

5.2. Sugestões para futuras pesquisas

As considerações particulares incluídas nesta seção refletem os principais resultados alcançados bem como sugestões para futuras pesquisas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. Conclusões específicas

Foi implementado um instrumento de monitoramento financeiro, na forma de um fluxo de caixa visando obter informações úteis para propiciar base para avaliar a capacidade de a entidade gerar caixa e equivalentes de caixa e as necessidades da entidade para utilizar esses recursos. As informações sobre os fluxos de caixa são úteis para avaliar a capacidade de a entidade gerar recursos de caixa e identificar insuficiência crônica de recursos financeiros permitindo tomar decisões relativas à captação e aporte de recursos externos. Permite, ainda, identificar e tomar decisões inerentes à ocorrência de excessiva imobilização de capital de giro.

Informações históricas sobre os fluxos de caixa são frequentemente usadas como um indicador do valor, época e grau de segurança dos fluxos de caixa futuros. Para se visualizar o gerenciamento do caixa nas empresas, é imperativo que o gestor financeiro observe os seguintes elementos: “os princípios; fluxo de informações; relação com as instituições financeiras; estrutura de capital; investimentos e captações; concentração de fundos; análise das receitas e despesas operacionais”; conforme descrito a seguir: a) conhecimento geral do caixa do ponto de vista dos negócios, isto é, o administrador financeiro ou tesoureiro não deve estar voltado apenas para a geração de caixa, mas também para as oportunidades operacionais de todas as áreas, e tem que estar preocupado com o aumento de receitas e redução de despesas; b) comprometimento com a competitividade e desempenho, como, por exemplo, cobrar da área de Vendas maior liquidez nas vendas, da mesma forma, cobrar da área de Compras as solicitações de suprimentos que devem ser feitas dentro dos prazos estabelecidos; c) definição do perfil de investimento que a empresa deseja operar; escolha das instituições financeiras com que se quer trabalhar; política de crédito para clientes; política de cobrança; entre outras definições, na verdade está-se falando em gestão de caixa; d) transmissão da importância do fluxo de caixa como instrumento gerencial da empresa para todos os executivos, pois muitos não tem esta visão; e) elaboração do fluxo de caixa com todas as áreas, ou seja, toda empresa deve estar comprometida com a seriedade das informações passadas para a Tesouraria; f) explicação sobre efeitos gerados pela liquidez das vendas, para a equipe de Vendas; g) análise das ideias e sugestões entre as áreas para saber se haverá impactos nos resultados,

antes de colocar em prática. Para a análise do fluxo de caixa, entre outras, pode-se utilizar as técnicas de: análise vertical e horizontal; e análise por indicadores. As principais características da **análise vertical e horizontal** é a comparação de valores de um determinado período com os valores apresentados em períodos anteriores e o relacionamento entre eles. Pode-se afirmar que a base destas análises é a comparação entre períodos. A análise vertical, também denominada análise da estrutura, facilita a avaliação da estrutura das demonstrações financeiras e a representatividade de cada conta em relação ao total apurado no período, a receita bruta de serviços ou vendas.

Foi implementado um modelo de controle financeiro, como principal resultado, desenvolvido na microempresa, objeto do estudo de caso. Sua implantação permitiu monitorar o movimento financeiro da organização através de **indicadores de gestão e indicador de desempenho**, propiciando uma análise da rentabilidade das vendas, por cliente e por produto. Como benefícios adicionais pela implementação do modelo de controle financeiro, enfatizam-se: a análise das despesas e receitas de vendas; avaliação dos pagamentos e recebimentos de juros; identificação das disponibilidades financeiras em “caixa” e “bancos”; e análise de valores pagos ou recebidos.

Sua implementação permitiu a análise da performance empresarial através de indicadores de monitoramento financeiro, bem como a determinação do movimento financeiro na forma de fluxo de caixa. Esse modelo foi calcado na organização e planejamento das atividades do setor de gravação de matrizes gráficas, fundamental no processo de elaboração de clichês e responsável por 60% do faturamento. Isso, aliado a uma melhor estrutura de layout, fluxo operacional eficiente e incremento comercial, gerado pelo trabalho de capacitação técnica, criariam oportunidades para atuar em segmentos hoje não explorados. O embasamento técnico para efetivação deste trabalho foram os conceitos de hierarquização de decisões.

O fluxo de caixa foi projetado, após análise dos números da empresa, possibilitando o acompanhamento e análise do desempenho de seus resultados, com a aplicação prática dos conceitos de hierarquização das decisões, para definir suas prioridades, visando: a) facilitar a análise e o cálculo na seleção das linhas de crédito a serem obtidas junto às instituições financeiras; b) programar os ingressos e desembolsos de caixa, de forma criteriosa, permitindo determinar o período em que

deverá ocorrer a carência de recursos e o montante, havendo tempo suficiente para as medidas necessárias; c) permitir o planejamento dos desembolsos de acordo com as disponibilidades de caixa, evitando-se o acúmulo de compromissos vultosos em época de pouco encaixe; d) determinar quanto de recursos próprios a empresa dispõe em dado período, e aplicá-los de forma mais rentável possível, bem como analisar os recursos de terceiros que satisfaçam as necessidades da empresa; e) desenvolver o uso eficiente e racional do disponível; f) financiar as necessidades sazonais ou cíclicas da empresa; g) fixar o nível de caixa, em termos de capital de giro; h) auxiliar na análise dos valores a receber e estoques; i) verificar a possibilidade de aplicar possíveis excedentes de caixa; j) analisar alternativas de empréstimos e financiamentos.

Por se tratar de um micro empreendimento, o trabalho mais importante foi fazer com que estas técnicas, que reúnem grande valor teórico com embasamento metodológico, fossem levadas ao linguajar cotidiano da organização, sem criar um processo de burocratização, além da capacidade de entendimento e recursos da empresa.

5.2. Sugestões para futuras pesquisas

Sugerem-se futuras pesquisas para complementar o presente trabalho que não esgotou o tema em foco. Outros tipos de organizações podem ser pesquisadas, em relação ao modelo de gestão financeira proposto, aplicável apenas para empresas prestadoras de serviços. Ou seja, a depender do tipo de organização, que varia em função do setor econômico a que pertença, corresponde tipos diferenciados de modelo de controle financeiro. Adicionalmente, sugere-se estudo para concepção, em regime de parceria, de um *pool* de micro e pequenas empresas da região para implantação de uma central de serviços de tecnologia de gestão. Isso permitiria o compartilhamento de serviços operacionais comuns e a obtenção de economia de escala na adoção de tecnologias da informação.

REFERÊNCIAS

- ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas – NBR 10520: apresentação de citações em documentos. Rio de Janeiro, 2002.
- ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas – NBR 6.023: Referências Bibliográficas. 5ªed. Rio de Janeiro. 1989.
- ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas – NBR 10.719 - Apresentação de relatórios técnico-científicos. Rio de Janeiro. 1989 .
- ALVES, R. Filosofia da Ciência: Introdução ao Jogo e a Suas Regras. 13ª. Edição. São Paulo: Editora Loyola. 2008.
- ANSOFF, H.; McDONNELL, E. Implantação a Administração Estratégica. São Paulo: Atlas, 2009.
- ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. Administração de capital de giro. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997. 261 p.
- ASSOCIAÇÃO Nacional das Entidades Promotoras da Inovação Tecnológica (Anprotec). 2005. Disponível em: <www.anprotec.org.br>. Acesso em: 28 nov. 2005.
- AZEVEDO, Marilena Coelho de; Costa, Helder Gomes, Métodos para Avaliação da Postura Estratégica, Caderno de Pesquisas em Administração, Volume 08 - FEA/USP, São Paulo, 2001.
- BETIM, Lisangela. Um Estudo do Posicionamento Estratégico das Empresas Têxteis do Pólo de Americana no Período de 1980 A 2000. Dissertação de Mestrado. Centro Universitário Salesiano de São Paulo. Americana, 2005.
- BOSMA, N.; LEVIE, J. GEM – Global Entrepreneurship Monitor. Executive Report. Babson Park, MA: Babson College, 2009.
- BUSENITZ, Lowell W.; WEST III, G. Page; SHEPHERD, Dean; NELSON, Teresa; CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H.; SZAPIRO, M. Arranjos e sistema produtivos locais e proposições de políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico. Seminário Local Clusters, Innovation Systems and Sustained Competitiveness. Rio de Janeiro: 2000.
- CHANDLER, Gaylen N. & ZACHARAKIS, Andrew. Entrepreneurship research in emergence: past trends and future directions. Journal of Management, v. 29, n. 3, p. 285-308, 2003.
- CLARO, J.A. Pedagogia Empresarial: A Atuação dos Profissionais da Educação na gestão de pessoas. Revista Contrapontos - Eletrônica, Vol. 12 - n. 2 - p. 207-216 / mai-ago 2012. São Paulo: 2012.

- Connelly, BL, Tihanyi, L., Certo. Proprietários e rivais: o efeito de investidores institucionais em atividade competitiva. *Academy of Management Journal* , 53: 723-742. ST & Hitt, MA. 2010
- Constituição Federal de 05.10.1988 (arts. 170, IX, e 179) e LEI Nº9.841, de 05.10.1999 - Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal. Brasília: 1988.
- CONTADOR, J. L. Sistema de gestão financeira e de produção para empresas de pequeno porte. *Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista*, v.1, n.3, p.3-12, Campo Limpo Paulista (SP) 2008.
- CONTADOR, J. L. XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov de 2004. Florianópolis, (SC): 2004.
- DE SORDI, J. O. *Elaboração de pesquisa científica: seleção, leitura e redação*. 1ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2013.
- DONATO, J. V. *Fatores de sobrevivência de novas empresas. Informe ETENE – Banco do Nordeste*, 2011.
- DORNELAS, José Carlos A. *Empreendedorismo. Transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DOSI, G. “The nature of the innovative process” – Londres, Pinter Pub, 1988, p. 221-238. Londres (UK): 1988.
- EL-NAMAKI, M. S. S. *Small business – The myths and the reality*. *Long Range Planning*, v. 23, n. 4, p. 78- 87, 1990.
- Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte - Manuais de legislação Atlas. Coleção de Manuais de Legislação composta de diplomas legais divulgados pela imprensa oficial, Editora Atlas, São Paulo: 2000.*
- FREZATTI, Fábio. *Gestão do fluxo de caixa diário: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- FRIDSON, Martin S. *Financial Statement analysis: a practitioner’s guide*. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 1995.
- GEM – GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. *Financing Report*. GEM / Babson College / London Business School, 2007. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org>>. London (UK): 2006.
- _____. *2007 Executive Report*. GEM / Babson College / London Business School, 2008a. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org>>. London (UK): 2008.

- GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 3ª.ed.-São Paulo: Atlas, 1991.
- GIUNTINI, N. et. al. “Teoria das Restrições – uma nova forma de ver e pensar o gerenciamento empresarial” In: Seminário USP de Contabilidade, 2, 2002, São Paulo. Anais..., São Paulo: FEA/USP. São Paulo: 2002.
- GOLDRATT, Eliyahn M.; COX, Jeff. A meta. São Paulo: IMAM, 1990.
- GONÇALVES, R. C. M. G e RICCIO, E. L. Sistemas de informação: ênfase em controladoria e contabilidade. São Paulo: Atlas, 2009.
- HACKEL, Kenneth S.; LIVNAT, Joshua. Cash flow and security analysis. Homewood, Ill: Business One-Irwin, 1995.
- HOLCOMBRE, R. G. Entrepreneurship and economic progress. New York, NY: Routledge, 2007.
- HUBERMAN, L. - História da Riqueza do Homem, 21ª edição, revista e ampliada, Livros Técnicos e Científicos - Editora AS, Rio de Janeiro. 2012.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Indicadores Conjunturais. Disponível na internet: <http://www.ibge.gov.br>, Acesso em 04 de jun. de 2002.
- INSTITUTO Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa IBGE. Brasília, 2005. Disponível em:<www.ibge.org.br>.Acesso em: 25 out. 2005.
- JACQUES FILION, Louis. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Rausp – Revista de Administração da USP, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.
- JAP. Plano Estratégico da empresa JAP Clicheria Ltda., Mogi Mirim (SP). 2014.
- JUCESP – Junta Comercial do Estado de São Paulo. www.jucesp.fazenda.sp.gov.br. acesso em outubro de 2013. São Paulo: 2013.
- KURATKO, Donald F. The emergence of entrepreneurship education: development, trends, and challenges. Entrepreneurship Theory and Practice, v. 29, n. 5, p. 577-598, 2005.
- LANDSTRÖM, Hans. Pioneers in entrepreneurship and small business research. New York: Business Media, 2005.
- Lei nº 7.292, de 19.12.1984 - Autoriza o Departamento Nacional de Registro do Comércio a estabelece modelos e cláusulas padronizadas destinadas a simplificar a constituição de sociedades mercantis. Brasília: 1984.

Lei Complementar nº48, de 10.12.1984 - Estabelece normas integrantes do Estatuto da Microempresa, relativa à isenção do Imposto sobre circulação de Mercadorias – ICM, e do Imposto Sobre Serviços – ISS. Brasília: 1984.

LEI GERAL DA MICRO E PEQUENA EMPRESA. 2006. Disponível em <
http://leigeral.sp.sebrae.com.br/publicacoes/apresentacao_lei_geral_supersimples.

Acesso em novembro de 2013. Brasília: 2006.

MAMEDE, G. Comentários ao Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, São Paulo, Atlas, 2007.

MARION, José Carlos. Contabilidade Empresarial. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2007. 501p.

MARQUES, José Augusto Veiga da Costa. Estudo da liquidez e solvência empresarial: uma avaliação do comportamento das taxas de recuperação de caixa das companhias industriais nacionais. Tese (Doutorado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 1995.

MATARAZO, Dante C. Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

Medida Provisória nº 1.958-36, de 20.10.2000 - Dispõe sobre a instituição de sociedades de crédito ao microempreendedor, altera dispositivos das Leis nºs. 66.404, de 15.12.1976, 8.029, de 12.04.1990, e 8.934, de 18.11.1994, e dá outras providências.

Mintzberg H., Ahlstrand B. & Lampel JSafári de estratégia - 2.ed.: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Editora Bookman. Porto Alegre: 2010.

OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de; MULLER, Aderbal Nicolas; NAKAMURA, Wilson Toshiro. A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas. Revista FAE, Curitiba, v. 3, n. 3, p. 1-12, set./dez. 2000. Disponível em: <www.cde.br/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n3/a_utilizacao_das_informacoes.pdf>. Acesso em: 25 maio 2008. Curitiba (PR): 2008.

PAIVA JÚNIOR, Fernando G. de & CORDEIRO, Adriana T. Empreendedorismo e o espírito empreendedor: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. In: XXVI ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, Salvador. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2002.

- PARKER, S. C. The economics of entrepreneurship. New York, NY: Cambridge University Press, New York (NY): 2009.
- Portaria nº 3.291, de 24.09.1987 - Dispõe sobre inspeção do trabalho nas microempresas e pequenas empresas. Brasília: 1987.
- PORTER, M. Competição. Rio de Janeiro; Elviesier, p. 34, 2009.
- PORTER, M.; KRAMER, M. Strategy and society. Harvard Business Review, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2011.
- PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- REIS, Evandro Paes dos; ARMOND, Álvaro Cardoso. Empreendedorismo. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.
- Resolução BCB nº 1.335, de 10.06.1987 - Dispõe sobre financiamento de capital de giro às Microempresas, Pequenas, Médias Empresas Comerciais, Industriais e de Prestação de Serviços (Proreb). Brasília: 1987.
- Revista de Negócios, ISSN 1980-4431, Blumenau, v15, n.4, p 78-96, Outubro/Dezembro 2010. 83-96. Blumenau (SC): 2010.
- Richard P. Rumelt. Os perigos da má estratégia. McKinsey Quarterly , (2011, 1): 30-39 . EUA: 2011.
- SEBRAE – SP. 10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas / SEBRAE-SP. São Paulo: SEBRAE-SP, 2008.
- SEBRAE - Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas. Pesquisa SEBRAE. Brasília: Ed. SEBRAE, outubro de 1999.
- SEBRAE/SP - Sobrevivência e mortalidade das empresas de 1 a 5 anos. Marco Aurélio Bedê (Coord.). SP: SEBRAE, 2005. Disponível em: <www.sebraesp.com.br/principal/conhecendo>. Acesso em novembro de 2013.
- SERVIÇO Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Boletim estatístico de micro e pequenas empresas. Observatório Sebrae, 1.º semestre 2005. Brasília: Sebrae, 2005. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 27 out. 2005.
- SHANE, S. A. The illusions of entrepreneurship: the costly myths that entrepreneurs, investors, and policy makers live by. New Haven, Connecticut: Yale University, 2008.
- SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a Field of research. Academy of Management Review, v.25, n1, p217-226, Jan.2000.

- SILVA, José Pereira Da. Análise Financeira das empresas. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- SOUSA, Antonio. Gerência Financeira para micro e pequenas empresas: um manual simplificado. Rio de Janeiro: Elsevier: SEBRAE, 2007.
- TACHIZAWA, T. - “Como Fazer Monografia na Prática”. 12ª edição. Fundação Getúlio Vargas. Rio. 2008.
- TACHIZAWA, T. et. al., Modelo de Gestão de Empresa com fronteiras ampliadas: Estratégia organizacional baseada em hierarquização das decisões. REUNAV.15, n.1, p.13-32, Jan. – Abr. 2010. ISSN 1518 3025. , Belo Horizonte: 2010.
- TACHIZAWA, T. e SCAICO, O. – ORGANIZAÇÃO FLEXÍVEL: qualidade na gestão por processos. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2007.
- TACHIZAWA, T. e FARIA, M. S. “Criação de Novos Negócios: Gestão de micro e pequenas empresas” – Rio de Janeiro, Editora FGV, 2007.
- TACHIZAWA, T.- Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa focada na Realidade Brasileira. 7ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2012.
- VOLPATO, G.L.- Método Lógico para Redação Científica: 1ª. Edição. Editora Best Writing, 2011.
- YIN, R.K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. 4ª. edição. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- ZDANOWICZ, José Eduardo. Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros. 7ª ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998. 336 p.

APÊNDICE

- ***Pressupostos conceituais***
- ***Integração das contas contábeis e dos elementos do Fluxo de Caixa***

O Fluxo de Caixa ora proposto foi concebido com a aplicação dos conceitos de hierarquização das decisões, conforme explicitado na presente dissertação de mestrado.

PRESSUPOSTOS CONCEITUAIS ASSUMIDOS NO FLUXO DE CAIXA

- Deve ser implantado na forma de um “livro-caixa”, constituindo-se em um meio de registrar e escriturar, de forma ordenada e cronológica, todos os eventos monetários da empresa.
- Incorpora registros das operações financeiras de forma cronológica e contínua, observando fechamentos semanais para apuração de valores visando análise e correção de rumos empresariais.
- Deve registrar, de forma monetária, o compromisso de contratação e programação de entrega de serviços assumidos pela empresa perante seus clientes.
- Deve escriturar, de forma monetária, condições de venda, especificações e volumes dos serviços contratados pelos clientes.
- Calcular, semanalmente, a posição dos valores projetados, confrontando-os com os dados efetivamente incorridos no período (informações do realizado).
- Conciliar, mensalmente, a posição do fluxo de caixa escriturado, com os dados contábeis. Os saldos das contas contábeis devem ser analisados com os valores reais, das mesmas rubricas do fluxo de caixa.
- O fluxo de caixa (dados projetados) deve observar um “regime de caixa” enquanto a contabilidade (que deve fornecer os dados efetivamente realizado) deve seguir um “regime de competências de exercício”, conforme preceitua a regulamentação legal das empresas brasileiras.
- Para fins de monitoramento estratégico, deve ser projetado e apurado indicadores de gestão, bem como indicadores de desempenho, para controle em nível operacional.
- Como opção computacional para estruturar o Fluxo de Caixa, conforme ilustrado na figura 10, pode-se utilizar a planilha Excel, *eis que a presente proposta é* meramente um referencial metodológico. Pode-se, portanto, utilizar-se de outras alternativas de software, que podem ser customizadas no âmbito específico de cada empresa.

Integração das contas contábeis e dos elementos do Fluxo de Caixa

1 - RECEITA BRUTA

- 1.1 - Receitas com Prestação de Serviços
- 1.2 - Receitas com Materiais
- 1.3 - Receitas com Matéria Prima
- 1.4 - Outras Receitas

2 - ESTORNO SOBRE VENDAS (-)

- 2.1 - Cheques Devolvidos
- 2.2 - Duplicatas Vencidas
- 2.3 - Outros

3 - DESPESAS ENCARGOS S/ VENDAS

- 3.1 - Impostos
- 3.2 - Comissões dos Representantes
- 3.3 - Fretes - Terceiros

4 - RECEITA LÍQUIDA (1+2+3)

5 - CUSTOS DE PRODUÇÃO

- 5.1 - CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS
- 5.2 - Matéria-Prima
- 5.3 - Outros Insumos
- 5.4 - Serviços Terceirizados
- 5.5 - Mão de Obra Direta - Própria
- 5.6 - Encargos Sociais
- 5.7 - Benefícios
- 5.8 - Cursos e Treinamentos
- 5.9 - Segurança e Medicina do Trabalho
- 5.10 - Outros

6 - OUTROS CUSTOS DE PRODUÇÃO

- 6.1 - Energia Elétrica
- 6.2 - Máquinas e Instalações
- 6.3 - Desenvolvimento de Produtos
- 6.4 - Outros

7 - MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

8 - DESPESAS COMERCIAIS

- 8.1 - Ajuda de Custos
- 8.2 - Promotores de Vendas
- 8.3 - Despesas de Viagem
- 8.4 - Feiras e Eventos
- 8.5 - Brindes, Doações e Bonificações
- 8.6 - Propagandas
- 8.7 - Outros

9 - Pró-labores e Retiradas

10 - DESPESAS ADMINISTRATIVAS

- 10.1 - Material de Escritório
- 10.2 - Expediente
- 10.3 - Informática
- 10.4 - Correios, Motoboy
- 10.5 - Copa, Cozinha
- 10.6 - Limpeza
- 10.7 - Telefonia
- 10.8 - Honorários e Despesas Advocatícias
- 10.9 - Assessoria e consultoria
- 10.10 - Contador
- 10.11 - Taxas
- 10.12 - Imóveis
- 10.13 - Aluguel do Imóvel
- 10.14 - Água e Esgoto
- 10.15 - Veículos
- 10.16 - Combustível, Pedágios e Afins
- 10.17 - Confraternizações
- 10.18 - Outros

11 - TOTAL DAS DESPESAS FIXAS

12 - DESPESAS FINANCEIRAS

- 12.1 - Tarifas Bancárias
- 12.2 - Juros s/ Descontos de Duplicatas
- 12.3 - Juros, Multas s/ fornecedores
- 12.4 - Juros, Multas s/ impostos

13 - RESULTADOS OPERACIONAIS

14 - INVESTIMENTOS

- 14.1 - Máquinas e Equipamentos
- 14.2 - Veículos
- 14.3 - Outros

15 - PAGAMENTOS DE PASSIVO

- 15.1 - Fornecedores
- 15.2 - Outros

RESULTADO LÍQUIDO

RESULTADO ACUMULADO (PREVISTO)

RESULTADO ACUMULADO (REAL)

Os valores relativos às rubricas detalhadas anteriormente, devem ser registrados pela contabilidade, e sumarizados conforme plano de contas, para fins de integração e comparação com os valores orçados. Na fase de planejamento estratégico, valorizado pelo orçamento, devem ser utilizadas as mesmas rubricas/contas contábeis ora referenciadas. Deve ocorrer uma integração dos eventos financeiros registrados na contabilidade e no fluxo de caixa. Preservar o princípio do regime de competência de exercícios na contabilidade daquele relativo ao regime de caixa que deve prevalecer no sistema financeiro (fluxo de caixa).