

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB

Centro de Ciências Sociais e Aplicadas - CCSA

Curso de Administração - CADM

**FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO: UM ESTUDO
DE CASO EM UMA EMPRESA DE ESTÉTICA AUTOMOTIVA**

JÉSSICA FERNANDA COSTA DE ATAÍDE

João Pessoa

Maio 2018

JÉSSICA FERNANDA COSTA DE ATAÍDE

**FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO: UM ESTUDO
DE CASO EM UMA EMPRESA DE ESTÉTICA AUTOMOTIVA**

Trabalho de Conclusão do Curso apresentado à
Coordenação do Curso de Administração do Centro de
Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da
Paraíba, em cumprimento às exigências para obtenção do
Grau de Bacharela em Administração.

Professor Orientador: Rosivaldo de Lima Lucena

João Pessoa

Maio 2018

A862f Ataíde, Jéssica Fernanda Costa de .

Fluxo de Caixa como ferramenta de gestão: Um estudo de caso em uma empresa de estética automotiva / Jéssica Fernanda Costa de Ataíde. – João Pessoa, 2018.
41f.: il.

Orientador(a): Profº Dr. Rosivaldo de Lima Lucena.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. Gestão Financeira. 2. Planejamento Financeiro. 3. Fluxo de Caixa. 4. Micro e Pequenas Empresas . 5. . I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

Folha de Apresentação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

Aluno: Jéssica Fernanda Costa de Ataíde

Trabalho: Fluxo de caixa como ferramenta de gestão: um estudo de caso em uma empresa de estética automotiva

Área de pesquisa: Gestão Financeira

Data da aprovação:

Banca examinadora

Prof. Dr. Rosivaldo de Lima Lucena
Orientador

Prof. Dr. Moisés Araújo Almeida
Examinador

DEDICATÓRIA

À minha mãe, Lúcia Maria Costa Ataíde, pelo carinho, apoio e amor dedicado a mim durante toda uma vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter sido sempre o meu alicerce e minha força para enfrentar todas as dificuldades.

Aos meus pais, Lúcia e Fernando, por serem meus exemplos de caráter, honestidade e amor. Por terem se esforçado e lutado sempre ao máximo para proporcionar aos seus filhos o melhor.

Aos meu irmão, Amarildo, por ser minha fonte diária de inspiração, pelo homem sereno, equilibrado e batalhador que se tornou.

A Thiago, pela história que estamos construindo e por me mostrar incansavelmente que devemos lutar com muita força para conquistar nossos objetivos. Agradeço pelo exemplo de coragem, persistência e determinação e por nunca ter me deixado desistir.

Ao meu orientador, o Professor Doutor Rosivaldo de Lima Lucena, por ter cruzado na minha vida, no último semestre do curso e ter consigo me motivar e me ajudado a seguir adiante. Agradeço pela paciência, pelo conhecimento e por ter sido muitas vezes um conselheiro de vida.

ATAÍDE, Jéssica Fernanda Costa de Ataíde. **Fluxo de caixa como ferramenta de gestão: um estudo de caso em uma empresa de estática automotiva.** Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Graduação em Administração). Universidade Federal da Paraíba, Campus I, João Pessoa/PB.

RESUMO

O objetivo do trabalho é disponibilizar uma ferramenta de controle de Fluxo de Caixa, que esteja de acordo com a Contabilidade Gerencial da empresa. O planejamento financeiro oferece dados e informações que auxiliam o gestor na análise das receitas e despesas, na projeção de caixa e na tomada de decisão. Nesse contexto, verificou-se através de entrevista com o proprietário que a empresa não possui nenhuma ferramenta gerencial para constatar se a empresa está conseguindo arcar com suas obrigações. O proprietário declarou que é feito apenas o controle das entradas no caixa e que as despesas são realizadas empiricamente, no entanto, para que a empresa possa se manter competitiva no mercado é necessário que ela possua uma gestão financeira eficiente, pois são com as ferramentas de fluxo de caixa, balanço patrimonial e demonstrativo do resultado do exercício que é possível analisar se as receitas estão alinhadas com as despesas. Diante dessa problemática, foi realizado o levantamento das receitas e despesas da empresa no período de maio de 2017 a maio de 2018 afim de verificar se a empresa consegue arcar com suas obrigações, bem como foi disponibilizado a planilha desenvolvida no *software Microsoft Excel* para que proprietário passe a utiliza-la, objetivando controlar a entrada e saída do caixa e isso servirá de base para tomar decisões futuras baseado em dados financeiros.

Palavras chave: Planejamento Financeiro. Gestão Financeira. Fluxo de Caixa.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SEBRAE Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

DFC Demonstrativo do Fluxo de Caixa

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA	12
1.2 JUSTIFICATIVA	12
1.3 OBJETIVOS	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO	14
2.2 ADMINISTRADOR FINANCEIRO	15
2.3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO	16
2.3.1 Planejamento Financeiro de Longo Prazo	18
2.3.2 Planejamento Financeiro de Curto Prazo	19
2.4 DEMOSTRATIVOS CONTÁBEIS BÁSICOS	20
2.4.1 Balanço Patrimonial	20
2.4.2 Demonstração do Resultado do Exercício	21
2.4.3 Demonstrativo de Fluxo de Caixa	22
2.4.3.1 Método Direto	23
2.4.3.2 Método Indireto	23
2.5 FLUXO DE CAIXA	25
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
3.1 TIPO DE PESQUISA	28
3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	29
3.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	29
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	30
4.1 RESULTADOS DA PESQUISA REFERENTE AO PRIMEIRO OBJETIVO ESPECÍFICO (CARACTERIZAR O PROCESSO PRODUTIVO DA EMPRESA)	30
4.1.1 Estrutura Organizacional	30
4.1.2 Sequência da Atividade Operacional	31
4.2 RESULTADOS DA PESQUISA REFERENTE AO SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO (IDENTIFICAR QUAIS AÇÕES E FERRAMENTAS SÃO UTILIZADAS PELA EMPRESA NA GESTÃO FINANCEIRA DO NEGÓCIO)	32
4.3 RESULTADOS DA PESQUISA REFERENTE AO TERCEIRO OBJETIVO ESPECÍFICO (DESENVOLVER O FLUXO DE CAIXA E PROPOR A UTILIZAÇÃO DELE COMO INSTRUMENTO GERENCIAL)	33
4.3.1 Classificação das Contas	34
4.3.2 Desenvolvimento do Fluxo de Caixa	36
4.3.3 Análise Financeira	38

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
REFERÊNCIAS	40
APÊNDICE A - PROTOCOLO DE ENTREVISTA	42

1 INTRODUÇÃO

Existem diversos fatores que levam uma empresa a apresentar dificuldades, uma delas é a ausência de ferramentas de gestão que possam oferecer ao empresário informações sobre a movimentação financeira do negócio. Segundo o SEBRAE (2014, p. 7), “42% dos empresários não calculam o nível de vendas para cobrir custos e gerar lucro pretendido, bem como 53% afirmaram possuir dificuldade em acompanhar rigorosamente receitas e despesas, isto em relação às empresas em atividade”.

E, mesmo os gestores que afirma possuir problemas com a gestão e controle financeiro dos seus negócios, poucos são os que conseguem desenvolver e implementar em suas empresas ferramentas que os auxiliem e lhe ofereçam informações sobre as condições financeiras dos seus negócios.

Desta forma, é possível destacar a importância da gestão financeira, que, com o desenvolvimento de ferramentas adequadas, poderá auxiliar o gestor na tomada de decisão, no crescimento e competitividade da empresa junto ao mercado.

O Fluxo de Caixa é uma das ferramentas que podem auxiliar o gestor no controle das finanças, pois trata-se de um relatório gerencial, no qual será apresentado a previsão, o controle e o registro de entradas e saídas de dinheiro, durante um determinado período de tempo.

Com isso, o gestor poderá visualizar mais claramente as sobras ou faltas do caixa, antes mesmo que ocorram, possibilitando um planejamento de ações, ou seja, o gestor terá embasamento para avaliar o momento mais favorável para realizar promoções de vendas, verificar se o recebimento das vendas é suficiente para cobrir os gastos assumidos e previstos no período considerado e se há capacidade da empresa aplicar recursos ou se há necessidade de buscar um empréstimo.

Apesar de demonstrada a importância desta ferramenta, poucas são as pequenas e médias empresas que preocupam-se com o fluxo de caixa, o que poderá futuramente trazer consequências graves na gestão financeira do negócio, uma vez que o mercado está cada vez mais acirrado e o mínimo que espera para o crescimento de uma empresa é que ela tenha suas finanças alinhadas.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA

O surgimento de uma empresa pode-se dá por vários fatores, porém a maioria surge através de alguma oportunidade de mercado encontrada pelo empreendedor. Este foi o caso da empresa de estética automotiva, objeto de estudo deste trabalho.

Acontece que, para a empresa se manter competitiva no mercado, ela deve possuir um controle financeiro que permita ao empresário tomar decisões de investimento, análise e destinação dos lucros, avaliar suas despesas, entre outros.

Desta forma, procurou-se analisar os procedimentos de controle e gestão financeiras utilizados na empresa e foi constatada que ela não possui um efetivo controle do seu Fluxo de Caixa.

Nesse contexto, a delimitação do tema e objeto de estudo deste trabalho será o desenvolvimento e implementação da ferramenta de Fluxo de Caixa, na empresa de estética automotiva, na cidade de Campina Grande, Paraíba. O objetivo é que esta ferramenta auxilie o empresário na gestão financeira do negócio.

Este instrumento será desenvolvido em planilhas eletrônicas, de fácil utilização e análise dos dados simplificada.

1.2 JUSTIFICATIVA

O relatório do (SEBBRAE, 2005) demonstrou o sucesso e fracasso das micro e pequenas empresas nos primeiros cinco anos de vida e apresentou dados relevantes em relação a planejamento prévio, gestão empresarial e comportamento empreendedor. Na pesquisa constatou-se que 50% não determinaram o valor do lucro pretendido, 42% não calcularam o nível de vendas para cobrir custos e gerar o lucro pretendido, 14% afirmaram que no 1º ano de existência a empresa apresentou falta de capital/lucros e 37% informaram que o principal motivo de se sentir insatisfeito com o negócio é a falta de lucro.

Esses dados apresentam a importância do estudo e implantação de uma gestão financeira eficiente e a demonstração do Fluxo de Caixa é de suma importância no processo administrativo, por se tratar de um instrumento financeiro, que consente ao administrador monitorar o movimento financeiro durante um período determinado, para servir de diagnóstico para planejamento e processo de tomada de decisões.

Além destes benefícios, o uso e administração do Demonstrativo de Fluxo de Caixa, será disponibilizado em planilhas eletrônicas, acessível e gratuito para o gestor, sem que haja necessidade de contratação de pessoal especializado.

Se a empresa buscar intensamente informações e persistir nos objetivos terá sucesso na gestão financeira do negócio.

1.3 OBJETIVOS

A proposta deste trabalho é apresentar a importância do controle e gestão financeira, mediante o desenvolvimento de ferramentas que irá auxiliar no processo gerencial, isto ocorrerá de acordo com o embasamento e teoria estabelecida no referencial teórico.

I) Objetivo geral

Disponibilizar para a empresa uma ferramenta de controle de Fluxo de Caixa, que esteja de acordo com a Contabilidade Gerencial.

II) Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral, pretende-se com os objetivos específicos analisar os seguintes itens:

- Caracterizar o processo produtivo da empresa;
- Identificar quais ações e ferramentas são utilizadas pela empresa na gestão financeira do negócio;
- Desenvolver o fluxo de caixa e propor a utilização dele no controle gerencial.

Com os objetivos bem traçados, será possível estudar a problemática e propor soluções e melhorias para a empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO

Este trabalho irá abordar o contexto da ferramenta de Fluxo de Caixa nas micro e pequenas empresas, desta forma, durante este tópico será abordado um relato breve e histórico do surgimento no Brasil.

As micro e pequenas empresas surgidas na Europa há mais de 500 anos, com as primeiras oficinas de artesões e que se encontravam perto das regiões de intenso comércio, como feiras comerciais em um momento em que não existia um setor específico de atuação, pois produziam e comercializavam uma grande variedade de produtos, tais quais roupas, ferraduras, armas, caixa (SEBRAE, 2005).

Quanto às informações sobre o surgimento das pequenas empresas no Brasil estão nas obras de historiadores, segundo Prado Júnior. (1945, p. 18), em que consta a atividade produtiva na época colonial em pequenas propriedades privadas e o crescimento das atividades voltadas à agricultura de subsistência gerou, “ao longo dos anos, uma série de pequenas empresas, é preciso distinguir dois setores bem diferentes da produção”.

Nesse contexto, o pequeno empresário tratava-se basicamente de produtor agrícola que exercia a atividade comercial para o abastecimento das vilas que iriam surgindo. Prado (1945) chega a argumentar que esses primeiros pequenos empresários brasileiros seriam formados, sobretudo, por indígenas e mestiços que passaram a produzir alimentos para trocar por “objetos e mercadorias que tanto prezavam”.

Em seguida, no chamado Brasil Colônia, ocorreu um crescente aumento na produção, pois fez-se necessário o envio suprimentos para a Coroa, em Portugal. Após a chegada de D. João VI, as atividades comerciais aumentaram nas várias regiões do Brasil e os primeiros microempreendedores atuavam nos setores de transporte, manufatura, serviços, agricultura e comércio.

Com a expansão comercial do Brasil, fez com que o pequeno negócio se tornasse uma realidade para o brasileiro e uma alternativa para manter o sustento próprio e de sua família.

Com isso, destaca-se que no capitalismo contemporâneo, as condições de sociabilidade sofreram transformações profundas como resultado da reconfiguração do padrão da riqueza no espaço global. Nesse contexto, a articulação entre investimento e trabalho estimulou processos de expansão dos negócios de pequeno porte. Os pequenos negócios apresentam características específicas que restringem o nível e a continuidade de suas

atividades, tais como insuficiência de capital e de capacitação técnico-administrativa (Cacciamali, 1997, p. 85).

Destaca-se que mesmo no passado, o comerciante apresentava dificuldades com o planejamento de suas ações e a contabilidade não poderia estar aquém, mesmo porque para se destacar e se posicionar do mercado, que já era competitivo, deveria estar em constante aprendizado. Nesta perspectiva serão apresentadas no próximo tópico informações sobre o administrador financeiro.

2.2 ADMINISTRADOR FINANCEIRO

Em empresas de grande porte a função do administrador financeiro contém de muitas atividades, porém a que compete um peso maior é a de tomar decisões financeiras, sejam elas em relação à implantação ou não de um projeto ou até mesmo a decisão por não manter a empresa em atividade. Qualquer decisão a ser tomada, da mais simples a mais complexa deve ser baseada em estudos preliminares.

O que mais espera-se de um administrador financeiro é que suas decisões aumentem o valor das ações da empresa, conforme menciona Ross *et al.* (2015, p.12): “o objetivo da Administração Financeira é maximizar o valor unitário corrente das ações existentes”, porém ele lembra que os acionistas são proprietários residuais, porque recebem apenas o que lhes é de direito, depois de pagar funcionários, fornecedores e credores que tenham direitos sobre algum tipo de recebimento.

A gestão financeira é fundamental para todas as empresas, independentemente do seu porte. Silva (2001) releva que numa empresa pequena, muitas vezes não existem um órgão especificamente responsável pelo gerenciamento das operações financeiras, ficando essas atribuições entre a contabilidade e o proprietário. À medida que a empresa toma vulto, cresce, torna-se necessária a profissionalização do gerenciamento das funções administrativas. Esta afirmação releva a situação da empresa ao qual iremos estudar, pois não existe setor específico para esta função, o proprietário acumula mais esta função.

Para Braga (1995, p.23):

A função financeira compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa. Essa função é responsável pela obtenção dos recursos necessários e pela formulação de uma estratégia voltada para otimização do uso desses fundos. Encontrada em qualquer tipo de empresa, a função financeira tem um papel muito importante no desenvolvimento de todas as atividades operacionais, contribuindo significativamente para o sucesso do empreendimento.

Além das diversas atividades operacionais relacionadas ao administrador financeiro, ainda lhe é concedido a função de tomada de decisão, no entanto esta função requer um embasamento e estudo mais aprofundado, pois compete ao administrador uma responsabilidade maior.

Segundo Neves (1996, p.97), o gestor possui dois grandes grupos de decisões:

As decisões estratégicas constituem as decisões de médio e longo prazo e englobam as decisões de investimento, financiamento e dividendos, que devem ser consideradas de forma independente. Já as decisões operacionais fazem parte da gestão corrente da empresa compreendendo as decisões de ativo circulante, decisões do conjunto de produtos ou serviços, decisões de fabricar ou comprar e decisões de preço.

Para o gestor de uma micro e pequena empresa, destaca-se inicialmente a função operacional, na qual deverão ser identificados os itens do ativo circulante e após a consolidação desta etapa, poderá partir para as decisões estratégicas, isto ocorre em razão da dependência entre elas, pois para se tomar decisões de investimento, o gestor precisará de informações contidas no nível operacional.

2.3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Neste item serão estudados as bases teóricas e os principais conceitos sobre o planejamento financeira, objetivando analisar e esclarecer como as ferramentas disponíveis para gestão de controle nas finanças, podem auxiliar na prática a gestão dos ativos das micro e pequenas empresas.

No contexto atual, é possível afirmar que para se ter uma gestão financeira eficaz e hábil é necessário desenvolver um planejamento financeiro, pois é com ele que o gestor poderá obter informações para controlar os recursos financeiros que possui.

Planejar significa decidir com antecedência, isto quer dizer que o planejamento financeiro se apresenta capaz de direcionar, programar e traçar estratégias e metas capazes de serem alcançadas pela empresa em um determinado período de tempo.

Para Sanvicente e Santos (1983, p.155):

Planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação ao um período determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para uma empresa e suas diversas unidades.

Percebe-se a necessidade de uma empresa traçar e planejar seus recursos para poder conseguir se manter competitiva no mercado e, para isto, é necessário que ela possua uma gestão financeira eficiente e isto só será atingido com um bom planejamento financeiro.

Empresas têm como objetivo se manter competitivas no mercado, porém para que isto ocorra ela deve gerar ativos, ou seja, no ambiente empresarial, uma boa empresa é aquela que é rentável, pois deve gerar lucro suficiente para sanar todas as despesas e ainda remunerar os sócios e acionistas.

Segundo Robbins, De Cenzo e Wolter (2014, p.57), todas as empresas terão um mesmo propósito:

Cada organização tem um objetivo simples: a sobrevivência. Ainda assim, a sobrevivência pode tomar diversas formas. Para muitos, significa ser rentável, enquanto para outros significa gerar dinheiro suficiente para continuar a trabalhar para o bem da sociedade. Ser rentável pode levantar muitas questões. Uma organização pode funcionar de uma forma que permita que ela faça a coisa “certa” e ainda ganhe dinheiro?

No entanto, a questão expressa por Robbins, De Cenzo e Wolter (2014), tem uma abrangência mais profunda, pois cabe um estudo específico sobre a concepção dos empresários em relação ao conceito de sobrevivência e este não é o foco do trabalho, que tem como objetivo, desenvolver a ferramenta de Fluxo de Caixa em uma empresa de estética automotiva.

No que concerne ao planejamento financeiro, é possível proporcionar ao gestor informações que lhe auxiliem no contexto de curto e longo prazo, possibilitando que antecipe e tenha uma solução já calculada, para uma determinada tomada de decisão. Entre essas decisões pode ser a captação de recursos externos, tais como empréstimos.

Segundo Ross (2008, p.82):

O planejamento financeiro formaliza a maneira pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Em visão mais sintetizada, um plano financeiro significa uma declaração do que a empresa deve realizar no futuro.

O planejamento financeiro estabelece e define o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados, fornece subsídios para que as finanças da empresa não sejam surpreendidas de forma negativa, o controle delas é de extrema importância no trabalho do administrador, pois ocorrerá a definição dos planos e orçamentos financeiros, atrelados aos objetivos da empresa.

Gitman (1997, p.588) menciona:

O planejamento financeiro é um dos aspectos importantes para funcionamento e sustentação de uma empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos. Dois aspectos-chave do planejamento financeiro são o planejamento de caixa e de lucros. O primeiro envolve o planejamento do orçamento de caixa da empresa; por sua vez, o planejamento de lucros é normalmente realizado por meio de demonstrativos financeiros projetados,

os quais são úteis para fins de planejamento financeiro interno, como também comumente exigidos pelos credores atuais e futuros.

Nesse contexto, o objetivo simplificado do planejamento financeiro é a apresentação de informações sobre os ativos da empresa, utilizando de ferramentas de gestão, de modo a evitar prejuízos e despesas desnecessárias para a empresa.

Segundo Lemes Júnior, Cherobim e Rigo. (2002, p.342)

O planejamento financeiro direciona a empresa e estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Um plano financeiro é, portanto, uma declaração do que deve ser feito no futuro. Em sua maioria, as decisões numa empresa demoram bastante para serem implantadas. Numa situação de incerteza, isso exige que as decisões sejam analisadas com grande antecedência.

Em complementação ao afirmado por estes autores, Weston e Brightman (2000), afirma que:

O planejamento financeiro envolve a realização de projeções de vendas, renda e ativos baseados em estratégias alternativas de produção e de marketing, seguidas pela decisão de como atender às necessidades financeiras previstas.

Dentro do planejamento financeiro, é possível analisar as decisões que serão tomadas nas diversas áreas da empresa, além de possuir embasamento para propor novas metas, avaliar os resultados esperados e obtidos, dentre outras funções.

Sobre o planejamento financeiro, Gitman (1997, p.88) afirma que “o processo de planejamento financeiro se inicia com a projeção de planos financeiros a longo prazo, ou estratégicos, que por sua vez direcionam a formulação de planos e orçamentos operacionais a curto prazo”.

Diante do exposto, destaca-se que o planejamento financeiro é realizado e desenvolvido em duas etapas, a curto prazo e a longo prazo. O plano de longo prazo é visto com uma visão mais estratégica, ou seja, age na projeção e estimativas projetadas, já o curto prazo apresenta uma visão operacional, de execução.

2.3.1 Planejamento Financeiro de Longo Prazo

Ross, Westerfield e Jordan (2008, p.97) definem o Planejamento Financeiro a Longo Prazo como: “um modelo organizado e sistemático que quantifica benefícios financeiros, custos e necessidades de capital ou financiamento para transformar as aspirações da empresa em realidade”. O planejamento de longo prazo deverá estar alinhado com o planejamento estratégico da empresa, uma vez que através dele é que a empresa conseguirá alcançar seus objetivos de mercado.

Em relação ao plano a longo prazo, Gitman (1997, p.88) “focaliza os dispêndios de capital, atividades de pesquisa e desenvolvimento, ações de marketing e de desenvolvimentos de produtos, estrutura de capital e importantes fonte de financiamentos”. É nesta etapa em que são feitas as projeções e a evolução de todas as áreas de atuação da empresa. As projeções realizadas no planejamento financeiro de longo prazo são definidas através do plano estratégico e correlato a ele encontra-se os planos financeiros de longo prazo.

A empresa que, independente do seu porte, não tenha definido o planejamento financeiro de longo prazo, terá graves problemas futuros, pois a empresa não conseguirá projetar e planejar claramente as suas ações futuras, e isto é um dos fatores que levam uma empresa à falência.

2.3.2 Planejamento Financeiro de Curto Prazo

Para Gitman (2004, p. 93), os planos financeiros de curto prazo, “determinam as providências financeiras de curto prazo e o impacto previsto dessas providências. Esses planos quase sempre abrangem um período de um a dois anos. Os dados básicos incluem a previsão de vendas e diversas espécies de dados operacionais e financeiros”.

O planejamento financeiro de curto prazo é basicamente administrar os ativos e passivos circulantes da empresa, tendo como objetivo manter o equilíbrio das contas para obter retorno financeiro e com isto manter-se competitiva no mercado.

Ross, Westerfield e Jordan (2008, p. 412) afirmam que “as finanças a curto prazo preocupam-se principalmente com a análise de decisões que afetam os ativos e passivos circulantes”, bem como que “frequentemente, a expressão capital de giro líquido é associada à tomada de decisões financeiras de curto prazo”. As decisões financeiras do curto prazo são a administração do caixa, do crédito, das contas a receber e a pagar, dos estoques e dos financiamentos de curto prazo.

Estas informações são de extrema relevância para a gestão financeira da empresa, pois com elas o gestor poderá analisar a saúde financeira do negócio, ou seja, se após avaliar os ativos e passivos, a empresa consegue liquidar suas despesas e gerar lucro, bem como verificar se há necessidade de injeção de capital de terceiro.

Esse planejamento deve ser desempenhado por um funcionário capacitado. Ocorre que, na maioria das micro e pequenas empresas esta é uma tarefa difícil de acontecer, pois devido ao orçamento reduzido, fica inviável a manutenção de pessoal específico para o setor financeiro. E, o que ocorre na maioria das empresas é o proprietário acumular mais esta

tarefa. O problema em questão é que pode ocorrer uma sobrecarga de tarefas e atividades concedidas ao proprietário que poderá ocorrer sobrecarga do mesmo e acabar deixando esta que é uma atividade tão importante para segundo plano.

De acordo com Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2002, p. 515), as atividades para elaborar o planejamento financeiro de curto prazo têm como objetivo “preparar as projeções do fluxo de caixa, também denominada orçamento de caixa, e das projeções das demonstrações financeiras, a Demonstração de Resultados e o Balanço Patrimonial.”

2.4 DEMOSTRATIVOS CONTÁBEIS BÁSICOS

As informações e registros contábeis possuem grande importância na gestão financeira do negócio, com o registrado diário e correto das movimentações, a empresa terá informações suficientes para o controle e tomada de decisão do negócio.

Para Damodaran (2011, p.80), existem apenas três demonstrativos contábeis básicos, que contém as informações sobre a empresa em determinado período de tempo: Balanço Patrimonial, Demonstrativo do Resultado do Exercício e o Demonstrativo de Fluxo de Caixa.

2.4.1 Balanço Patrimonial

No Balanço Patrimonial é demonstrada a posição patrimonial e financeira da empresa, na qual deverá ser classificada e agrupada com o objetivo de facilitar o entendimento e a análise da situação financeira da empresa.

O Balanço Patrimonial é constituído pelo ativo, que corresponde aos bens e direitos obtidos pela empresa, o passivo, que representa as obrigações da empresa para com terceiros e o patrimônio líquido, que compreende aos recursos próprios da empresa.

A aplicação desta ferramenta permite que o gestor realize o planejamento tributário da empresa, forneça informações para os *stakeholders*, observe o crescimento e evolução dos ativos e, o principal, conheça todos os bens, direitos e obrigações da empresa no determinado período.

Para ilustrar estas informações, a Figura 1, apresenta a constituição do Balanço Patrimonial.

Figura 1 – Estrutura do Balanço Patrimonial

ATIVO	PASSIVO
Caixa Bancos Aplicações Financeiras	Empréstimos bancários Financiamento Duplicatas descontadas Dividendos e IR
Circulante Financeiro	Circulante Financeiro
Contas a receber Estoques Outros Valores a Rec.	Fornecedores Salários a pagar Encargos a pagar Impostos e Taxas Empréstimos
Circulante Operacional	Circulante Operacional
Realizável a Longo Prazo Investimentos Imobilizado Diferido	Exigível a Longo Prazo Capital Reservas Lucros Acumulados
Ativo Permanente	Passivo Permanente
TOTAL DO ATIVO	TOTAL DO PASSIVO

Fonte: Adaptado de Assaf Neto e Silva (2011)

2.4.2 Demonstração do Resultado do Exercício

Matarazzo (2007, p.45) escreve que “a Demonstração de Resultado do Exercício é uma demonstração dos aumentos e reduções causados no patrimônio líquido pelas operações da empresa”.

Esta ferramenta tem como objetivo apresentar as receitas, despesas e lucro obtido num determinado período, geralmente de doze meses.

O artigo 187 da Lei 6.404/1976 (Lei das Sociedades por Ações), instituiu a Demonstração do Resultado do Exercício e determina que seja discriminado os seguintes itens:

I - a receita bruta das vendas e serviços, as deduções das vendas, os abatimentos e os impostos;

II - a receita líquida das vendas e serviços, o custo das mercadorias e serviços vendidos e o lucro bruto;

III - as despesas com as vendas, as despesas financeiras, deduzidas das receitas, as despesas gerais e administrativas, e outras despesas operacionais;

IV – o lucro ou prejuízo operacional, as outras receitas e as outras despesas; (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009)

V - o resultado do exercício antes do Imposto sobre a Renda e a provisão para o imposto;

VI – as participações de debêntures, empregados, administradores e partes beneficiárias, mesmo na forma de instrumentos financeiros, e de instituições ou fundos de assistência ou previdência de empregados, que não se caracterizem como despesa; (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009)

VII - o lucro ou prejuízo líquido do exercício e o seu montante por ação do capital social.

2.4.3 Demonstrativo de Fluxo de Caixa

Trata-se da indicação de quais foram as entradas e saídas de dinheiro no caixa durante o período. As informações fornecidas por esta ferramenta auxiliam o gestor na análise dos dados e na capacidade da empresa honrar os compromissos financeiros, os índices de liquidez e o uso do capital de giro da empresa.

Sobre a demonstração do fluxo de caixa, os profissionais de contabilidade. Acreditam ser um excelente instrumento de informação. Desta forma, Garrison e Noreen (2001, p. 554) explicam que:

A demonstração do fluxo de caixa é um instrumento analítico valioso tanto para gerentes quanto para investidores e credores, embora os gerentes sejam mais propensos a se interessar pelos demonstrativos projetados do fluxo de caixa, elaborados como parte do processo orçamentário. A demonstração do fluxo de caixa pode ser empregada para responder a questões vitais.

Ribeiro (2005a, p. 400) complementa afirmando que:

Para fins da DFC o conceito de Caixa engloba todas as Disponibilidades da empresa existentes nas contas: Caixa (dinheiro em poder da própria entidade); Banco conta Movimento (dinheiro da entidade em poder de estabelecimentos bancários, depositados em contas correntes) e Aplicações Financeiras de Liquidez Imediata (dinheiro da empresa investido em aplicações de altíssima liquidez). Essas três contas integram o grupo das Disponibilidades no Ativo Circulante do Balanço Patrimonial.

O Demonstrativo de Fluxo de Caixa apresenta a situação financeira da empresa em um determinado período de tempo, ou seja, permite visualizar as entradas e saídas de dinheiro do caixa, contas bancárias ou nas aplicações financeiras que a empresa possui com liquidez imediata, bem como é possível avaliar o impacto causado por cada uma das movimentações financeiras.

Além disso, observa-se a importância de o gestor analisar e avaliar esta ferramenta para poder conhecer a capacidade financeira da empresa. O gestor terá disponível informações para elaborar um planejamento financeiro compatível com a realidade e com isso conseguir evitar a escassez de dinheiro em caixa para honrar as obrigações ou de decidir quais as aplicações mais vantajosas para investir os recursos financeiros disponíveis.

Com a manutenção e atualização constante dos registros nas demonstrações dos fluxos de caixa, o gestor conseguirá realizar projeções sobre o futuro financeiro da organização.

O Demonstrativo de Fluxo de Caixa pode ser elaborado por dois métodos. O método direto e o indireto.

Segundo Marion (2003, p.431):

O Fluxo de Caixa pelo método direto é também denominado Fluxo de Caixa no Sentido Restrito. Muitos se referem a ele como o “verdadeiro Fluxo de Caixa”, porque, (...) nele são demonstrados todos os recebimentos e pagamentos que efetivamente concorreram para a variação das disponibilidades no período. Já o Método Indireto é estruturado por meio de um procedimento semelhante ao da Doar podendo mesmo ser considerado como uma ampliação da mesma. Consiste em estender à análise dos itens não circulantes – própria daquele relatório – as alterações ocorridas nos itens circulantes (passivo e ativo circulante), excluindo, logicamente, as disponibilidades, cuja variação estamos buscando demonstrar.

2.4.3.1 Método Direto

No método direto é possível observar as atividades de entrada e saída de caixa, projetando a receita bruta disponível em função das despesas também bruta, este método possui informações do saldo de caixa em uma visão de curto prazo.

Ching *et al*, (2003, p. 83) explicam que:

No método direto, as entradas e saídas operacionais são apresentadas de forma simples e direta, sendo primeiro as entradas e depois as saídas, ou seja, a apresentação do método direto é de fácil compreensão mesmo por aqueles que têm pouco ou nenhum treinamento em contabilidade financeira. A empresa simplesmente classifica as entradas e as saídas de caixa em sua conta bancária de um período como atividades operacionais, de investimento ou de financiamento e relata o saldo como movimentação ou geração de caixa, podendo ser positiva ou negativa.

2.4.3.2 Método Indireto

O método indireto é contrário ao direto, pois sua ação não altera o caixa, ou seja, sua composição não influencia o caixa, a exemplo da depreciação, variações monetárias, provisões entre outros.

Em complementação à explicação, Ching *et al* (2003, p. 83) afirmam que:

O método indireto começa com o lucro líquido do Demonstrativo de Resultados e reconcilia com o caixa líquido das operações. Os itens das linhas intermediárias – como depreciação, aumento nas contas a receber e aumento nos estoques – explicam por que o lucro difere do caixa resultante das operações. Esse é o ponto forte do método indireto. Por outro lado, esse método não demonstra os detalhes operacionais, como cobrança dos clientes e pagamento aos fornecedores, impostos e outros.

Método direto	Método indireto
+ Recebimentos de Clientes Vendas à vista Duplicatas vendidas a prazo + Dividendos de investimentos avaliados pelo método de equivalência patrimonial (-) Pagamentos a fornecedores Compras à vista Duplicatas compradas a prazo (-) Salários e encargos sociais (-) Despesas diversas (-) Impostos diretos e indiretos (-) Despesas financeiras decorrente de empréstimos para financiamento de capital de giro	Lucro antes de impostos Receitas e despesas não financeiras + Depreciação + Amortização + Devedores duvidosos (-) Receita de equivalência + Despesas de equivalência + Baixa de imobilizado + Despesas de financiamentos (-) Receitas de investimentos = Lucro líquido financeiro Acréscimos, ou decréscimos, em ativos e passivos operacionais +/- Duplicatas a receber +/- Estoques +/- Contas diversas +/- Adiantamentos +/- Despesas antecipadas +/- Fornecedores +/- Impostos e contribuições +/- Salários e encargos +/- Credores diversos +/- Impostos sobre lucros
2 - das atividades de investimentos	
+ Recebimentos de: + Dividendos de investimentos avaliados pelo método de custo + Receitas financeiras + Receitas de venda de: Imobilizado Intangíveis Investimentos (-) Pagamentos por aquisição de: Imobilizado Intangíveis Investimentos (-) Despesas financeiras referentes a financiamento de investimento	
3 - das atividades de financiamento	
Dos sócios + Integralização de capital (-) Pagamento de dividendos (-) Pagamento de juros sobre o capital próprio De terceiros: + Novos empréstimos e financiamentos (-) Amortização de empréstimos e financiamentos (-) Despesas financeiras não identificadas como atividades operacionais ou de investimentos	
1+2+3 = aumento ou diminuição de caixa e equivalentes de caixa	
+ Saldo inicial de caixa ou equivalentes de caixa	
+ Saldo final de caixa ou equivalentes de caixa	

Fonte: Perez Júnior (2015, p. 244)

O Quadro 1 identifica os dois métodos de demonstração do fluxo de caixa.

Quadro 1: Estrutura da DFC demonstrando os métodos direto e indireto

Os métodos devem ser aplicados de acordo com as necessidades da empresa e alinhados ao planejamento estratégico.

2.5 FLUXO DE CAIXA

O Fluxo de Caixa é um dos principais instrumentos de controle financeiro. Matarazzo (2007). Destaca esta ferramenta como imprescindível na atividade empresarial e mesmo para pessoas físicas que se dedicam a algum negócio. Por meio desse instrumento de controle gerencial é possível avaliar se a empresa é autossuficiente no financiamento do seu giro, bem como prever sua capacidade de expansão com recursos próprios.

Matarazzo (2008, p. 369) afirma que os propósitos fundamentais do fluxo de caixa são:

- Avaliar alternativas de investimento;
- Avaliar e controlar ao longo do tempo as decisões importantes que são tomadas na empresa com reflexos monetários;
- Certificar que os excessos momentâneos de caixa estão sendo devidamente aplicados.

Além disso, o acompanhamento desta ferramenta deve ser constante, pois é com ela que o gestor consegue analisar as finanças e garantir à empresa capacidade de gerar o capital necessário para as suas atividades, ou seja, se os fluxos de caixa da empresa estiverem em desequilíbrio, a necessidade de capital de giro será reduzida. Esse controle torna-se ainda mais importante em situações de juros altos ou inconstância econômica, como é vivenciado atualmente no Brasil, pois os custos para obtenção de recursos de terceiros (empréstimo e/ou financiamento) são elevados e para evitar que isto ocorra a empresa deve possuir o controle sobre o fluxo de caixa.

Neste contexto Zdanowicz (1986, p. 47) afirma que:

O Fluxo de Caixa é o instrumento essencial para a administração do disponível e sucesso da empresa, em termos de planejamento e de controle financeiro. É o instrumento mais útil e preciso para levantamentos financeiros a curto e longo prazo. A empresa que mantém continuamente o seu fluxo de caixa atualizado poderá dimensionar com mais facilidade o volume de ingressos e desembolsos dos recursos financeiros, assim como fixar o seu nível desejado de caixa para o período seguinte.

É com a aplicação prática do Fluxo de Caixa que o gerente financeiro consegue planejar, organizar e distribuir os recursos financeiros que estiverem disponíveis adequadamente.

Zdanowicz (1986, p. 39) ainda menciona os seguintes itens como os objetivos mais importantes e fundamentais do Fluxo de Caixa:

- Facilitar a análise e a seleção das linhas de crédito mais adequadas às necessidades de obtenção da capital de giro da empresa a serem obtidas junto às instituições financeiras;
- Programar os ingressos e os desembolsos de caixa, de forma criteriosa, permitindo determinar o período em que deverá ocorrer carência de recursos e o montante, havendo tempo suficiente para as medidas que se fizerem necessárias;
- Otimizar a aplicação de recursos próprios e de terceiros nas atividades mais rentáveis da empresa.

O controle desta ferramenta reflete diretamente nas decisões que serão tomadas pelo gestor, se tratando da disponibilidade da empresa em arcar com suas obrigações, pois será possível ter uma visão clara, objetiva e dinâmica dos prazos para pagamento ou descontos aos clientes, das obrigações mensais e da necessidade de captação de outros recursos para pagamento das obrigações, isto possibilitará ao gestor tomar decisões que possam evitar o endividamento e o descontrole das finanças da empresa.

Desta forma, Segundo Assaf Neto e Silva (2011):

Fluxo de caixa é um instrumento que relaciona os ingressos e saídas (desembolso) de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo. A partir da elaboração do fluxo de caixa é possível prognosticar eventuais excedentes ou escassez de caixa, determinando-se medidas saneadoras a serem tomadas.

A utilização desta ferramenta é de suma importância, pois é possível afirmar que a liquidez é mais importante do que a geração de lucro, uma vez que o que leva uma empresa a falência não é a falta de lucro, mas a falta de liquidez, ou seja, a ausência do pagamento das obrigações.

A realização do Fluxo de Caixa é essencial para a função econômica, técnica, financeira e administrativa da empresa, independentemente do seu porte, tanto que muitas instituições de crédito exigem a sua demonstração antes de concederem empréstimos ou financiamentos. As empresas que fazem uso desta ferramenta, rotineiramente, dificilmente fracassam, pois com ela é possível planejar e controlar as suas atividades.

Desse modo, a empresa poderá prever e avaliar a necessidade de aumentar seus recursos financeiros, reduzir despesas, desenvolver um planejamento financeiro de médio e longo prazo, conhecer seu ponto de equilíbrio com relação ao caixa, ou seja, determinar qual o volume de capital que precisa estar presente, ao mínimo, para que a empresa possa arcar com seus custos, evitando situações prejudiciais à empresa como a falta de caixa, o que pode

gerar dívidas com empréstimos e redução do capital de giro, com isto a empresa poderá tomar decisões mais coerentes e objetivas para solucionar os problemas.

Nesse contexto, é possível compreender a relevância do desenvolvimento e manutenção constante desta ferramenta, no entanto para que isto ocorra é necessário que o gestor tenha capacidade para aplicá-la de forma correta, pois a falta de conhecimento e prática pode comprometer todo o fluxo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo será destinado a apresentar as técnicas e os métodos utilizados para a execução da pesquisa.

Segundo Gil (2007, p. 17), pesquisa é definida como o:

(...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Nesta pesquisa foi utilizada a abordagem qualitativa, considerando que são usadas quando se busca a compreensão e entendimento sobre a natureza geral de uma questão, abrindo espaço para a interpretação e percepções distintas. Acevedo e Nohara (2007, p.52) mencionam as abordagens qualitativas como “especialmente úteis para determinar as razões e os porquês”. Esta abordagem não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização.

A pesquisa qualitativa apresenta uma maior importância do contexto do objeto estudado e na interpretação.

Foi desempenhada a pesquisa aplicada, pois apresenta como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.

Quanto aos objetivos foi realizada a pesquisa descritiva, pois permite descrever as características e experiência do estudo.

Em relação aos procedimentos, foram utilizados a pesquisa bibliográfica e documental.

Para a pesquisa bibliográfica, Fonseca (2002, p. 32) afirma que:

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de *web sites*. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre

o assunto. Existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

E, acerca da pesquisa documental, Fonseca (2002, p.32) menciona que:

A pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc.

Neste caso, foram analisados os documentos de controle interno da empresa.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada através de entrevista com o proprietário da empresa e o contador, bem como foi realizado a análise dos documentos financeiros disponíveis. O objetivo dessa atividade foi conhecer os processos de gestão e controles financeiros realizados pela empresa.

3.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Para a realização da análise quantitativa foi utilizado um *software* de planilha eletrônica disponível de forma gratuita.

Destaca-se que, para o gestor utilizar a ferramenta não será necessário desembolso por parte da empresa, mas necessitará da disponibilidade e conhecimento do gestor para o manuseio do *software*.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada no período de março a maio do corrente ano, teve como entrevistados o proprietário e o contador, bem como foi realizado observações sobre a rotina diária da empresa e verificado o acervo documental das contas. Após a realização dos depoimentos, foram coletadas informação que viabilizaram e constatarem a ausência de ferramentas de controle financeiro e isto demonstra a relevância do estudo.

4.1 RESULTADOS DA PESQUISA REFERENTE AO PRIMEIRO OBJETIVO ESPECÍFICO (CARACTERIZAR O PROCESSO PRODUTIVO DA EMPRESA)

A empresa em questão iniciou suas atividades em 14 de maio de 2017, atua no segmento de lavagem automotiva, além do serviço de lavagens tradicionais, a empresa realiza revitalização e proteção de pintura, higienização e hidratação de bancos, higienização de motor e polimento de farol.

A caracterização do processo produtivo irá oferecer ao gestor informações para que seja possível compreender o funcionamento do fluxo de caixa.

4.1.1 Estrutura Organizacional

A empresa não apresenta nenhum documento que caracteriza e demonstre sua estrutura organizacional.

Baseando-se na entrevista realizada com o proprietário, foi possível destacar que a gestão da empresa possui uma estrutura hierárquica horizontalizada, com os setores administrativo e produção ligados diretamente à direção.

Por se tratar de uma empresa de médio porte, sua estrutura é informal. Ocorre que, no momento em que a empresa começar a crescer, será mais difícil administrar os processos, pois o funcionário pode se sentir desordenado a respeito de sua responsabilidade e função.

Dentre os setores citados acima, a empresa terceirizou a atuação da contabilidade e do *marketing*, estes setores são demonstrado no organograma como órgão de *staff*, representado na Figura 2.

Figura 2: Organograma Funcional da Empresa

Fonte: Elaboração Própria (2018)

4.1.2 Sequência da Atividade Operacional

O quadro 2 organiza de maneira resumida a sequência dos processos para realizar a lavagem do veículo.

Quadro 2 - Sequência do Processo de Lavagem do Veículo

ção	Descrição
0	<p>Cliente entre na empresa, informa seus dados e o tipo de serviço a ser realizado</p> <p>Realizada uma vistoria no veículo para identificar algum dano e/ou objeto de valor</p> <p>Inserção dos dados do cliente na ordem de serviço</p> <p>Transportar o veículo para a rampa de lavagem</p> <p>Encaminhar o veículo para a área de aspiração</p> <p>Realizar aspiração, secagem e higienização interna do veículo</p> <p>Aplicação da cera</p> <p>Finalização do processo de lavagem</p> <p>Efetuar a vistoria de entrega</p> <p>Entrar em contato com o cliente para informa que o serviço foi finalizado</p>

Fonte: Elaboração Própria (2018).

4.2 RESULTADOS DA PESQUISA REFERENTE AO SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO (IDENTIFICAR QUAIS AÇÕES E FERRAMENTAS SÃO UTILIZADAS PELA EMPRESA NA GESTÃO FINANCEIRA DO NEGÓCIO)

Constatou-se por meio da entrevista com o proprietário e através da análise documental que a empresa não possui nenhum tipo de ferramenta de gestão financeira que demonstra a análise dos custos.

A área contábil da empresa está estruturada de forma que parte da sua contabilidade é efetuada internamente e a outra parte em uma empresa terceirizada. No entanto, devido a ausência de uma contabilidade gerencial, os demonstrativos contábeis não são realizados.

Nesse contexto, é impossível identificar se a empresa consegue cumprir suas obrigações e ter lucro, pois ela não efetuar. O cálculo dos indicadores financeiros, mesmo o proprietário afirmando que o conhecimento destes índices pode modificar a sua forma de administrar. Segundo ele “o conhecimento destes índices é extremamente importante para administrar uma empresa, pois assim é possível verificar se ela está pagando as contas e tendo lucro”.


Muito disso acontece, em razão do proprietário acumular a função operacional e estratégica da empresa, além de ser o único responsável pelo administrativo da empresa.

A análise dos custos é essencial para o seu planejamento financeiro, pois proporciona ao gestor informações e embasamento para que lhe auxiliar na tomada de decisão, ou seja, com o uso da ferramenta de fluxo de caixa é possível visualizar se a empresa mantém a receita alinhada com as despesas.

Durante a realização da pesquisa, verificou-se que a empresa detém apenas do controle das receitas, ou seja, ela possui um formulário próprio, que especifica a ordem de serviço a ser realizada e neste mesmo documento é contabilizado e registrado a mão a receita total do mês. Esse documento é o único utilizado pelo proprietário para avalia o desempenho financeiro da empresa.

A Figura 3 demonstra o modelo utilizado pela empresa como ordem de serviço e análise das receitas.

Figura 3: Ordem de serviço da empresa

 ORDEM DE SERVIÇO							DATA:
ORDEM	NOME	MODELO/PLACA	TELEFONE	TIPO DE LAVAGEM	VALOR	PAGAMENTO	OBSERVAÇÃO
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							

Fonte: Acervo da Empresa (2018).

Segundo com Assaf Neto e Silva (2011), a partir da elaboração do fluxo de caixa é possível prognosticar eventuais excedentes ou escassez de caixa, determinando-se medidas saneadoras a serem tomadas e com isso, prevenir situações que possam comprometer a manutenção da empresa no mercado, bem como destaca-se que com a ausência de um controle financeiro adequado é inviável avaliar a lucratividade do negócio.

Quanto ao controle das contas a pagar, o proprietário declarou que mantém em sua agenda pessoal as informações sobre as datas e os pagamentos a serem realizados.

Isto deixa explícito que conduzir uma empresa de forma informal e sem que seja realizado o controle financeiro adequado, a longo prazo, poderá levá-la a falência.

4.3 RESULTADOS DA PESQUISA REFERENTE AO TERCEIRO OBJETIVO ESPECÍFICO (DESENVOLVER O FLUXO DE CAIXA E PROPOR A UTILIZAÇÃO DELE COMO INSTRUMENTO GERENCIAL)

A empresa tem consciência da importância dessa ferramenta para a gestão financeira do negócio, no entanto o acúmulo de atividades e a sobrecarga de trabalho dificulta a realização das atividades administrativas e gerenciais da empresa.

Para auxiliar o proprietário, foi proposto o desenvolvimento da ferramenta de fluxo de

caixa com o intuito de implantar uma melhoria na gestão financeira do negócio. A ferramenta foi desenvolvida no *Software Microsoft Excel*. Os dados inseridos na planilha foram disponibilizados pelo contador e o proprietário e na planilha consta a movimentação de entrada e saída de dinheiro do caixa da empresa, em um determinado período.

Para compreender a organização e funcionamento da planilha será demonstrado a seguir a classificação das contas da empresa.

4.3.1 Classificação das Contas

Na fase inicial do desenvolvimento do Fluxo de Caixa está a estruturação das contas, neste momento faz-se necessário classificar e segmentação das contas em grupos.

O controle do fluxo de caixa como instrumento de gestão possibilita fazer projeções, observar o desempenho da empresa naquele período, identifica o item que detém o maior consumo dos recursos e realizar análises.

A Tabela 1 possibilita ao gestor realizar uma consulta imediata e observar as receitas e despesas da empresa naquele período.

Tabela 1 - Classificação das Contas

DESCRIÇÃO DA CONTA
1. RECEITA/FATURAMENTO
Receita 01 - Lava a Jato
2. DESPESAS/CUSTOS VARIÁVEIS
Custos com serviços
Fornecedores
Custos tributários e financeiros
Simples Nacional
Taxas bancárias
Pagamento de empréstimo
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO
3. DESPESAS FIXAS
3.1 Despesas administrativas
Celular
TV/Internet
Aluguel
Energia elétrica
Água
IPTU
Gasolina/Uber/Estacionamento
3.2 Despesas com pessoal
Folha de salário/encargos
Salário do gerente
Valores de rescisão
13º salário
FGTS
Vale alimentação
Pró-labore
3.3 Despesas com serviços terceirizados
Contador
Manutenção de equipamento
Material de expediente/manutenção e limpeza
Segurança eletrônica
Publicidade
LUCRO OPER. ANTES DE INVESTIMENTOS
4. INVESTIMENTOS
Investimentos em publicidade
Cartões/panfletos
LUCRO OPERACIONAL TOTAL

Fonte: Adaptado segundo a Estrutura de Damodaran (2011, p.80)

A proposta de classificação das contas apresentadas ilustra as movimentações de caixa realizadas pela empresa, isto facilita o entendimento para a análise.

4.3.2 Desenvolvimento do Fluxo de Caixa

Após a classificação e estruturação das contas nos seus respectivos grupos, foi realizado pelo método direto o lançamento mensal das receitas e despesas no Fluxo de Caixa proposto.

O lançamento das contas foi demonstrado no Fluxo a partir do mês de maio de 2017 até abril do corrente ano, isso teve como propósito oferecer para o proprietário as informações financeiras, referentes ao Fluxo de Caixa, do primeiro ano de funcionamento da empresa. Dessa forma, o proprietário terá embasamento para verificar se no primeiro ano de funcionamento a empresa conseguiu gerar receita suficiente para cobrir as despesas e oferecer lucro, além de demonstrar qual o grupo gera mais despesa para a empresa e a forma de distribuição dos custos.

Ressalta-se que todas as informações de valores contidas no Fluxo de Caixa foram apresentadas pelo proprietário com o auxílio do contador, que basicamente ofereceu as informações detalhadas sobre salário e encargos, FGTS e custos referentes à tributação estabelecida à empresa. Acontece que houve, despesas que o proprietário não soube informar com autenticidade o valor exato do custo, porém foi estimado por ele o valor aproximado. Isso deu-se em razão da empresa não possuir o controle efetivo de suas despesas.

Com a demonstração e análise desta ferramenta, o proprietário poderá utilizá-la para conhecer os indicadores financeiros, tomar decisões baseada em dados contábeis, observar se a empresa possui condições de arcar com o cumprimento das obrigações mensalmente, projetar pagamentos e recebimentos futuros, em situações superavitária, tomar decisões sobre investimento e aplicação de recurso, além de, em situação deficitária, tomar decisões sobre a necessidade de captação e/ou utilização de capital de giro.

Nesse contexto, sugere-se que o proprietário utilize o modelo abaixo, apresentado na Tabela 2 – Modelo de Fluxo de Caixa. O modelo apresenta a descrição das receitas, despesas fixas e variáveis, investimento, margem de contribuição, lucro operacional antes do investimentos e lucro operacional total.

Destaca-se que, o modelo deverá ser utilizado para projeções mensais do Fluxo de Caixa.

ANÁLISE DO FLUXO DE CAIXA												
DESCRIÇÃO DA CONTA	2017						2018					
	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
1. RECEITA/AFATURAMENTO	8.415,00	14.709,00	13.960,00	18.874,00	16.917,00	16.130,00	21.617,00	18.030,00	12.995,00	12.400,00	14.285,00	14.266,00
Receita 01 - Lava a Jato	8.415,00	14.709,00	13.960,00	18.874,00	16.917,00	16.130,00	21.617,00	18.030,00	12.995,00	12.400,00	14.285,00	14.266,00
2. DESPESAS/CUSTOS VARIÁVEIS	3.747,33	709,70	170,11	1.133,72	1.158,14	2.292,14	1.105,53	3.428,81	2.521,45	2.093,33	2.590,46	1.972,90
Custos com serviços	3.400,00	-	-	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Fornecedores	3.400,00	-	-	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Custos tributários e financeiros	347,33	709,70	170,11	233,72	258,14	1.392,14	205,53	2.528,81	1.621,45	1.193,33	1.690,46	1.072,90
Simples Nacional	257,43	619,80	80,21	143,82	168,24	1.302,24	115,63	1.455,91	548,55	120,43	617,56	-
Taxas bancárias	89,90	89,90	89,90	89,90	89,90	89,90	89,90	89,90	89,90	89,90	89,90	89,90
Pagamento de empréstimo	-	-	-	-	-	-	-	983,00	983,00	983,00	983,00	983,00
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	4.667,67	13.999,30	13.789,89	17.740,28	15.758,86	13.837,86	20.511,47	14.601,19	10.473,55	10.306,67	11.694,54	12.293,10
3. DESPESAS FIXAS	6.607,48	9.081,99	10.130,16	11.682,30	11.464,35	11.481,98	12.621,85	13.172,22	11.364,71	11.282,64	12.359,12	8.239,87
3.1 Despesas administrativas	2.535,16	3.060,03	3.119,06	3.068,44	3.030,49	3.048,12	3.122,61	3.122,22	3.025,39	2.978,17	3.412,55	3.338,03
Celular	237,40	238,21	237,74	238,15	239,73	237,21	237,40	238,65	89,84	136,71	137,77	139,37
TV/Internet	126,19	309,67	309,67	316,04	316,45	311,08	309,67	309,67	310,16	309,67	313,05	309,67
Aluguel	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Energia elétrica	321,57	662,15	721,65	664,25	694,31	719,83	795,54	793,90	745,39	551,79	981,73	908,99
Água	-	-	-	-	-	-	-	-	100,00	100,00	100,00	100,00
IPTU	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100,00	100,00	100,00
Gasolina/Combustionamento	350,00	350,00	350,00	350,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00
3.2 Despesas com pessoal	3.397,32	5.131,96	6.121,10	7.543,86	7.543,86	7.543,86	8.609,24	9.080,00	7.449,32	7.414,47	7.906,57	3.981,84
Folha de salário/encargos	2.961,16	3.264,49	3.075,09	4.022,09	4.022,09	4.022,09	4.022,09	4.041,33	3.934,56	3.902,29	2.151,25	1.094,30
Salário do gerente	-	1.000,00	1.000,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00
Valores de rescisão	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.570,50	-
13º salário	-	-	-	-	-	-	986,46	1.403,11	-	-	12,72	-
FGTS	236,16	267,47	246,01	321,77	321,77	321,77	400,69	435,56	314,76	312,18	172,10	87,54
Vale alimentação	200,00	600,00	600,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	600,00	600,00	400,00	200,00
Pré-labore	-	-	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00
3.3 Despesas com serviços terceirizados	675,00	890,00	890,00	1.070,00	890,00	890,00	890,00	970,00	890,00	890,00	1.040,00	920,00
Contrator	-	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Manutenção de equipamento	-	-	-	30,00	-	-	-	30,00	-	-	-	30,00
Material de expediente/manutenção e limpeza	85,00	-	-	150,00	-	-	-	150,00	-	-	150,00	-
Segurança eletrônica	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00
Publicidade	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
LUCRO OPER. ANTES DE INVESTIMENTOS	1.939,81	4.917,31	3.659,73	6.057,98	4.294,51	2.355,88	7.889,62	1.428,97	891,16	975,97	664,58	4.053,23
4. INVESTIMENTOS	800,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investimentos em publicidade	800,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Carboidratos	800,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
LUCRO OPERACIONAL TOTAL	2.739,81	4.917,31	3.659,73	6.057,98	4.294,51	2.355,88	7.889,62	1.428,97	891,16	975,97	664,57	4.053,23

Tabela 3 – Modelo de Fluxo de Caixa

Fonte: Elaborada e adaptada pelo Autor com base nos modelos propostos por Zdanowicz (1986)

4.3.3 Análise Financeira

Após a apuração das receitas e despesas e a Demonstração do Fluxo de Caixa, pode-se destacar por meio dos indicadores financeiros analisados que a empresa possui uma situação consideravelmente boa. O fato do mês de maio de 2017 o fluxo de caixa ter demonstrado que a empresa teve um resultado negativo de R\$ 2.739,81, esta não deve ser levada em consideração, pois a empresa começou a operar a partir do dia 14 de maio de 2017, o que deixa demonstrado o lucro positivo. Quanto ao mês de janeiro de 2018, houve um prejuízo de R\$ 891,16, este é considerado o mês de férias, desta forma, a redução da receita deu-se mediante a baixa concentração e circulação de pessoas na cidade de Campina Grande/PB, momento em que tendem a viajar mais e conseqüentemente ocorre a redução da receita estimada. Ocorre que nos dois meses seguintes também houve prejuízo, em fevereiro um déficit de R\$ 975,97 e em março R\$ 664,58, no entanto no mês de abril houve a retomada do desempenho positivo da empresa.

Diante disso, é possível afirmar que mesmo sem possuir um planejamento financeiro adequado, o proprietário vem conseguindo gerir adequadamente o seu negócio, no sentido de cumprir com as obrigações financeiras, no entanto faz-se necessário o desenvolvimento de práticas adequadas de gestão, pois acredita-se que o conhecimento mais detalhado e específico dos índices apresentados nas demonstrações contábeis poderia auxiliá-lo na tomada de decisão do seu negócio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo disponibilizar para a empresa uma ferramenta de controle de Fluxo de Caixa, que esteja de acordo com a Contabilidade Gerencial. Para o primeiro objetivo específico que tinha como finalidade caracterizar o processo produtivo da empresa foi possível desenvolver e disponibilizar para o proprietário o organograma da empresa, cujo benefício é ilustrar, cada setor da empresa, com o objetivo de garantir mais agilidade das áreas de negócio, compreendendo claramente quem é o responsável e quais setores podem necessitar de um desempenho maior. Além disso, foi descrita e disponibilizada a sequência do processo de lavagem do veículo, esclarecendo quais as atividades a serem realizadas pelo funcionário do início ao fim do processo.

No segundo objetivo específico, que foi identificar quais ações e ferramentas são utilizadas pela empresa na gestão financeira do negócio, foi constatado mediante entrevista e pesquisa documental que o proprietário realiza o controle financeiro de forma empírica, ou seja, não é realizada nenhum demonstrativo contábil, apenas baseado nas contas a pagar e na ordem de serviço para controlar o recebimento diário de veículos. O fato da empresa não utilizar de nenhuma ferramenta de controle, torna a gestão do caixa ineficiente.

O terceiro e último objetivo específico foi desenvolver o Fluxo de Caixa e propor a utilização dele no controle gerencial. O Fluxo de Caixa como instrumento de controle e planejamento financeiro é uma ferramenta básica e essencial para o administrador analisar as necessidades financeiras da empresa, ou seja, esta ferramenta permite controlar entrada e saída do caixa, observar se houve excedente ou escassez de recursos financeiros para cumprir com as obrigações e atuar de forma preventiva se a empresa necessitar recorrer a empréstimos e/ou financiamentos para liquidar dívidas, além de observar a oportunidade da empresa realizar aplicação financeira com o excedente de caixa.

Nesse sentido, foi desenvolvido uma planilha no *software Microsoft Excel* para controlar a entrada e saída do caixa, que servirá de base para o administrador tomar decisões futuros baseado em dados financeiros.

Com este estudo, foi possível verificar, constatar a aplicabilidade e os benefícios inerentes ao uso da ferramenta do Fluxo de Caixa como instrumento gerencial e sugere-se a ampliação da pesquisa para mais empresas de pequeno e médio porte, porém em segmentos diferentes do atual.

REFERÊNCIAS

- ACEVEDO, Cláudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de Administração**. 3.ed., São Paulo: Atlas, 2007.
- ASSAF NETO, Alexandre. SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2011
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.
- BRASIL. Lei n.º 6.404/1976, de 14 de dezembro de 1976. **Dispõe sobre as Sociedades por Ações**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 17 dez., 1976.
- CACCIAMALI, M. C. **A economia informal 20 anos depois**. 1986. Mimeografado. _____. Globalização e processo de informalidade. **Economia e Sociedade**, n. 14, 2000.
- CACCIAMALI, M. C , BEZERRA, L. L. (1997). **Produtividade e emprego industrial no Brasil**. Revista Brasileira de Economia, Rio de Janeiro : FGV, v.1, n.51.
- CHING, Hong Y; MARQUES, Fernando; PRADO, Lucilene. **Contabilidade & Finanças**. São Paulo: Prentice Hall, 2003
- DAMODARAN, Aswath. **Finanças Corporativas: Teoria e Prática**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- FREZATTI, Fábio. **Gestão do Fluxo de Caixa: Perspectivas Estratégicas e Tática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- GARRISON, Ray H; NOREEN, Eric W. **Contabilidade gerencial**. 9. ed. Rio de Janeiro. LTC, 2001.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Habra, 1997
- GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 10ª Edição. São Paulo: Ed. Addison Wesley, 2004.
- LEMES JUNIOR, Antonio Barbosa, CHEROBIM, Ana Paula, RIGO, Cláudio Miessa. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 10 ed. São Paulo; Atlas, 2003.
- MATARAZZO, Dante. **Análise Financeira de Balanços: Abordagem Básica e Gerencial**. 6ª edição, São Paulo: Atlas, 2007.

NEVES, J. C. **Análise Financeira – Vol. I – Técnicas Fundamentais**. 12 ed, Texto, 1996.

PRADO JÚNIOR., Caio. **História econômica do Brasil**. São Paulo: Brasiliense, 1995

ROBBINS, Stephen P., DECENZO, David A. e WOLTER Robert. **A Nova Administração**. São Paulo: Saraiva, 2014.

ROSS, Stephen A.; WERTERFIELD, Randolph W.; JORDAM, Bradford D., **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1998.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de Administração Financeira**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2008

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1983.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.de São Paulo, *Causa Mortis: O Sucesso e o Fracasso das Empresas nos primeiros cinco anos de vida*. São Paulo: Unidade de Inteligência de Mercado, 2014

SILVA, José Pereira. **Análise financeira das empresas**. São Paulo: Atlas, 2001.

WESTON, J. Fred; Brigham, Eugene F. **Fundamentos da administração financeira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

ZDANOWICZ, Jose Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1986.

APÊNDICE A - PROTOCOLO DE ENTREVISTA

1 DADOS PESSOAIS

- A- Data de nascimento
- B- Naturalidade
- C- Estado civil
- D- Grau de escolaridade
- E- Tempo de atuação nessa área
- F- Teve alguma experiência profissional antes de abrir a empresa? Se sim, em que área?

2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

- A- Natureza Jurídica do negócio () formal () informal
- B- Ano de criação
- C- Tem sócios? Se sim, quantos?
- D- Tem funcionários? Se sim, quantos?
- E- Que tipo de serviços oferece?
- F- Quantas horas por dia, em média, você trabalha? Tira férias?
- G- Qual a renda média da empresa em salários mínimos?
() 1 a 5 () 6 a 10 () 11 a 15 () acima de 16
- H- Qual o sistema tributário (simples, lucro presumido, lucro real)
- I- Como a empresa está organizada atualmente? (organograma da empresa)
- J- Qual a sua função na empresa?

3 ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO FINANCEIRO

- A- Quem exerce a função de administrador financeiro na empresa?
- B- Quais as funções do administrador financeiro?
- C- Tendo em vista que o principal objetivo da administração financeira é o de maximizar o patrimônio dos acionistas ou dos proprietários da empresa como esse conceito é aplicado em sua empresa?
- D- A empresa possui planejamento financeiro? Quem realiza? Com que frequência?
- E- A empresa realiza algum tipo de planejamento financeiro de médio e longo prazo? Se

sim, como é feito?

F- Como se avalia a importância deste tipo de planejamento para a empresa?

G- Quem é responsável pelo acompanhamento e controle dos resultados do planejamento financeiro?

H- Com que frequência é realizada a análise dos resultados do planejamento financeiro?

4 DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS

A- A contabilidade da empresa é interna ou terceirizada?

B- Quais as demonstrações contábeis realizadas pela empresa?

C- Essas demonstrações são analisadas? Por quem e com que objetivos?

D- É de conhecimento da empresa que dos dados fornecidos pelas demonstrações financeiras é possível calcular diversos índices através dos quais pode ser obtida uma visão ampla da situação econômica ou financeira da sua empresa?

5 FLUXO DE CAIXA

A- O senhor considera o controle do fluxo de caixa uma ferramenta útil na gestão da sua empresa?

B- Como o Senhor utiliza esta ferramenta para acompanhar o seu caixa e controlar a sua necessidade de capital de giro?

C- Qual a importância do fluxo de caixa no gerenciamento do capital de giro da sua empresa?

D- Como é feito o controle de entradas e saídas de caixa?

E- Com que frequência essas informações são atualizadas?

F- Quem realiza essa atualização, qual a sua formação?

6 ENCERRAMENTO

A- Em termos de controle e gestão financeira o que poderia ser melhorado na sua empresa?

B- Até que ponto a empresa estaria disposta a realizar novos investimento para implementar estas melhorias?

Muito obrigado.