

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

JOSE CARLOS TEIXEIRA

**A SISTEMÁTICA DO FLUXO DE CAIXA APLICADA EM UMA DISTRIBUIDORA
DE BEBIDAS**

FLORIANÓPOLIS (SC)
2005

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

JOSE CARLOS TEIXEIRA

**A SISTEMÁTICA DO FLUXO DE CAIXA APLICADA EM UMA DISTRIBUIDORA
DE BEBIDAS**

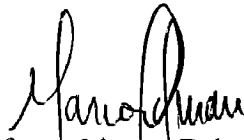
Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado
como requisito parcial à obtenção do grau de
bacharel em Administração da Universidade
Federal de Santa Catarina, sob orientação do
Prof^o. Orientador: Alexandre Marino Costa.

FLORIANÓPOLIS (SC)
2005

JOSE CARLOS TEIXEIRA

**A SISTEMÁTICA DO FLUXO DE CAIXA APLICADA EM UMA DISTRIBUIDORA
DE BEBIDAS**

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado, adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em fevereiro 2006.



Professor Marcos Dalmau
Coordenador de Estágios

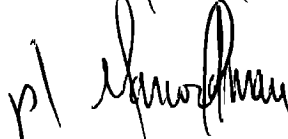
Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof.^o. Dr. Alexandre Marino Costa (orientador)



Prof.^o. Eduardo Bridi (membro)



Prof.^a. Priscilla Martins Ramos (membro)

Dedico este trabalho a minha esposa Graciélly e minha filha Natalie Christine, que sempre estiveram ao meu lado, em todos os momentos de minha vida na universidade.

Agradeço primeiramente a Deus, que me deu saúde para as batalhas da vida. Depois agradeço aos professores que lecionaram durante a minha caminhada escolar e acadêmica, a meus pais, aos meus amigos (Alexandre Coimbra e João Vitor M. Madeira), especialmente a minha sogra Graça, pelo apoio incondicional para conclusão deste trabalho e ao professor orientador Dr. Alexandre Marino, que me orientou neste trabalho com muita dedicação e lucidez. Em fim, a todos de uma maneira ou de outra contribuíram nas minhas conquistas. Muito obrigado!

TEIXEIRA, José Carlos. **A sistemática de fluxo de caixa aplicada em uma distribuidora de bebidas**. 2005. 79f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

O objetivo desta pesquisa é demonstrar e avaliar os processos da área financeira da Alfa Ind. e Com. de Bebidas Ltda. e sugerir melhorias, colocando em questão o controle financeiro, a sistemática do fluxo de caixa e o capital de giro e os itens relacionados, como: Administração de disponibilidades, contas receber e pagar e administração de estoques. Todos esses itens mencionados sustentam-se em uma revisão bibliográfica da literatura em administração financeira. Apresenta-se uma metodologia de pesquisa, que estipula o tipo de projeto como sendo uma pesquisa qualitativa e um estudo de caso. Logo em seguida, descreve-se a empresa em um breve histórico. Finalmente utilizando todas as informações coletadas sobre os processos utilizados na gestão financeira da empresa, avalia-se e sugere prováveis melhorias e aperfeiçoamentos para uma administração mais eficiente e eficaz.

Palavras-chaves: Administração financeira, capital de giro e fluxo de caixa.

Lista de quadros

Quadro 1: Modelo de demonstração de fluxo de caixa diário.....	40
Quadro 2: Apresentação do modelo de fluxo de caixa.....	41
Quadro 3: Faturamento da empresa 2004 e primeiros 7 meses de 2005.....	54
Quadro 4: Proposta da DFC da Alfa Bebidas.....	66
Quadro 5: Ações de melhorias.....	72
Quadro 6: Viabilidade das ações de melhorias.....	72

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	Contextualização e problema.....	11
1.2	Objetivos.....	12
1.2.1	Objetivo geral	12
1.2.2	Objetivos específicos.....	12
1.3	Justificativa	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1	Administração financeira.....	14
2.1.1	Definição da função financeira	15
2.1.2	Objetivos da função financeira	15
2.2	Gestão do capital de giro.....	17
2.2.1	Administração do disponível	18
2.2.1.1	<i>Controle do nível de caixa.....</i>	<i>19</i>
2.2.1.2	<i>Controle de ingresso de caixa</i>	<i>20</i>
2.2.2	Conta receber	21
2.2.2.1	<i>Análise e concessão de crédito</i>	<i>22</i>
2.2.2.2	<i>Política de crédito.....</i>	<i>24</i>
2.2.2.3	<i>Política de cobrança</i>	<i>25</i>
2.2.3	Gestão de contas a pagar	25
2.2.4	Administração de Estoque	27
2.2.4.1	<i>Importância do controle de estoques</i>	<i>29</i>
2.3	Sistemática do fluxo de caixa	34
2.3.1	Planejamento do fluxo de caixa	36
2.3.2	Demonstração do fluxo de caixa.....	38
3	METODOLOGIA	43
3.1	Tipo de pesquisa.....	43
3.2	Sujeitos de pesquisa.....	44
3.3	Coleta de dados	45
3.4	Análise de dados.....	46
3.5	Limitações.....	46

4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	48
4.1	Caracterização da empresa.....	48
4.1.1	Ramo de atividade e principais concorrentes	50
4.1.2	Situação econômica financeira	53
4.2	Análise do capital de giro.....	55
4.2.1	Análise dos processos da gestão de disponibilidade.....	56
4.2.2	Análise dos processos de gestão de conta a receber	58
4.2.3	Análise dos processos da gestão de estoques	61
4.3	Sistemática do fluxo de caixa	63
4.3.1	Controle dos ingressos e desembolsos	63
4.3.2	Proposta de uma demonstração de fluxo caixa (DFC) na Alfa Bebidas	64
5	ANÁLISES E PROPOSTAS DE MELHORIAS À GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO.....	67
5.1	Gestão de disponibilidade	67
5.2	Gestão de contas a receber.....	68
5.3	Gestão de estoques	69
5.4	Fluxo de caixa.....	70
5.5	Proposições e viabilidades.....	71
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	74
6.1	Conclusões	74
6.2	Recomendações	77
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	78

1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo da pesquisa tem a missão de apresentar a contextualização e o problema, seus objetivos: geral e específico, a justificativa, importância, e estrutura do documento.

O tema indica uma área de interesse a ser abordada, como por exemplo, administração financeira. Já um problema delimita e especifica a matéria a ser abordada objetivando um aprofundamento do tema.

Os objetivos são responsáveis pelo enquadramento para a obtenção da resposta pretendida na investigação. São eles os responsáveis pelas metas que se quer alcançar com a análise. Segundo Vergara (1997) se o problema é uma questão a investigar, o objetivo é uma resposta a alcançar.

A justificativa do estudo trata-se da relevância do problema, a viabilidade, os benefícios e a importância que a pesquisa poderá trazer para o âmbito da organização pesquisada, caso os administradores acatem as propostas e compreendam sua importância.

Atualmente no mercado competitivo e globalizado, cada vez mais as empresas estão se preparando para competir entre si. As organizações estão pensando cada vez mais, se estruturando para esse novo pensamento, tornando-se grandes, através de aquisições, fusões de outras corporações.

No ramo de bebidas não está sendo diferente, firmas estão cada vez mais procurando se estruturar melhor para competir nesse concorrido mercado de bebidas.

1.1 Contextualização e problema

As empresas nas últimas décadas estão sendo obrigadas a implantar melhorias contínuas nos seus processos de negócios para se manterem competitivas em um ambiente empresarial que se caracteriza pela incerteza e imprevisibilidade.

Atualmente a maioria das entidades busca, ao mesmo tempo, obtenção de lucro para maximizar a riqueza dos acionistas e criação de bens ou prestação de serviços que agreguem valor aos olhos dos clientes. Essas organizações têm consciência que se esses objetivos, dentre os outros, não forem alcançados, correm o risco de perderem investidores e clientes para concorrentes tanto locais como mundiais.

O presente trabalho centraliza-se em um dos principais pontos em que a organização deve buscar sempre a eficiência no cumprimento de suas funções: a gestão financeira, tendo como função a avaliação, a busca de alternativas e o aperfeiçoamento para o controle financeiro, a gestão de capital de giro e o planejamento financeiro.

A instituição abordada será denominada Alfa Ind. e Comércio de Bebidas Ltda., como condição para levantamento de dados financeiros desta, seu nome fantasia será denominado Alfa Bebidas. Situada as margens da Br 101, na grande Florianópolis, sua localização é um ponto positivo para escoamento de suas mercadorias. Apesar de ser denominada indústria na sua razão social, o seu ramo de atividade é distribuição de bebidas. É uma organização médio porte, com aproximadamente 100 funcionários.

Em vista do mercado em que a Alfa Bebidas se encontra, existe a necessidade dos administradores buscarem alternativas para o alcance de diferenciais competitivos na gestão financeira.

Ocorre que, uma eficiente gestão do capital de giro e de um competente planejamento de caixa contribui para um controle financeiro eficaz, como se vê são interdependentes. Sendo assim, faz-se necessário um estudo sobre essas variáveis, para os administradores terem capacidade para gerenciar com eficácia a área financeira de uma instituição.

Portanto, levando em conta a importância da gestão financeira para a organização, tem-se nesse trabalho o seguinte problema de pesquisa:

De que forma são praticados os processos na gestão do fluxo de caixa na Alfa Ind. e Comércio de Bebidas Ltda. e como podem ser otimizados?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Identificar os processos praticados pela empresa Alfa Indústria e Comércio de Bebidas Ltda., na sistemática do fluxo de caixa, visando ações de melhorias.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Levantar dados de como é executado o planejamento de caixa e o controle financeiro;
- b) Identificar como é efetuada a gestão dos elementos do capital de giro;
- c) Propor as ações nos procedimentos da sistemática do fluxo de caixa, visando melhorias na sua execução.

1.3 Justificativa

Este estudo é importante para empresa, tendo em vista, que as organizações estão tendo que se planejar e controlar suas entradas e saídas de caixa. Sendo que os recursos financeiros estão cada vez mais escassos, e as altas taxas de juros tornam-se difícil a tarefa para sua captação.

A pesquisa aplicará parte da teoria acumulada durante o curso de administração de empresa em caso prático. Este é um assunto importantíssimo, no que diz respeito ao aprimoramento teórico e conseqüentemente prático do acadêmico.

Tem como objetivo o presente trabalho a avaliação de procedimentos do departamento financeiro e propor técnicas e ferramentas para melhorar o desempenho e a tomada de decisões.

O estudo torna-se viável pelo fato de o acadêmico trabalhar na organização, e ter disponibilidade às informações necessárias para a execução do projeto. A empresa apresenta interesse na reformulação dos procedimentos do departamento financeiro e na implantação da demonstração do fluxo de caixa. Sendo assim, tem-se total apoio na organização para a análise e proposta das ações de melhorias.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico é de fundamental importância na elaboração do projeto, pois é por meio do referencial que se obtém a investigação, contextualização e consistência, este que permite ao pesquisador tornar maior o conhecimento dos estudos realizados a respeito de um tema proposto (Vergara, 2000).

Este capítulo tem por objetivo proporcionar uma base teórica sobre capital de giro, planejamento financeiro e fluxo de caixa. Destacando-se informações diretamente relacionadas ao tema e com o intuito de atingir os objetivos propostos por este estudo.

2.1 Administração financeira

Em linhas gerais, a maior parte das empresas tem como objetivo agregar valor de mercado perante os clientes e maximizar a riqueza dos acionistas ou sócios. Para que isso ocorra, as organizações necessitam de fundos suficientes para honrar o pagamento de suas contas e para a execução dos objetivos a que se propõem. Além de obter fundos, a gestão financeira procura administrar, de forma eficaz, os recursos que são postos a sua disposição, quer através dos sócios (recursos próprios), quer através de terceiros (instituições financeiras, fornecedores, etc.).

2.1.1 Definição da função financeira

Todas as atividades empresariais envolvem recursos financeiros e orientam-se para a obtenção de lucro. Sendo assim, para Gitman (2000), administração financeira diz respeito às responsabilidades do administrador financeiro em uma organização. Sendo que este desempenha ativamente uma variedade de tarefas, tais como planejamento de caixa, orçamentos e a própria administração do fluxo de caixa.

Para Archer e D' Ambrósio (*Apud* Sanvicente 1987, p. 2),

“... a função financeira compreende os esforços despendidos objetivando a formulação de um esquema que seja adequado à maximização dos retornos dos proprietários das ações ordinárias da empresa [rentabilidade], ao mesmo tempo em que possa propiciar a manutenção de um certo grau de liquidez.”

Para administração financeira, o objetivo econômico das empresas é a maximização de seu valor de mercado em longo prazo, pois dessa forma estará sendo aumentada a riqueza de seus acionista e proprietários. Segundo (HOJI, 2001, p. 21) “os proprietários das empresas esperam que seu investimento produza um retorno compatível com o risco assumido, por meio da geração de resultados econômicos e financeiros adequados por longo prazo.”

2.1.2 Objetivos da função financeira

Para que a função financeira alcance o seu objetivo, é preciso que haja harmonia entre a rentabilidade e a liquidez, ou seja, entre ciclo operacional e o ciclo de caixa.

Para permanecer no atual mercado internacionalizado e competitivo, as empresas precisam prever o fator tempo. Os ciclos operacionais e de caixa são os conceitos que melhor representam à influência do tempo nas operações das organizações.

O ciclo operacional das indústrias em geral começa com a compra da matéria-prima, passando pelo processo de transformação até o recebimento das vendas dos produtos industrializados.

O ciclo de caixa, por sua vez, começa com o pagamento da compra de matéria-prima para fabricação e termina com o recebimento referente às vendas. Entre os eventos iniciais e finais dos dois ciclos ocorrem outras operações consideradas secundárias, tais como: pagamento de salários, compra de máquinas, pagamento ou recebimento de aluguel, compra de ações e debêntures.

O autor Hoji (2001) destaca que as funções básicas do administrador financeiro são:

1. Análise, planejamento e controle financeiro;
2. Tomadas de decisões de investimento;
3. Tomada de decisões de financiamento.

A função que estará mais em evidência no estudo será o primeiro item, pois o presente trabalho estará dando ênfase ao controle das entradas e saídas de numerários operacionais. Relaciona-se com essa atividade contas a receber, disponível, estoque e capital de giro.

2.2 Gestão do capital de giro

A administração eficaz do capital de giro demanda o entendimento de sua definição contábil e gerencial, bem como da sua influencia no risco operacional e na rentabilidade. O capital de giro envolve um processo contínuo de tomada de decisão direcionada principalmente para a preservação da liquidez da organização.

O capital de giro é fundamental para a gestão financeira, porque a organização precisa recuperar todos os custos e despesas incorridas durante o ciclo operacional e obter o lucro desejado, por meio da venda de mercadorias ou prestação de serviços, segundo Hoji (2001)

(GITMAN 2001, p. 459) define capital de giro líquido como “a diferença entre os ativos e os passivos circulantes da empresa”. E explica ainda que quando os ativos circulantes excedem os passivos circulantes a instituição possuiu um capital de giro líquido positivo.

E imprescindível sempre ter em mente que o capital de giro é mantido pela firma para sustentar certa quantidade de operações. Os investimentos em cada item decorrem da natureza das operações as quais a instituição se dedica, bem como as peculiaridades do ramo que opera de acordo com Sanvicente (1987).

Segundo Sanvicente (1987) o capital de giro pode ser definido como sendo a administração dos ativos correntes que constituem o capital da empresa que circula até transformar-se em dinheiro dentro de um ciclo de operação. O prazo para este ciclo de operação varia conforme a natureza da empresa, ou seja, é o tempo exigido para que uma aplicação de dinheiro em insumos variáveis gire, desde a compra de matérias-primas e o pagamento de colaboradores até o recebimento natural das vendas do produto ou serviço prestado ao consumidor.

Esses ativos mencionados anteriormente, para Sanvicente (1987), são saldos mantidos por uma firma nas contas: contas a receber/pagar, estoques e disponibilidades, entre outros, mas esses itens que serão abordados a partir de agora.

2.2.1 Administração do disponível

A administração eficiente do disponível (caixa) contribui significativamente para a maximização do lucro das instituições. Quando a área financeira recebe e paga, geralmente, as decisões que geram os fluxos financeiros já foram tomadas anteriormente por gerentes de outras áreas, restando pouca coisa que o tesoureiro possa fazer para influenciar sobre esses fluxos financeiros para Hoji (2001).

A administração do disponível é o aspecto chave do objetivo liquidez para a área financeira. Quanto maiores forem os recursos disponíveis em caixa, com mais rapidez a instituição poderá cumprir com as suas obrigações (ZDANOWICZ 2000).

De acordo com Sanvicente (1987, p. 140) “o principal motivo para manter um saldo de recursos de máxima liquidez é o que decorre do andamento normal das operações (...) os saldos de caixas e bancos funcionam com um amortecedor entre saídas e entradas”.

Portanto, a administração do disponível abrange o controle da eficiente utilização de recursos da organização, em investimentos facilmente em numerários e das fontes externas que podem proporcionar imediatos aportes de recursos financeiros quando necessários.

2.2.1.1 Controle do nível de caixa

Para o controle do nível de caixa segundo Zdanowicz (2000) todo gerente financeiro deve ter a atenção com a determinação do nível almejado de disponibilidades, captando quando estes forem escassos ou, aplicando os excedentes de caixa em outros itens do ativo da instituição. Quanto aos excedentes devem ser aplicados de modo que permitam um retorno adequado e seguro.

Os administradores devem se preocupar também é quanto à aplicação de excedentes em mercado financeiros, pois, certas empresas não têm como fim especulações financeiras, mas produção ou prestação de serviços. Gerando certo desconforto para acionistas e governo.

De acordo com Gitman (2001, p. 493) existem três motivos para manter saldos de caixa, são eles:

- a) Para transação: a empresa precisa atender aos pagamentos que advêm de sua atividade operacional;
- b) Por precaução: toda instituição constitui reservas para atender desembolsos inesperados, ou seja, não previsto no planejamento, por isso, quanto melhor for à projeção de caixa, menor será o saldo necessário;
- c) Para especulação: a empresa de acordo com o modelo capitalista procura sempre tirar vantagens nas oportunidades empresariais, tanto no mercado financeiro, como em compras com desconto, pagamentos antecipados e etc.

Para melhor compreensão, Zdanowicz (2000, p. 189) apresenta certos fatores que influenciam a organização em manter saldos para as operações de transação, precaução e especulação, entre os quais cabe destacar os seguintes:

- a) O fluxo líquido de caixa fixado pela empresa;
- b) Prováveis desvios que poderão ocorrer no nível desejado de caixa;
- c) A estrutura e o comportamento nos vencimentos das exigibilidades;
- d) Capacidade em captar empréstimos para suprir possíveis necessidades de caixa;
- e) Preferência pela liquidez, em função dos riscos do investimento; e
- f) Eficiência na administração do disponível.

O objetivo dos executivos financeiros é minimizar o nível de disponibilidades sem prejudicar a capacidade de a firma honrar seus compromissos. Para um bom gerenciamento do disponível Zdanowicz (2000, p. 196) apresenta alguns cuidados que o gerente financeiro deverá ter:

- a) Aceleração do processo de recebimentos;
- b) Controle nos pagamentos;
- c) Estabelecimento de saldo mínimo que dependerá da necessidade de recursos para transação e eficiência da administração do disponível;
- d) Existência de planejamento e controle financeiro.

2.2.1.2 Controle de ingresso de caixa

Um fator significativo e relevante para o gerente financeiro no controle do caixa é a certeza de que o recebimento pela venda à vista ou a crédito irá para o caixa ou para conta bancária da firma, e não para o bolso de algum colaborador. O controle adequado das entradas

é um problema maior para as micro e pequenas empresas, que não podem suportar uma perda de recursos. Mas não tem, geralmente, recursos humanos para um eficiente controle.

Na gestão de disponibilidades, sendo o objetivo básico a obtenção da maior liquidez possível, parece lógico dar atenção a meios de aumentar as entradas por unidade de tempo. Segundo Sanvicente (1987) o enfoque aqui usado deve preocupar-se com os seguintes aspectos:

- a) Minimizar as possibilidades de furtos ou desfalques nos processo de recebimento. A precaução básica diz respeito à subdivisão desses processos em várias etapas, atribuindo a responsabilidade por cada uma a um funcionário diferente.
- b) Acelerar os recebimentos. Sugestões feitas, neste caso, para que o tempo de inatividade dos recursos seja o menor possível. Pode ser conseguido por meio de instruções para o registro e depósito imediato de todos os cheques recebidos diariamente, do uso dos serviços de transferências dentro da rede bancaria, emissão e entrega rápida de faturas e assim por diante.

2.2.2 Conta receber

Na economia moderna, a utilização de crédito relaciona-se tanto com métodos de venda, compra e com as políticas mercadológicas adotadas pela livre iniciativa. É um dos mecanismos mais generalizados e importantes para a administração financeira. (ZDANOWICZ, 2000).

As contas a receber que predominam em grande parte das organizações são provenientes de vendas a prazo de bens e serviços prestados. Para Gitman (2001) valores a

receber representam a ampliação de créditos da empresa para os clientes. As duplicatas a receber são geradas a partir das vendas a prazo, Hoji (2001).

Quando a empresa mantém no seu caixa imobilizado valores a receber, a organização poderá perder o valor do dinheiro no tempo, quando o prazo for muito longo do recebimento. Podendo ocasionar o risco de não se capaz de receber as importâncias que lhe são devidas (GITMAN, 2001).

Habitualmente além de comercializarem os seus produtos à vista, as empresas utilizam à prática de venda a crédito. Segundo Hoji (2001, 129) “as compras e vendas a prazo são operações comerciais normais entre as empresas, e são chamados créditos mercantis”.

2.2.2.1 Análise e concessão de crédito

Concessão de créditos gera riscos para empresa, pelo fato dos clientes não pagarem suas obrigações no dia do vencimento da fatura. Podendo assim, ocasionar despesas para empresa, como por exemplo, análise de créditos, cobranças com recebimentos, e despesas judiciais e etc.

A partir do momento que a empresa for efetuar uma venda a prazo, a organização deve tomar alguns cuidados, como por exemplo, fazer uma análise meticulosa e sensata dos dados cadastrais do cliente em potencial; evitando aborrecimento futuros.

Esta análise dos dados cadastrais do comprador não deve ser apenas para clientela nova, mais também para os compradores antigos, devido as constantes mudanças que ocorrem no mercado podem nos trazer surpresas que não gostaria-se de ter.

Os autores Hoji (2001) e Gitman (2001) apresentam uma técnica para análise de crédito conhecida como 5 Cs. Os 5 Cs são:

- a) **Caráter** – considerado o mais importante por Hoji (2001), é o levantamento de dados históricos, tais como pontualidade nos pagamentos, protestos e pendências judiciais;
- b) **Capacidade** – a capacidade de saldar seus compromissos;
- c) **Capital** – a força financeira de o requerente pagar suas dívidas;
- d) **Colateral** – montantes de ativos que o solicitante tem disponível para o uso em dar garantias ao crédito;
- e) **Condições** – as condições econômicas atuais e o cenário em que a empresa está inserida devem ser avaliados em conjunto com o ramo de atividade em que ela atua.

Para Gitman (2001, p. 518) “O analista de crédito dá uma atenção especial aos dois primeiros Cs – Caráter e Capacidade.” Pelo fato de esses dois itens representarem as exigências mais básicas para se abrir o crédito.

Já para Zdanowicz (2000, p. 202) algumas rotinas que devem ser observadas pela empresa para a aprovação do crédito, a saber:

- a) **Ficha cadastral:** seu objetivo é definir os atributos do cliente, com vistas à fixação do limite de crédito;
- b) **Investigação do cliente:** consiste na pesquisa do seu conceito junto às instituições de crédito, fornecedores, e instituições especializadas na prestação de tais serviços;
- c) **Estimativas da probabilidade de pagamento do cliente:** em função das informações obtidas nos itens *a* e *b* e outras que poderão complementar/

- d) Aprovação do pedido: a decisão de aceitar ou não o pedido de um cliente resulta da comparação das estimativas do risco de crédito, bem como o limite de crédito a ser ficado pela empresa.

2.2.2.2 Política de crédito

Os gerentes de vendas têm cumprido um papel passivo nas operações de crédito, especialmente porque se acredita que a administração de crédito é uma função da área financeira, bem como contraditório do ponto de vista das vendas. Porém, à medida que o emprego de crédito passou a ser visto como uma arma de *marketing*, os gerentes de *marketing* têm participado cada vez mais nas iniciativas e responsabilidades pelo desenvolvimento dos serviços de créditos, de acordo com Zdanowicz (2000).

Conforme (HOJI 2001, p. 132) “uma política de crédito liberal aumenta o volume de vendas muito mais do que uma política rígida, porém gera mais investimento em contas a receber e mais problema de recebimento, o que exige maior rigidez na cobrança.”

Nesta mesma linha de raciocínio, Zdanowicz (2000) relata que a concessão de crédito pode incentivar a demanda de mercadorias e serviços oferecidos pela firma, porém podem encontrar limitações, especialmente quando esta for muito liberal. Assim, as políticas de créditos tendem a ser cada vez menos liberais como instrumento de mercado, em relação à concorrência. Muitas organizações não dispõem de capital próprio que permitam ter amplos investimentos em contas receber.

De acordo com Sanvicente (1987, p. 156) “o prazo concedido determina não só a rotação do investimento em contas a receber, como também o valor aproximado desse investimento.” Fica claro que quanto mais longo for o prazo concedido, maior tenderá a ser o

investimento em contas a receber. Sendo assim, se a organização não se preocupar com a política de cobrança poderá ter sérios problemas de recuperar seus recursos investidos.

2.2.2.3 Política de cobrança

A política de cobrança deve ser implementada em conjunto com a política de crédito. Não de ser facilitada em demasia à concessão de crédito para, posteriormente, ter de aplicar rigor na cobrança, para Hoji (2001).

As áreas de vendas e *marketing* têm a tendência de facilitar a concessão de crédito para aumentar o volume das vendas, sem se preocupar muito com as probabilidades de perdas futuras dessas vendas, pois a principal função desses setores é vender. Os analistas de créditos podem sofrer pressão, mas o gerente financeiro deve está atento para essas irregularidades e evitá-las.

De acordo com Hoji (2001, p.134) “se a responsabilidade pela concessão de créditos tiver participação da área de vendas, o pagamento da comissão de venda deve ser vinculado ao efetivo recebimento das vendas.” Sendo assim, o próprio setor de vendas contribuirá para melhor selecionar os seus clientes e colaborar a eventuais cobranças em atrasos.

2.2.3 Gestão de contas a pagar

A gestão de contas a pagar faz parte do processo de gestão do capital de giro mas tem reflexo no fluxo de caixa que é acionado para efetuar ou prever pagamentos relacionados

às atividades das operações normais da empresa (produção e venda de bens e a prestação de serviços); para efetuar pagamentos relacionados às compras de ativos imobilizados, não circulantes; e quando são efetuados pagamentos relacionados ao valor principal dos financiamentos obtidos pela empresa, tanto de terceiros quanto dos próprios sócios e pagamentos de dividendos.

Assim como as contas a receber, as principais contas a pagar estão relacionadas com as operações de produção e vendas de bens ou prestação de serviços (desembolsos operacionais).

As contas a pagar são vistas em grande parte das empresas como mais uma fonte de fundos posta a sua disposição quase que espontaneamente. Os fornecedores (através das vendas a prazo), empregados (salários, benefícios e encargos sociais a pagar) e governo (impostos, multas e outras despesas legais a pagar) são os que mais propiciam crédito para as empresas.

Organizações em que as atividades operacionais dão condições para que se façam compras programadas e fixadas em uma determinada data do mês ou época do ano são privilegiadas em detrimento daquelas que não utilizam essa prática. Esse privilégio diz respeito ao maior controle de contas a pagar de acordo com a gestão das disponibilidades e gestão de contas a receber. A prática de programar pagamentos se aplica também a salários, impostos, multas e outras despesas legais.

Ainda, tratando-se de aquisições, algumas empresas têm o hábito de comprar mercadorias ou insumos em grandes quantidades para aproveitar preços vantajosos ou descontos obtidos dos fornecedores. Mas essa prática pode ser questionável, pois envolve outros fatores tais como: rotatividade dos estoques, obsolescência e sazonalidade das vendas, que devem ser analisadas previamente.

Segundo Sanvicente (1997, p. 145), um aspecto que deve ser observado quanto ao controle das saídas de caixa é o processo de pagamento. Para prevenir contra desvios e furtos, os cheques emitidos devem ser nominais, e, se possível, devem ser assinados por duas pessoas. As atividades que fazem parte do processo de saída de caixa devem ser divididas entre vários funcionários, deixando de atribuir ou acumular mais de uma responsabilidade a uma única pessoa. Por exemplo, as atividades de cotação de mercadoria, pagamento e a reconciliação de saldos bancários com os mapas de emissão de cheques devem envolver no mínimo três pessoas.

O mesmo autor salienta ainda que, “quando há a possibilidade de pagar alguma compra ou algum serviço recebido com desconto, deve ser utilizado integralmente o prazo correspondente, permanecendo os fundos à disposição da empresa pelo período mais longo possível”.

Determinadas empresas, por hábito ou por alguma circunstância desfavorável de fluxo de caixa, adotam a prática de retardar pagamentos aos fornecedores além do prazo estipulado. Essa prática é discutível do ponto de vista ético e da possibilidade da empresa ganhar fama no mercado de má pagadora, afetando futuras relações com fornecedores importantes.

2.2.4 Administração de Estoque

Os estoques constituem uma modalidade de investimento de recursos pelas organizações, podendo representar uma elevada proporção dos ativos totais. A administração de estoques possui aspectos financeiros que exigem o contato dessa área com os responsáveis diretos pela sua gestão. Sanvicente (1987).

Segundo Gitman (2001, p. 532) “os estoques representam um investimento significativo para a maioria das empresas.” Por isso, a gestão de estoque ser uma área tão importante hoje nas organizações.

Nesta mesma linha de raciocínio, Zdanowicz (2000) relata que, na maioria das empresas, os estoques representam uma parte significativa dos seus ativos.

Os executivos financeiros, segundo Hoji (2001), podem contribuir significativamente na tarefa de manter o estoque mais baixo possível, sem, com isso lesar as atividades da instituição, por meio de um eficiente controle gerencial.

De acordo com Zdanowicz (2000), para fazer um controle dos estoques implica em um alto custo financeiro. Os gastos decorrentes de um eficiente controle são:

1. Custo de capital: decorrentes de inventário e imobilização em máquinas, equipamentos e CDs (centro de distribuição) na empresa;
2. Custo de espaço ocupado: incorrem a partir de depreciação, manutenção, conservação, arrendamento mercantil, aluguéis, bem como custo de pessoal envolvido.
3. Custo de serviço de estocagem: consiste nos impostos, seguros, mão-de-obra utilizada, registros e contabilização destes itens, além dos riscos de possíveis furtos, danos ou deterioração dos estoques.
4. Riscos de estocagem: em termos da queda de preços, modificações e obsolescência dos itens estocados.

Com o advento da globalização proporcionando maiores concorrências, tem forçado as instituições adotarem as mais modernas e eficientes técnicas de administração de estoque.

Uma das técnicas utilizadas pelos gerenciadores de estoques é o modelo de lote econômico de compras, mais conhecido como simplesmente LEC.

O modelo de lote econômico de compra (LEC) segundo Hoji (2001, p. 125) “é utilizada para determinar a quantidade ótima de compra de item do estoque.” O funcionamento da técnica segundo Hoji (2001) explica que o LEC pressupõe a existência de dois tipos de custos, além dos custos efetivos do produto, que são:

- a) Custos de pedidos – são compostos pelos custos fixos administrativos incorridos para emitir e receber um pedido;
- b) Custos de manutenção de estoque – são aqueles incorridos durante a permanência do estoque no ativo da empresa, que variam em função da quantidade do valor unitário dos estoques.

2.2.4.1 Importância do controle de estoques

O controle dos níveis de estoque de matérias-primas e de material de revenda é de suma importância no gerenciamento dos resultados (ASSEF, 1999).

Os estoques de mercadorias para revenda constituem a base das operações das empresas comerciais. Já nas indústrias, os estoques permitem separar as etapas do processo de fabricação e favorecem a otimização das operações realizadas pelas áreas de suprimentos, produção e vendas (BRAGA, 1989).

Representando uma parcela significativa do ativo circulante, os estoques provocam custos financeiros e despesas operacionais. Sendo assim, o administrador financeiro deve

exercer um controle rígido sobre os níveis de estoques, visando preservar a capacidade de solvência da empresa e maximizar o retorno dos recursos investidos (BRAGA, 1989).

Por outro lado, Braga (1989) ressalta que a administração financeira não pode ignorar as condições necessárias ao pleno desenvolvimento das atividades operacionais.

A disposição geral do administrador financeiro é no sentido de manter os estoques em níveis baixos, assegurando-se de que a empresa não esteja investindo inadequadamente em excesso de recursos (GITMAN 2001).

A política de estocagem, para Assef (1999), deve começar pela definição dos dias médios de estoque de cada insumo/produto. Os dias médios de estoque são calculados assim:

$$\text{Dias Médios de Estoque} = \frac{\text{Estoque médio de unidades}}{\text{Venda média mensal em unidades}} \times 30$$

Definindo este valor e o custo respectivo a cada insumo, Assef (1999) explica que teremos o valor empregado em estoque e, assim, o custo de sua manutenção.

Outro ponto a ser observado é a definição do Ponto de Ressuprimento, ou seja, em que nível de estoque a empresa deverá emitir novo pedido de compra e em qual quantidade. Esse ponto varia de acordo com o grau de segurança com o qual a empresa deseja operar (ASSEF, 1999).

O cálculo do giro ou rotação dos recursos investidos nos estoques fornece uma medida adequada para a avaliação da eficiência da gestão, pois este cálculo indica o número de vezes em que tais recursos foram renovados em certo intervalo de tempo, sendo que

estoques com baixa taxa de rotação representam fundos ociosos, enquanto um giro alto significa otimização dos recursos investidos (BRAGA, 1989).

$$\text{Giro de Estoques} = \frac{\text{Custo das Vendas}}{\text{Saldo Médio dos Estoques}} = N^{\circ} \text{ de vezes por período}$$

São várias as razões, segundo Assaf Neto (1997), que levam o investimento em estoques: precaução pela possível falha no fornecimento de estoque, pedido extra de um cliente, ou ainda, alguns casos onde a variedade de produtos significa maior volume de vendas, como é o caso do comércio varejista.

Características econômicas particulares de cada setor é outro fator que contribui para a existência de estoques. Em setores em que a produção está concentrada em determinadas épocas do ano, enquanto a demanda encontra-se distribuída ao longo do ano, a empresa não consegue uma saída para seus produtos na mesma proporção da oferta (ASSAF NETO, 1997, p.143).

É de vital importância para as empresas, segundo Assaf Neto (1997), estas levarem em consideração os custos de estocagem, pois ao subestimá-los, terminam por investir excessivamente em estoques.

O investimento em estoques, segundo Assaf Neto(1997), é um dos fatores de maior importância para a adequada gestão de uma empresa. Esta importância pode ser consequência tanto da participação deste ativo no total de investimento, quanto da importância de gerir o ciclo operacional, ou ainda por ambos os motivos.

Os administradores modernos, independente da área de atuação, devem ter a consciência de que o capital de giro investido em estoques tem custo financeiro, e que isso afetará o resultado econômico e financeiro da empresa (HOJI, 2001).

Por ser responsável pela absorção de parcela considerável do capital de giro, Assaf (1999) afirma que os estoques devem ser dimensionados, entre outros fatores, de acordo com os níveis de venda de cada produto, das condições de fornecimento e dos níveis máximos de capital de giro disponíveis.

Em ambientes inflacionários a estocagem é utilizada como forma de proteção a perdas. Isto ocorre, segundo Assaf (1997), quando o mercado de capitais não se encontra plenamente desenvolvido e as opções de investimento não são adequadas.

A política de venda do fornecedor pode ser outro fator que explique a existência de maiores volumes de estoques numa empresa, pois ao receber desconto por parte do fornecedor ao adquirir maior volume de produtos, o gestor é incentivado a ter maior comprometimento de recursos em estoque (ASSAF NETO, 1997).

A decisão de quando e quanto comprar, segundo Assaf Neto (1997), deve ser tomada analisando as vantagens de possuir estoques e compará-las com seus custos. Gitman (2001) complementa afirmando que o administrador financeiro, ao avaliar alterações planejadas nos níveis de estoques, deve considerá-las do ponto de vista de custo *versus* benefício.

Em administração financeira, o objetivo básico em relação aos estoques, segundo Sanvicente (1995), é minimizar as necessidades de investimento nesse tipo de ativo, pois, apesar de seus benefícios, esse investimento compromete a rentabilidade da empresa e produz custos decorrentes de sua manutenção.

Para Braga (1989) a administração de estoques busca o equilíbrio entre os aspectos operacionais e financeiros e isto também pode significar a solução dos conflitos de interesses entre a área financeira e as demais áreas envolvidas com os estoques.

Nas empresas em geral, os estoques formam um elo entre as etapas de aquisição e venda (empresas comerciais) e as de aquisição, transformação e venda (empresas industriais). A manutenção dos estoques em qualquer dos momentos do processo formado por essas etapas é uma condição extremamente importante para a flexibilidade operacional da empresa (SANVICENTE, 1995, p.128).

Sendo assim, os estoques contribuem na diminuição dos erros de planejamento e oscilações inesperadas de oferta e procura, bem como ajuda a isolar ou a diminuir a interdependência entre todas as partes da organização (SANVICENTE, 1995).

A manutenção dos estoques, segundo Braga (1989 p. 24-25), implica assumir custos e riscos que, na sua maioria, variam de acordo com o volume e valor dos itens estocados. São eles:

- a) Custos de capital: correspondem aos recursos investidos nos materiais e produtos estocados, nas instalações e nos equipamentos utilizados na movimentação física e armazenagem;
- b) Custos das instalações: envolvem o valor de locação de galpões, prédios e instalações utilizadas, imposto predial e taxas de serviços públicos, despesas de manutenção, limpeza, iluminação, refrigeração ou calefação, serviços auxiliares, seguro e depreciação (das instalações e equipamentos);
- c) Custos dos serviços: compreendem dispêndios com mão-de-obra utilizada na recepção, armazenagem, deslocamentos internos e expedição; custos dos registros e controles administrativos; seguro dos estoques;
- d) Riscos da estocagem: relativos a furtos, deterioração, obsolescência, queda nos preços de mercado etc.

Além disso, segundo Sanvicente (1995), o volume de estoques mantidos por uma empresa deve depender de alguns fatores, tais como:

- a) Disponibilidade relativa dos itens necessários;
- b) Duração do ciclo de produção (no caso de empresa industrial);
- c) Hábitos de compra dos clientes;
- d) Durabilidade dos itens estocados.

2.3 Sistemática do fluxo de caixa

O gerente financeiro, ao gerenciar diariamente, depara com a necessidade de ter um instrumento de planejamento e controle de sua liquidez, que se constitui em um fluxo de caixa projetado. Habitualmente essa ferramenta de trabalho é elaborada e empregada com base em conhecimento dos profissionais. Muitas vezes, nesse caso, a preocupação com a melhoria do desempenho não é tratada de maneira sistemática.

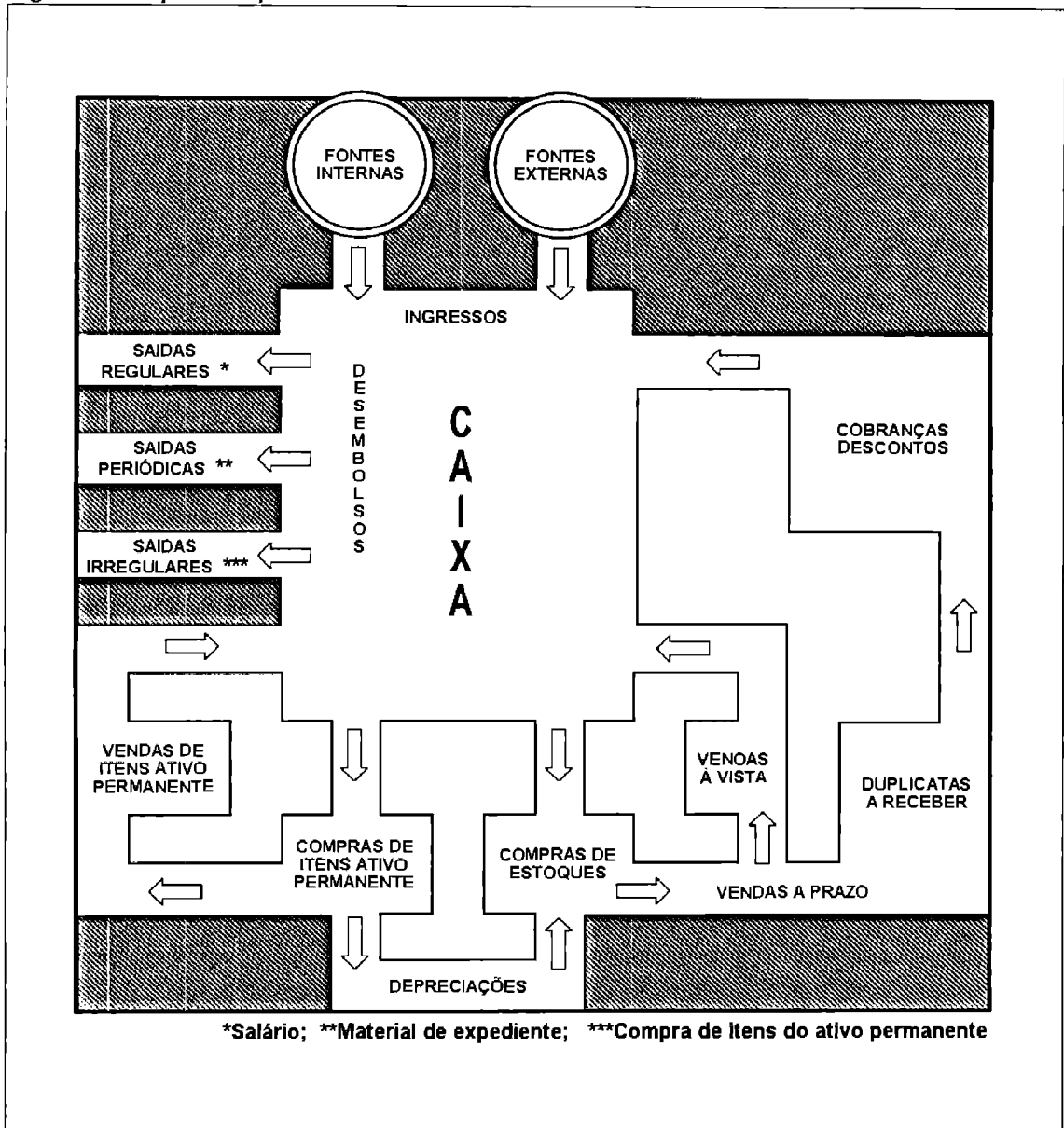
Conforme Zdanowicz (2000, p. 40) “denomina-se fluxo de caixa ao conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período projetado.” O orçamento de caixa consiste na representação dinâmica da conjuntura financeira de uma organização, considerando fontes de numerários e todas as aplicações em itens do ativo.

A utilização do Fluxo de Caixa pode ser feita por qualquer empresa, independente de seu porte ou de sua área de atuação, o que evidencia a sua diferenciação são as características peculiares existentes tais como: prazos de recebimento e pagamentos, sazonalidade de vendas, operações e outras.

O fluxo de capitais pode ser comparado a um sistema hidráulico com vários reservatórios ao longo de sua extensão. A instituição necessita de numerários em caixa para honrar suas obrigações junto aos fornecedores, o centro do interesse está no reservatório de recursos financeiros, ou seja, o disponível.

Para melhor visualização a ilustração a seguir demonstra na sistemática do fluxo de caixa, quais podem ser as formas de entrada e saídas dos recursos em uma organização.

Figura 1 – Representação do fluxo de caixa



Fonte: Zdanowicz (2000, p. 52)

Conforme se percebe na figura acima apresentada existem duas fontes de ingressos, sendo: interna e externa, enquanto que os desembolsos existem três saídas, sendo: saídas regulares, periódicas e irregulares.

2.3.1 Planejamento do fluxo de caixa

É importante, para preparação do fluxo de capitais, considerar as oscilações que possam eventualmente ocorrer e irão implicar em ajustes dos valores projetados, mantendo assim a flexibilidade desse mecanismo de trabalho do gerente financeiro.

Fluxo de caixa é o instrumento, utilizado pelo administrador financeiro, que relaciona o conjunto de ingressos e desembolsos de recursos financeiros pela empresa em determinado período, prenunciando se haverá excedentes ou escassez de caixa, em função do nível desejado pela empresa, conforme Zdanowicz (2000).

Segundo Assef (1999), algumas das funções do fluxo de caixa são medir as necessidades futuras de recursos, a capacidade de pagamento pontual dos compromissos assumidos, bem como a disponibilidade para investimentos.

Já Zdanowicz (2000, p.19) afirma que “o fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para um determinado período”.

Para Assaf Neto (1997), o fluxo de caixa é um instrumento que relaciona os ingressos e saídas de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo. Sendo assim, a partir de sua elaboração é possível prognosticar eventuais excedentes ou escassez de caixa.

No processo de elaboração do fluxo de caixa, deverão ser utilizadas novas técnicas gerenciais para se projetar as vendas e os custos da empresa. Para isso, a organização necessitará dispor de equipe qualificada e um sistema de informações abrangente e inteligente (ZDANOWICZ, 2000).

O fluxo de caixa é considerado, segundo Zdanowicz (2000), um instrumento essencial para que a empresa possa ter agilidade e segurança em suas atividades financeiras. Logo, deverá refletir com precisão a situação econômica da empresa, em termos financeiros no futuro.

O fluxo de caixa é o instrumento mais importante para o administrador financeiro, pois, através dele, planeja as necessidades ou não de recursos financeiros a serem capitados pela empresa. De acordo com a situação econômico-financeira da empresa ele irá diagnosticar e prognosticar os objetivos máximos de liquidez e de rentabilidade para o período em apreciação, de forma qualificada em função das metas propostas (ZDANOWICZ, 2000, p.28).

Segundo Zdanowicz (2000), as dificuldades da empresa que utiliza o planejamento para elaborar o fluxo de caixa serão bem menores e poderá antecipadamente tomar a decisão mais adequada para solucionar seus impasses de caixa. Este autor enfatiza a importância do fluxo de caixa, quando afirma que através de sua elaboração o administrador financeiro procura conciliar a manutenção da liquidez e do capital de giro da empresa, para que esta possa honrar com as obrigações assumidas perante terceiros na data prevista para vencimento, bem como a maximização dos lucros sobre os investimentos realizados pelos investidores.

O fluxo de caixa é de fundamental importância para as empresas, pois é considerado por Assaf Neto (1997) como um indispensável indicador dos rumos financeiros dos negócios. Sendo assim, as empresas o utilizam para se manterem em operação, liquidando corretamente seus vários compromissos, devendo como condição básica apresentar o respectivo saldo em seu caixa nos momentos de vencimentos.

O período abrangido para o planejamento do orçamento de caixa depende do tamanho e ramo de atividade da empresa. Quando as atividades estão sujeitas a grande

oscilação, a tendência é para estimativas com prazos curtos. Enquanto que as instituições que apresentam o volume de vendas estável, procuram projetar o fluxo de recursos financeiros para períodos longos para Zadnowicz (2000).

2.3.2 Demonstração do fluxo de caixa

Para se reconhecer a capacidade que uma empresa possui de gerar caixa é necessário uma demonstração que evidencia os recebimentos e pagamentos de um determinado período. Daí a importância das Demonstrações de Fluxos de Caixa (DFC), que têm como propósito maior facilitar o entendimento do desempenho financeiro da empresa, sua capacidade de gerar fluxos líquidos positivos de caixa, de honrar seus compromissos, sua estabilidade e perspectiva de liquidez. Em termos específicos a DFC explica as razões pela qual o saldo de caixa se alterou entre dois balanços consecutivos, classifica as razões da alteração do saldo de caixa em atividades operacionais de investimento e de financiamentos e permite a conciliação entre o lucro líquido e o fluxo de caixa operacional. Em razão disto, esta demonstração é um forte instrumento de avaliação da real situação financeira da empresa.

Como já foi mencionado, o fluxo de caixa é o conjunto de ingressos e desembolso financeiros projetados pelo tesoureiro para um dado período. Na elaboração de uma DFC, devem ser discriminados todos os valores a serem recebidos e pagos pela firma. Quanto mais detalhado for o fluxo dos recursos, melhor será o controle sobre as entradas e saídas. Sendo assim, poderá verificar as defasagens e determinando medidas corretivas para os próximos períodos, segundo Zdanowicz (2000).

A seguir dispõe de dois modelos de demonstração de fluxo de caixa, sendo o primeiro modelo apresentado por Hoji (2001) uma demonstração de fluxo de caixa diário. E o

segundo a apresentação de um modelo um pouco diferenciado, por Zdanowicz (2000), mas que vem dar uma idéia de como é elaborado uma demonstração de fluxo de recursos financeiros.

ATIVIDADES		MOVIMENTO DO DIA		SALDO ACUMULADO	
		R\$	US\$	R\$	US\$
A.	ATIVIDADES DE OPERAÇÕES				
1.	Recebimentos de vendas				
2.	(-) Impostos sobre vendas e compras				
3.	(-) Materiais e serviços				
4.	(-) Salários e encargos sociais – fábrica				
5.	(-) Custos indiretos de fabricação				
6.	(=) Superávit(déficit) bruto operacional				
7.	(+) Outras receitas operacionais				
8.	(-) Outras despesas operacionais				
9.	(=) Resultado antes dos efeitos financeiros				
10.	(+) Juros recebidos				
11.	(-) Juros pagos				
12.	(+/-) Ganho (perda) com inflação				
13.	(+/-) Ganho (perda) na conversão	***		***	
14.	(=) Superávit (déficit) de operações				
B.	ATIVIDADES DE INVESTIMENTO				
15.	(-) Investimento em permanente				
16.	(-) Imobilizado – aplicação				
17.	(-) Diferido – aplicação				
18.	(+) Investimento permanente - vendas/dividendos				
19.	(+) Imobilizado – venda				
20.	(+/-) Resultado não operacional				
21.	(=) Superávit (déficit) de investimento				
C.	ATIVIDADES FINANCEIRAS				
22.	(+) Investimentos temporários – resgate				
23.	(+) Empréstimo captação				
24.	(+) Integralização de capital				
25.	(-) Investimentos temporários – aplicação				
26.	(-) Empréstimos – resgate				
27.	(-) Dividendos pagos				
28.	(=) Superávit (déficit) de financiamentos				
D.	CAIXA				
29.	Superávit (déficit) (A + B + C)				
30.	(+) Saldo anterior				
31.	(=) Saldo final				

Quadro 1: Modelo de demonstração de fluxo de caixa diário

Fonte: Hoji (2001)

O modelo apresentado pelo autor é dividido por atividades e mais detalhada do que a próxima demonstração que será apresentada. É bastante utilizada para organizações onde a suas atividades requerem uma demonstração mais dinâmica, assim como suas atividades.

O próximo modelo tem uma abordagem diferenciada, mas que aborda da mesma forma, os fluxos de ingressos e desembolsos, assim como foi feito pelo modelo anterior.

PERÍODOS	JAN			FEV			MAR			...			TOTAL		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
ITENS															
1. INGRESSOS															
Vendas à vista															
Cobranças em carteira															
Cobranças bancárias															
Desconto de duplicatas															
Vendas de itens do ativo permanente															
Aluguéis recebidos															
Aumento do capital Social															
Receitas financeiras															
Outros															
SOMA															
2. DESEMBOLSO															
Compra à vista															
Fornecedores															
Salários															
Compras de itens do ativo permanente															
Energia elétrica															
Telefone															
Manutenção de máquinas															
Despesas administrativas															
Despesas com vendas															
Despesas tributárias															
Despesas financeiras															
Outros															
SOMA															
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1 - 2)															
4. SALDO INICIAL DE CAIXA															
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+/-3 + 4)															
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO															
7. EMPRÉSTIMO A CAPTAR															
8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO															
9. AMORTIZACOES DE EMPRÉSTIMOS															
10. RESGATE DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS															
11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO															

P = projetado; R = realizado; D = defasagem.

Quadro 2: Apresentação do modelo de fluxo de caixa

Fonte: Zdanowicz (2000)

Este modelo é mais utilizado para empresas onde suas atividades não são tão dinâmicas, e que podem prever seus ingressos e desembolsos com mais previsibilidade e maior margem de segurança.

Os principais itens que compõem o fluxo de caixa apresentado são: ingressos, desembolsos, diferença do período, saldo inicial de caixa, disponibilidade acumulada, nível desejado de caixa, empréstimo ou aplicações de recursos financeiros, amortizações ou resgates das aplicações e saldo final de caixa. De acordo com Zadnowicz (2000) as descrições desses itens são:

Ingressos: são todas as entradas de caixa e bancos em qualquer período, como as vendas à vista, a prazo e os recebimentos atrasados. Podem ter ingressos por aumentos de capital social, descontos de duplicatas, vendas de itens do permanente, aluguéis recebidos e receitas financeiras. Desta forma, projetar os ingressos financeiros de caixa consiste em transpor do orçamento de vendas as entradas provenientes.

Desembolsos: constituem-se desembolsos todas as operações financeiras decorrentes de pagamentos gerados pelo processo de produção, comercialização e distribuição de produtos pela empresa.

Diferença do período: compara-se período por período, os ingressos e os desembolsos, apura-se o saldo, ou seja, o resultado entre os recebimentos e pagamentos da empresa.

Saldo inicial de caixa: é igual ao saldo final de caixa do período imediatamente anterior.

Disponibilidade acumulada: é o resultado da diferença do período apurada, mais o saldo inicial de caixa.

Nível desejado de caixa: é a projeção do disponível para o período seguinte, a determinação do capital de giro líquido necessário pela empresa, em função do volume de ingressos e desembolsos futuros.

Empréstimo ou aplicações de recursos financeiros: a partir do saldo da disponibilidade acumulada, poderão ser captados empréstimos para suprir as necessidades de caixa, ou serão realizadas aplicações no mercado financeiro, quando houver excedentes de caixa.

Amortização ou resgate das aplicações: amortizações são as devoluções do principal tomado emprestado, enquanto os resgates das aplicações financeiras constituem-se nos recebimentos do principal.

Saldo final de caixa: é o nível de caixa projetado para o período seguinte, que será o saldo inicial de caixa do período subsequente.

3 METODOLOGIA

O presente capítulo descreve a metodologia empregada nesta pesquisa e as formas de coleta de dados, buscando subsídios documentais e dados reais junto à empresa em estudo, mostrando como se classifica no caso, quem foi entrevistado ou questionado sobre o tema, de que maneira foram coletados e analisados os dados e quais foram as limitações encontradas durante o trabalho.

3.1 Tipo de pesquisa

A presente pesquisa possui uma abordagem qualitativa em virtude do tipo de análise que foi realizada, a qual teve como objetivo analisar a sistemática do fluxo de caixa da empresa, suas características e processos. Caracteriza-se também como exploratório-descritiva, pois iniciou com um levantamento exploratório sobre as áreas da organização ligadas à gestão de fluxo de caixa e, posteriormente, descreveu as mesmas. Vergara (1997) define estes dois tipos de pesquisa, quanto aos fins, da seguinte forma:

A investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa. Já a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (VERGARA, 1997, p.45).

Quanto aos meios de investigação, foi utilizada a pesquisa de campo, a qual, segundo Vergara (1997), é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. A presente pesquisa ocorreu na empresa Alfa Bebidas, objeto de pesquisa deste trabalho, sendo assim, esta classificação é pertinente.

A pesquisa apresenta também características de um estudo de caso, pois tem caráter de profundidade e detalhamento (VERGARA 1997). Complementando este conceito, Yin (*apud* ROESCH, 1999) afirma que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, além de se referir ao presente e não ao passado. A pesquisa buscou examinar o cotidiano da empresa, ou seja, como ocorre a gestão do fluxo de caixa diariamente.

3.2 Sujeitos de pesquisa

O pesquisador deve definir também quem serão os sujeitos de pesquisa, pois estes, segundo Vergara (1997), são as pessoas que fornecerão os dados necessários ao andamento da mesma.

Esta pesquisa apresentou dois sujeitos de pesquisa: Diretora administrativa e financeira e o tesoureiro, ambos responsáveis pela gestão de entradas e saídas de numerário na empresa em estudo.

3.3 Coleta de dados

A seguir, destacam-se as técnicas de coleta de dados que foram utilizadas nesta pesquisa:

- a) Observação participante de forma aberta, ou seja, o pesquisador é um colaborador da empresa, e teve permissão para observar, entrevistar e participar no ambiente de trabalho em estudo (ROESCH, 1999);
- b) Entrevista não estruturada. Segundo Roesch (1999), o intuito deste método é permitir ao pesquisador entender e capturar a perspectiva dos respondentes; por isso, as questões não apresentam uma categorização prévia de alternativas para a resposta. A pesquisa informal, de acordo com Gil (1999), é muito pouco estruturada e somente se distingue da simples conversação, pois tem como objetivo a coleta de dados. Por serem apenas dois sujeitos de pesquisa e por estes serem acessíveis ao pesquisador, foi utilizado esse tipo de coleta de dados;
- c) Os documentos da organização são uma das fontes mais utilizadas em trabalhos de pesquisa em administração, tanto de natureza quantitativa como qualitativa (ROESCH, 1999). A análise documental feita nesta pesquisa baseou-se nos registros internos da empresa relacionados ao tema do trabalho de pesquisa, tais como: documentos contábeis, planilhas de receitas e despesas, relatórios administrativos, extratos bancários, entre outros, ou seja, todo tipo de documentação relacionada à gestão do fluxo de caixa da organização. De acordo com Foster (apud ROESCH, 1999), esta técnica

permite entender as situações, bem como conceituar a empresa baseando-se em uma visão interna da mesma;

3.4 Análise de dados

Após a coleta e organização dos dados foi realizada a análise e comparação dos mesmos com o referencial teórico que foi levantado sobre a gestão do fluxo de caixa. A comparação buscou identificar os pontos fortes e fracos, bem como fazer sugestões a fim de otimizar os procedimentos de entrada e saídas de caixas.

Isto se justifica, pois segundo Roesch (1999, p.168) “na pesquisa de caráter qualitativo o pesquisador, ao encerrar sua coleta de dados, se depara com uma quantidade imensa de notas de pesquisa ou de depoimentos, que se materializam na forma de textos, os quais terão de organizar para depois interpretar”.

3.5 Limitações

Todo método tem possibilidades e limitações. É necessário antecipar-se às críticas que o leitor poderá fazer ao trabalho, explicitando quais as limitações que o método escolhido oferece, mas que ainda sim justificam como o mais adequado aos propósitos da investigação (VERGARA, 1999).

Deve-se considerar a limitação que a escolha do estudo de caso como tipo de pesquisa ocasiona. Isto acontece, pois os resultados alcançados são restritos à realidade da empresa, não podendo ser generalizados para outras organizações. Entretanto, o estudo de

caso não deixa de constituir uma significativa oportunidade de verificar a adequação dos conceitos teóricos em relação à realidade organizacional.

Por fim, a utilização da observação participante como uma das técnicas utilizadas na coleta de dados pode ser considerada uma restrição, já que a possível indução do pesquisador pode gerar incertezas relacionadas à análise dos dados.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após a explicitação de vários autores sobre o tema em estudo e da coleta dos dados, faz-se necessário uma análise e interpretação sobre o que foi pesquisado. Este é o objetivo deste capítulo. É abordada aqui a característica da empresa em estudo, sua atual situação socioeconômica e são feitas análises sobre sua gestão de estoques, contas a receber, pagar e o disponível. Além disso, propostas de melhorias são levantadas, juntamente com a viabilidade econômica, técnica e de recursos humanos de implementação destas.

4.1 Caracterização da empresa

A empresa Alfa Indústria e Comercio de Bebidas Ltda. é gerenciada pelo Diretor Comercial (proprietário 1), Diretora Administrativa (proprietária 2) e o Diretor comercial e administrativo (colaborador). Situada as margens da BR 101, na grande Florianópolis.

A empresa conta com a parceira principal da marca “Beta”, tendo como portfólio à quantidade de 50 produtos entre cervejas, refrigerantes, sucos e águas. Sendo:

Cervejas: Pilsen (cerveja “Omega”, Glacial e Primus), Munich, Malzbier e sem Álcool.

Chopes: Pilsen e Munich, sendo em barris de 30 e 50 l.

Refrigerantes: Guaraná, Laranja, Limão, Cola, Guaraná Diet e Cola Diet.

Água: Água com e sem gás.

Sucos: Frutas Cítricas e Frutas Vermelhas.

Para garantir sua sustentabilidade em períodos de Maio a Setembro, a organização incrementa a oferta de produtos aos seus clientes que incluem outros segmentos: como cachaças, batidas, uísques, champagnes, vinhos, etc.; somando mais de 132 tipos de diferentes mercadorias.

A Alfa Bebida em parceria com o grupo “Beta” (fábrica de cerveja) foi fundada em 26 de julho de 1999 e deram início as suas operações junto ao mercado em 16 de agosto de 1999. Em 29 de novembro de 1999 iniciou os trabalhos da filial em Joinville e Blumenau e em 1º de junho de 2001, a filial de Itajaí. No mês de outubro de 2001 recebeu o título de distribuidora oficial da marca “Beta” no estado de Santa Catarina, devido ao seu volume de vendas e o excelente trabalho que vem executando junto ao mercado, garantindo a cada dia a sua existência e sua expansão constante em um setor bastante disputado como o de bebidas.

Em seu quadro organizacional possui 105 funcionários, distribuídos na área comercial, operacional, e administrativa, sendo que estabelece a terceirização da área contábil e do transporte de cargas pesadas entre a fábrica e a distribuidora.

A empresa dispõe para atendimento dos seus clientes de uma frota de 15 caminhões, 6 veículos pequenos (gol, saveiro e caminhonete) e 20 motos. O setor operacional conta ainda com duas empilhadeiras.

A Alfa Bebida passou por um processo de enxugamento, desfazendo-se das suas filiais. A empresa teve um período que possuía três filiais, de meados de 2002 a 2003, sendo elas em: Joinville, Blumenau e Itajaí, todas situadas no estado de Santa Catarina.

A primeira filial a ser vendida foi a de Joinville (2003), por apresentar problemas de roubo. A segunda filial a ser vendida foi a de Blumenau (2004), por imposição da fábrica,

por não achar por satisfeita pela atenção que a instituição estava dando a essa cidade, porque a entrega dessa cidade era feita por Itajaí, não tinha um depósito próprio nesta região. E a terceira e última não houve um fato contundente; a alegação da diretoria era que a Matriz precisava de maior atenção.

4.1.1 Ramo de atividade e principais concorrentes

A organização é uma prestadora de serviços, sendo uma distribuidora de bebidas com álcool, refrigerantes, águas e sucos. Seu produto principal de distribuição é aqueles da linha “Beta”.

A empresa é constituída por uma sociedade por quotas de participação limitada, sendo 50% são de propriedade do proprietário 1 e 50% da proprietária 2. Os proprietários são irmãos, filhos do antigo proprietário da Distribuidora de Bebidas, que na época era distribuidora oficial da Skol.

Na empresa em estudo os concorrentes que apresentam influência direta são:

1. AMBEV – possui uma filial situada às margens da BR 101, próximo ao shopping Itaguaçu. É considerada a 5ª maior empresa do mundo. A empresa foi criada a partir da fusão da Companhia Cervejaria Brahma e a Companhia Antártica Paulista, resultando na Companhia de Bebidas das Américas – AMBEV. Os produtos que a AMBEV comercializa são:
Cervejas das marcas Skol, Brahma, Antártica, Bohemia, Kronenbier, Caracu, Carisberg, Miller, Polar e Serra Malta.
Refrigerantes: Guaraná Antártica e Brahma, Pepsi Cola, Sukita, Tônicas, Soda e Limões.

Água mineral com e sem gás.

2. Vonpar: Situada em Biguaçu, na região de Antônio Carlos. A fábrica comercializa os produtos Coca-Cola. Seus produtos são refrigerantes, sucos e chás. Os refrigerantes que fabricados são: Coca-cola, Fantas (laranja, uva e citrus) e Sprite.
3. Casa do di conti: fundada em 1947, localizada na cidade de Cândido Mota, a 430 Km da Capital, São Paulo, iniciou suas atividades comerciais em 1947 e entrou para a área industrial de vinhos aromatizados - vermouths, destilados, conhaques, licores e aperitivos. A empresa passou por vários estágios de crescimento de busca contínua da qualidade total e seu desafio sempre foi buscar ser a melhor. Hoje, ocupando uma área industrial de 85.000 m² de área total. Iniciou em Abril de 2001 a produção da 1ª cerveja Conti Bier, uma cerveja leve com corpo tipo pilsen, acompanhando a tendência do mercado, com capacidade total de 1 milhão de caixas/mês, iniciando com garrafas de 600 ml e posteriormente com latas de 355 ml e long neck de 355 ml.
4. Cervejaria Belco: Está instalada no município de São Manuel, interior de São Paulo, há 250 km da capital. A escolha por esta cidade para instalar a unidade industrial se deve a dois motivos: Em primeiro lugar, a origem de seus fundadores e, em segundo lugar, um levantamento das características da água da região. A Cervejaria Belco está instalada sobre um dos maiores aquíferos do mundo, o melhor lençol freático de São Paulo, que garante pureza e cristalinidade para os produtos Belco.
5. Cerveja Cerpa. Ainda jovem Konrad Seibel deixa a Alemanha em busca de um novo e mais promissor futuro. Não imaginava que chegaria ao

Brasil pela porta do Pará e que se apaixonaria pelo Estado, principalmente por Belém, ao sentir que encontrara ali a melhor água do mundo. O jovem Seibel sabia de antemão que água pura significava a matéria prima principal para realizar seu sonho de cervejeiro. O marco da sua odisséia foi em 1966, resultando na mais moderna indústria cervejeira do país. Instalada numa área de 157.633 m², às margens da Baía do Guajará, a CERPA possui equipamentos de última geração. Nenhuma outra cervejaria no Brasil detém fabricação de cerveja com tecnologia tão avançada. É a única a produzir a Draft Beer, lançada em 1996, que não passa pelo processo tradicional de pasteurização e, sim, por um grande sistema de filtros de celulose e descarga térmica, resultando em maior longevidade, qualidade e sabor inalterado.

6. Cerveja Krill: foi fundada em 1987 e pouco a pouco conquistou seu lugar no concorrido mercado de bebidas do país. Situada na estância de Socorro (SP), garantiu espaço no mercado regional e levou a qualidade de seus produtos até outros países.
7. Cerveja Bavária: Lançada no século XIX, Bavária foi uma das primeiras marcas de cerveja do Brasil. Em 1991, a empresa foi adquirida pela Companhia Antártica, sendo relançada em todo mercado nacional. A Bavária S.A. teve surgimento em decorrência da criação da AMBEV. Em dezembro de 2000 foi adquirida pela cervejaria canadense Molson.

É importante destacar que a distribuidora Alfa Ltda possui concorrentes que distribuem também produtos da linha “Beta”. Esses concorrentes são chamados de “picões”. São pessoas que possuem caminhões e compram produtos de diferentes marcas para revender

nos pontos de vendas, e levam algumas vantagens por fazerem a venda e a entrega na hora, dando prazos mais longos para pagamento.

Com relação ao tamanho e competitividade da empresa frente à concorrência, a organização encontra-se em um estágio que está entre as grandes empresas, como AMBEV e Vonpar e as pequenas empresas mencionadas anteriormente.

4.1.2 Situação econômica financeira

Para iniciar apresentar-se-á a demonstração da situação econômico-financeira da Alfa Bebidas, destacando o faturamento da empresa no ano de 2004 e nos sete primeiros meses de 2005:

MÊS	FATURAMENTO EM 2004	FATURAMENTO EM 2005
JANEIRO	1.902.809,12	2.114.232,36
FEVEREIRO	1.821.112,64	2.023.458,49
MARÇO	1.623.821,89	1.709.286,20
ABRIL	1.595.280,05	1.792.449,49
MAIO	1.550.437,06	1.761.860,30
JUNHO	1.569.589,12	1.743.987,91
JULHO	1.337.702,25	1.486.335,83
AGOSTO	1.466.549,59	1.629.499,54
SETEMBRO	1.613.204,54	
OUTUBRO	1.774.525,00	
NOVEMBRO	1.951.977,50	
DEZEMBRO	2.147.175,25	

Quadro 3: Faturamento da empresa no ano de 2004 e nos cinco primeiros meses de 2005

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando-se o quadro 3, o qual contem os dados relativos ao faturamento da empresa, percebe-se que este é sazonal, uma vez que se comparando os sete primeiros meses do ano de 2004 com os de 2005, verifica-se uma relativa proximidade entre eles, ou seja, ao longo do ano o faturamento tem uma sazonalidade devido as estações do ano.

A demonstração do resultado do exercício e o Balanço patrimonial não mostram a realidade financeira da Alfa Bebidas. Devido ao conserto de veículos e ao aluguel de carretas para trazerem produtos da fábrica por não possuem nota fiscal, vem trazer um dado não verídico para análise. O que se pode fazer é buscar a verdadeira realidade dentro empresa por meio da observação, já que a análise documental financeira não trará a verdadeira realidade organizacional ocultar-se-á o balanço patrimonial e a DRE.

O fato de a organização trabalhar com bebidas, principalmente cerveja, nota-se que em épocas mais quentes do ano a instituição alcança um faturamento maior. Isto é, um número maior de unidades de cerveja vendida, sendo o carro chefe do seu portfólio e o produto com maior margem de lucro.

Outro aspecto importante que altera o faturamento de forma expressiva da Alfa Bebidas é o fato da organização está situada em uma região litorânea com muitas praias, onde, em épocas de férias, festas e feriados prolongados o consumo de bebidas na região é incrementado com o advento do turismo, mais especificamente em Florianópolis – SC.

Tendo em vista que nos meses de frio o consumo de cerveja diminui, a organização tem no seu portfólio as bebidas quentes, como vinhos, uísques, cachaças, para incrementar o faturamento em época de frio. O fato é que o retorno dessas não é tão significativo como a venda de cerveja. Evidenciando assim, uma queda de faturamento nas estações frias do ano.

Um fato marcante notável para empresa Alfa Bebidas foi o lançamento da nova cerveja do grupo “Beta”, a cerveja Nova “Beta”; substituta da antiga cerveja “Beta”, mais conhecida como (Chiquinha). O incremento no faturamento anual da organização foi aproximadamente de 40% em média, destacando a organização no cenário de distribuidora de bebidas na grande Florianópolis – SC, ganhando vários prêmios.

Continuando a análise, verificam-se vários pontos negativos que afetam significativamente o lucro final da empresa são os gastos elevados com a manutenção de veículo, terceirização de frete, salários, e encargos sociais, totalizando aproximadamente 60% dos gastos gerais.

Percebeu-se nos levantamento dos dados que nas estações frias do ano a instituição tem prejuízo. Sendo que nesse período passa por sérios problemas para honrar seus compromissos, evidenciando uma maior uso de recursos de terceiros principalmente de bancos, e postergando os pagamentos de fornecedores e de terceiros refletindo uma falsa sensação de estabilidade.

O fato é que a estrutura que é mantida para atender o atender nos períodos de alta temporada continua no período de baixa; para se evitar alta rotatividade de funcionários evidenciando custos elevados o ano todo, e em contra partida o faturamento não se matem no mesmo patamar; acarretando prejuízos financeiros significativos.

4.2 Análise do capital de giro

A partir de agora serão analisados todos os processos de gestão ligados diretamente à gestão de capital de giro, seus ponto fortes e fracos, quais as medidas que devem ser tomadas para a boa gestão destes e a viabilidade dessas medidas.

4.2.1 Análise dos processos da gestão de disponibilidade

Como foi visto na teoria apresentada por este trabalho, um eficiente controle das disponibilidades da empresa é um fator indispensável para que esta possa organizar-se e programar suas atividades no decorrer do período, tanto para fazer transações, como por precaução ou especulação.

Atualmente o departamento financeiro encontra-se com problemas relativos à falta de recursos financeiros disponível em caixa, ou seja, de fluxo de caixa positivo. Isso se dá devido à falta de planejamento financeiro, que consiste num fator importantíssimo para sobrevivência da empresa inserida em um cenário tão competitivo e instável, que é o ramo de bebidas.

Observa-se no balanço patrimonial há uma disparidade de informações, pois no balanço mostra um disponível alto, enquanto que a informação correta é a falta de disponível. Isso se dá pelo motivo de existirem muitas despesas não contabilizadas. Pois muitos dos gastos efetuados pela empresa junto aos prestadores de serviço não possuem notas fiscais. Como por exemplo, pequenos reparos nos caminhões, alugueis de caminhões nos meses de dezembro e janeiro e a terceirização das puxadas da fábrica para a distribuidora. Esses são os três principais gastos que prejudicam a veracidade do balanço.

Outro fator a ser mencionado é o fato de a Alfa Bebidas ser uma empresa familiar, e algumas vezes são utilizados recursos financeiros para outros investimentos particulares dos sócios. Como por exemplo, compra de automóvel para prática de *rally*, despesas com viagens, estadias etc., para as provas, entre outros, mais que descapitalizam de seus recursos para uma eficiente gestão financeira. Essa prática tem diminuído expressivamente, mais ainda não foi totalmente erradicada; fato que se espera.

Atualmente a empresa possui relacionamento com cinco grandes bancos, sendo eles por ordem de preferência: Bradesco, Sudameris, Real, Santander e Unibanco. Sendo com o Bradesco possui-se uma estreita ligação por terem vínculos bancários há mais de vinte anos; desde o início dos trabalhos da Alfa Bebidas.

A firma usa o banco Bradesco para suas operações diárias por ter uma excelente taxa de juros para conta garantida, na qual o seu maior valor em empréstimo está justamente neste banco. O banco Sudameris é mais utilizado para compra de caminhões e máquinas, sendo que a sua taxa de juros é a melhor dentre os cinco. Já o Real é utilizado para desconto de cheques, por apresentar a melhor taxa de desconto e facilidade para a operação.

Como já foi mencionado, a distribuidora não possui planejamento financeiro, o departamento financeiro faz todos os dias o levantamento do que tem em caixa, e o que tem para pagar. Após esta operação é que o tesoureiro saberá se o disponível em caixa é suficiente para a operação do dia. Quando não o tem, o tesoureiro junto com a diretora administrativa e financeira toma-se a medida do que se fará neste dia; se usar a conta garantida, desconto de cheque ou postergar algum título. Sendo que a conta garantida poderá ser de qualquer um dos bancos, mais comumente usada é do banco Bradesco, sendo esta quando não está no seu limite.

Todo esse processo mencionado acima é feito pelo Tesoureiro da empresa e são efetuados todos os dias. Diariamente são tirados extratos da conta corrente do Bradesco, para saber a atual situação da conta, e relatórios dos títulos pagos via boletos; para serem baixado do sistema.

Um procedimento positivo constatado na área financeira, é de tirar relatório semanal de boletos, cheques e títulos a pagar por vencimento, e fazer um confronto entre a soma de valores de boletos a serem recebidos mais os cheques no cofre, já que empresa recebe muitos cheques pré, com o que tem a pagar. Com essa prática tem diminuído

significativamente o desconto de cheque, pois muitas vezes um simples adiamento de um título a pagar para o outro dia, tem feito à empresa evitar desconto desnecessário de cheques, evitando taxas de desconto que poderá contribuir para a saúde financeira.

A escassez excessiva de caixa fez a empresa ter um controle maior das entradas e saída de caixa. Pois a empresa percebeu como são caros esses recursos, pois é fato, já que a empresa está há muito tempo usando a conta garantida de alguns bancos e tem despendido altos valores por esse recurso de terceiro.

Fato importante salientar, e já foi mencionado, é o episódio da região onde se encontra a organização, existe época de frio, e nesta estação de inverno a receita diminui substancialmente, e a estrutura organizacional, funcionários, caminhões etc, continua praticamente a mesma para todo o ano. Contribuindo para escassez de caixa. Os administradores têm trabalhado para diminuir seus gastos para melhorar saúde financeira.

A empresa, estando situada em uma região litorânea, contribui muito para alguns clientes atrasarem seus pagamentos, já que muitos estabelecimentos dependem dos turistas para sobreviverem, sendo que nos meses de junho a setembro o número de pessoas visitando esta região é consideravelmente menor que os meses de novembro a fevereiro, acentuando ainda mais para a escassez de caixa, pois os atrasos nos recebimentos são um dos fatores para falta de disponível.

4.2.2 Análise dos processos de gestão de conta a receber

O modo de existência empresarial da distribuidora de bebidas é singular; o fato das atividades serem dinâmicas e diárias. O que acontece é algo muito rápido quanto à entrada e saída de numerários.

Na empresa em estudo o sistema de vendas é o seguinte: o cliente efetua o pedido, o vendedor digita em um palmitop, já observando a forma, e o sistema de pagamento.

A clientela tem a opção de comprar à vista, que possui descontos e o a prazo. O sistema de pagamentos pode ser através de promissória, boleto ou cheque. Sendo que o prazo concedido para promissória, boleto ou cheque é de: sete, dez, quinze e vinte um dia.

No final do dia o vendedor entrega o palmitop para o faturamento dos pedidos no CPD. Sendo que, se a venda é a prazo, o sistema joga um crédito no conta a receber. Efetuando uma conta corrente de cada cliente.

Quando o vendedor está visitando os clientes para fazer os pedidos, no momento da venda já são efetuadas cobranças de pedidos anteriores com promissórias, boletos atrasados e cheques devolvidos. Percebe-se que o número de cheques devolvidos é significativo, e que a organização deve ficar atenta para o número excessivo dos mesmos.

Constata-se que a forma de pagamento mais utilizada é em cheque; os prazos que são mais utilizados são de dez e quinze dias. Apesar de o número de supermercados que compram com o prazo de vinte um dias ser pequeno, isso tem refletido consideravelmente no prazo médio de recebimento. Os valores dos pedidos desses grandes supermercados são expressivos.

Como são as próprias pessoas que vendem e cobram, tem-se constatado uma prática por elas que não tem deixado muito feliz a administradora financeira. O método que vem sendo utilizado é que o vendedor tem deixado de cobrar no prazo as faturas vencidas em troca das vendas. Assim tem se praticado cobrança com sete, dez e até com quinze dias de atraso, já que só cobrarão a fatura vencida junto com a venda efetuada.

Com essa prática a conta corrente dos vendedores estão com valores altíssimos, ao tirar os relatórios de pendências dos vendedores, constata-se um número expressivo de títulos

em atraso. Poucos são os vendedores que não tem utilizado esse método. A empresa percebendo essa prática, tem feito inúmeras reuniões debatendo esse problema, mais que até agora nada foi resolvido.

A proporção média ao longo do ano das vendas a prazo e à vista é de 62% e 38% respectivamente. Ao longo do ano esses valores modificam-se, sendo que no inverno o percentual a vista fica ainda mais baixo, próximo dos 35%. Não foram feitos nenhum estudo para se buscar quais os melhores percentuais. Sendo um objetivo da diretora administrativa e financeira que a meta é chegar 50/50%, sem um estudo de viabilidade dessa meta.

Nos dados levantados não se observou nenhum estudo para saber quais os melhores prazos. Pois já que não é possível pleitear melhores prazos de pagamento junto à fábrica. Pois cada distribuidora tem um valor limite de crédito para comprar a prazo.

A média dos recebimentos ao longo do ano aproximadamente entre oito e dez dias. E percebe-se que os prazos de pagamentos estão entre sete e nove dias. Oitenta por cento das compras é feita para “Ômega”, e que o prazo mais usado é de sete dias, sendo que vinte por cento, e que no inverno chega a quase trinta por cento, é comprado com vinte, trinta e até sessenta dias.

Se for observado no parágrafo acima, a empresa está com um prazo de pagamentos menor que o de recebimento. Sabendo que em qualquer livro de administração financeira menciona que as empresas devem sempre ter seus prazos de pagamentos maiores que o de recebimento. O que leva muitas vezes a empresa postergar seus pagamentos. E os maiores problemas são na época de inverno, onde o produto de maior retorno, como já foi mencionado acima, que é cerveja garrafa, tem uma queda expressiva nas vendas.

Isso tem sido um desafio para a organização, conciliar suas vendas com seus pagamentos. Observa-se muita movimentação para alcançar esse objetivo, mais nenhuma

medida construtiva, eficiente, e persistente. O fato é que tudo que é estipulado em exaustivas reuniões não é colocado em prática, e quando é, não perdura por muito tempo.

4.2.3 Análise dos processos da gestão de estoques

O estoque é um investimento financeiro, conforme já foi mencionado anteriormente. Sendo assim, os investimentos em estoque refletem diretamente no caixa da empresa, tornando-se importante o assunto para estudo.

Uma aplicação mal sucedida em estoque poderá acarretar custos e uso de recursos financeiros desnecessários, podendo assim ocasionar falta de numerários para honrar os compromissos já preestabelecidos. E ainda ocasionar uma perda de uma oportunidade financeira e/ou operacional.

Observou-se que até aproximadamente o mês de maio de dois mil e cinco a empresa em foco, possuía em seu quadro de colaboradores um profissional que cuidava da logística e a gestão de estoque, mas que hoje não se encontra mais, indo trabalhar para a concorrente Ambev.

O controle é feito por um sistema chamado BEB, da empresa CTA, situada em Chapecó – SC e também planilhas auxiliares no Excel. As planilhas auxiliares são: giro de estoque, estoque médio, de pedidos para fábrica etc. Pelo sistema faz-se o controle dos estoques: entrada e saída, sendo desse controle verifica-se se estão havendo desvios de mercadorias, e também o nível de estoque.

O foco principal de todo o trabalho em estoque está na cerveja pilsen garrafa. O seu estoque mínimo é em torno de 4.000 dúzias, e é para um dia de trabalho normal. Sendo

que cada carreta suporta 2.016 dúzias; à distância da fábrica para a distribuidora é de 400 quilômetros.

O fato de a distribuidora ter em estoque essa quantidade expressiva de produto, já que chega a quase R\$ 450.000,00 reais de investimento em mercadorias, é que os pedidos são entregues no dia seguinte da visita dos vendedores aos clientes que efetuaram a compra.

Deve-se salientar que outro fator que implica no estoque mínimo da empresa, e não trabalhar com o estoque zero, é o fato da fábrica está situado na região norte do Rio Grande do Sul. Sendo que a principal via de acesso, a BR 101, ainda não está duplicada para essa região, pois sendo assim, não se pode contar com cem por cento das chegadas das carretas no horário calculado; o fato é que ocorrem inúmeros fatores para este atraso.

Após a saída deste profissional acima citado, esse controle não estava sendo feito com eficiência, a empresa hora sofria com falta de produtos, hora com excesso de estoque, não possuindo estabilidade e ocasionando uma insegurança para os vendedores, pois não sabiam se iam ter seus pedidos entregue no dia seguinte.

Outro fator era a insatisfação do cliente, que fazia seu pedido e muitas vezes, seu pedido não era entregue conforme estipulado no dia anterior. Pela falta de mercadorias, os vendedores para não deixar o cliente sem a mercadoria comprada, mandavam pedidos somente com os produtos em estoques; gerando reclamações, excessos de ligações de clientes para a distribuidora, vendedores e até mesmo para fábrica, reclamando de produtos que não foram enviados, achando que a organização não estava atendo-os corretamente.

Percebendo esta confusão, que perdurou os meses de junho a setembro de 2005, foi providenciado um novo profissional, que deverá devolver a segurança para empresa, clientes e fábrica na parte de gerenciamento dos estoques e logística.

4.3 Sistemática do fluxo de caixa

A empresa em estudo não utiliza formalmente a ferramenta fluxo de recursos financeiros. As estimativas de vendas nas planilhas não detalham os ingressos em determinado período, simplesmente a estimativa total de quanto irá vender em cada mês. Mas nem sempre o que está listado nas planilhas utilizada pela Alfa Bebidas é confiável. Pois não há sistematização dessas vendas, simplesmente é aplicado um percentual sobre as vendas dos meses anteriores.

Outro fator importante a ser relatado que prejudica em muito a elaboração de um fluxo de caixa, é o fato de a distribuidora não possuir históricos. Por motivos que não podem ser mencionados. E o histórico é imprescindível para uma boa estimativa de ingressos e desembolsos, na qual, refletiria para um bom desempenho da distribuidora Alfa.

4.3.1 Controle dos ingressos e desembolsos

Quanto ao controle dos ingressos e desembolsos pode-se discriminar da seguinte forma:

Ingressos: quanto na parte relativa aos ingressos existe uma estimativa de vendas, o fato que com essa estimativa de vendas que é repassado os objetivos de vendas aos vendedores. Mas nessa estimativa não sabe ao certo quanto a distribuidora irá arrecadar a com as vendas à vista e a crédito mercantil. Esse fato torna-se um ponto negativo para firma, que poderia ter uma visão muito mais clara do futuro, caso tivesse históricos de seus ingressos, e

consequentemente teria um estimativa de seu futuro projetado em uma demonstração de fluxo de capitais.

Desembolso: quanto ao desembolso existe no programa utilizado pela Alfa Bebidas um sistema de contas a pagar. Nesse programa não existe uma estimativa, mas simplesmente o lançamento das obrigações incorridas em despesas a prazo.

Apesar de a organização ter problemas com capital de giro, de honrar suas obrigações e está regredindo, pois vendeu todas suas filiais, não possui um controle eficiente de suas entradas e saídas de numerários, pois não planeja e nem projeta o seu futuro através da DFC. Esperam que as coisas aconteçam para tomarem as decisões. É a tão famosa “administração apaga incêndios”.

Para existir um controle eficiente e que ajude os administradores financeiros a gerenciar a firma com mais informações para suas decisões, torna-se indispensável à elaboração imediata de um fluxo de caixa projetado, onde são projetadas as entradas e as saídas, de maneira mais detalhada possível, para um determinado período.

Outro fator a ser abordado é o fato de armazenar dados para a transformação desses dados em informação que podem vir a ser imprescindível para Alfa Bebidas ser um diferencial frente aos concorrentes, fazer planejamento empresarial, de caixa e a elaboração da demonstração de fluxo de caixa.

4.3.2 Proposta de uma demonstração de fluxo caixa (DFC) na Alfa Bebidas

Com os dados obtidos nos levantamentos documentais, tem-se a pretensão de elaborar uma demonstração de fluxo de caixa da Alfa Bebidas e projetá-la para o primeiro

trimestre de 2006. Sabe-se que a projeção não chegará a 100% pois os dados obtidos não dão uma margem mínima de segurança para projetar a DFC

Os números levantados na pesquisa são dos últimos 5 meses, com os dados levantados e fazendo uma média, reflete uma idéia do que pode acontecer nos próximos três meses, conforme o quadro 4; sendo as vendas de uma distribuidora de bebidas no sul do Brasil ser sazonal, consegue-se trabalhar com as informações quando são obtidas dentro de cada estação do ano.

Com os números levantados na pesquisa documental, e com perspectiva de crescimento segundo os administradores da empresa, chegou-se a seguinte estimativa do primeiro trimestre de 2006. Sendo que, os valores foram divididos por um divisor comum a todos os sentenças para garantir a privacidade dos valores reais.

ITENS / PERIODOS	Jan/06	fev/06	mar/06	TOTAL
INGRESSOS				
Vendas à vista	248.571,12	187.476,67	160.883,95	596.931,74
Vendas com Cheques pré	215.428,30	171.853,61	147.476,95	534.758,86
Cobrança em Carteira	57.999,93	43.744,56	37.539,59	139.284,08
Cobrança bancária	120.142,71	90.613,72	77.760,58	288.517,01
SOMA	642.142,06	493.688,56	423.661,07	1.559.491,69
DESEMBOLSOS				
Fornecedores	490.541,88	380.647,83	319.909,15	1.191.098,86
Salários	65.322,57	40.796,47	51.177,87	157.296,91
Despesa com frota	26.811,07	18.973,66	19.890,51	65.675,24
Despesa com frota de terceiros	12.935,40	10.630,71	9.631,57	33.197,68
Despesa tributária	4.937,66	5.323,24	5.216,61	15.477,51
Despesa com Terceirização	4.592,25	3.553,96	2.119,24	10.265,45
Despesa administrativa	4.410,79	4.964,39	4.662,64	14.037,82
Despesa comercial	14.442,77	17.759,28	10.042,94	42.244,99
INVESTIMENTOS/FINANCIAMENTOS	3.964,97	5.040,61	3.529,44	12.535,02
Despesa financeira	5.874,82	5.403,56	3.839,10	15.117,48
Outros	2.854,36	2.136,40	2.495,51	7.486,27
SOMA	636.688,54	495.230,11	432.514,58	1.564.433,23
DIFERENÇA DO PERÍODO (1 -2)	5.453,52	(1.541,55)	(8.853,51)	(4.941,54)
SALDO INICIAL DE CAIXA	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
DISPONIBILIDADE ACUMUL. (+/- 3 + 4)	6.453,52	(541,55)	(7.853,51)	(1.941,54)
NÍVEL DESEJADO CAIXA PROJETADO	-	-	-	-
EMPRÉSTIMO A CAPTAR	-	541,55	7.853,51	8.395,06
APLICAÇÕES MERCADO FINANCEIRO	5.453,52	-	-	5.453,52
AMORTIZAÇÕES DE EMPRESTIMOS	-	-	-	-
RESGATE DE APLICAÇÃO FINANCEIRAS	-	-	-	-
SALDO FINAL DE CAIXA	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00

Quadro 4: Proposta da DFC da Alfa Bebidas

Fonte: dados da pesquisa

Como foi mencionado o percentual utilizado para a projeção do primeiro trimestre de 2006 foi de 5%, pois conforme os diretores da empresa, o crescimento esperado frente à conjuntura econômica ficará nesta patamar. Por não ter dados históricos deste mesmo período de anos anteriores, foi adicionado este percentual na medias das vendas dos últimos cinco meses, para ter um parâmetro para o primeiro trimestre. Como já foi relatado as vendas da distribuidora tem uma sazonalidade, para ter mais confiabilidade e uma estimativa mais acertada seria correto usar os dados do mesmo período e estimar o percentual de crescimento conforme os dados atuais levantados frente aos dados anteriores. Gerando assim uma maior confiança na estimativa.

5 ANÁLISES E PROPOSTAS DE MELHORIAS À GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO

Observa-se por meio destas análises que a empresa vem tentando melhorar sua situação econômico-financeira através de mudanças positivas na gestão de seu fluxo de caixa, mais ainda percebem-se algumas falhas na sua gestão. Para tanto, são apresentadas a seguir algumas ações de melhoria, considerando, também, a sua viabilidade.

5.1 Gestão de disponibilidade

Apesar dos sócios usarem de uma prática não recomendada por autores mencionado na teoria apresentada, consta-se o uso habitual de recursos financeiros da organização para particularidades pessoais. Constatou-se que esse hábito tem diminuído expressivamente, mas que não pode ocorrer em uma empresa com pretensões como a Alfa Bebidas.

Um fato positivo para o setor financeiro quanto à disponibilidade é a venda imediata de veículos ociosos, oriundos da venda da filial de Itajaí. A venda de imobilizado traz recursos positivos para o fluxo de caixa, conforme mencionado na teoria apresentada neste trabalho. Fato esse que deverá ajudar amortizar seus empréstimos e ter reflexos significativos nos pagamentos de juros, devido aos empréstimos juntos as instituições

financeiras. E, por conseguinte, ter reflexos no dia - a - dia na tesouraria com a amortização das contas a pagar.

Devemos relatar outro fator positivo e importantíssimo para a sobrevivência de uma instituição; é a parceria banco-empresa, constatou-se esta realidade na organização abordada. Pois está sendo de grande valia essa parceria, como já se mencionou, tem sido consideravelmente usada em épocas de baixo volume de vendas de seu principal produto.

5.2 Gestão de contas a receber

A empresa percebendo como é imprescindível o recebimento de seus valores em dia tem, tomado algumas atitudes positivas e até proativas, mas o fato é que não tem dado continuidade nas regras estabelecidas.

Esta falta de seqüência nas metas estabelecidas tem feito as contas a receber aumentar consideravelmente com cheques devolvidos; as somas dos valores destes cheques estão em aproximadamente em R\$ 150.000,00 que não estão sendo cobrados por falta de uma continuidade na política de cobrança junto aos responsáveis por esse descaso.

Um fator positivo constatado, e está tendo seqüência, foi no novo sistema de salário implantado para os vendedores. Os salários passaram a ser calculado em cima de objetivos estipulados. E um desses objetivos está na meta de baixar para menos de 1,5% por cento a inadimplência por vendedor com relação ao seu faturamento mensal. A princípio tem dado certo apesar de algumas resistências desta categoria.

Outras idéias boas como essas que foram implantadas, ou cogitou-se em implantar, ficaram esquecidas no caminho ou nem saíram do papel. Mas aos poucos os diretores têm

tomado consciência para uma contínua melhora e mais responsabilidade na sua gestão frente uma empresa gabaritada no mercado, fato esse conquistado pelo pai dos atuais sócios.

Uma proposta já apresentada e até já se tentou executar, é a contratação de um profissional gabaritado e formado em administração de empresa para gerir a empresa no âmbito administrativo, já que possui um gerente na área comercial. Pois no organograma consta-se a ausência deste profissional na qual poderia atuar entre os funcionários e a diretoria, sendo assim sobraría mais tempo para os administradores superiores em assuntos pertinentes à alta cúpula.

5.3 Gestão de estoques

Percebendo a importância do controle de estoque, a diretoria se deu conta, quando perdeu o seu principal funcionário para a concorrente. O colaborador que tomava conta do setor de Logística e Estoque. Apesar de ser contratado outro encarregado, este não conseguiu atingir o grau de eficiência e eficácia do profissional anterior.

A empresa abordada não se deu conta de quanto é imprescindível um profissional competente para administrar seus recursos, não deu o devido valor e perdeu um profissional gabaritado para o concorrente.

A distribuidora deve negociar a volta deste profissional, já que ele se propôs negociar o seu retorno. Esse problema deve ser resolvido o quanto antes, por está perto da alta temporada, e que dificilmente encontrará um profissional gabaritado e dar o treinamento.

Fato este que se empresa não estiver preparada para atender os seus clientes satisfatoriamente, poderá perder clientes junto aos seus concorrentes.

É importante salientar que as mesmas condições de equipamentos e sistemas são os mesmos, só está faltando pessoa gabaritada e preparada a assumir o cargo. Já que esse setor era uns dos pontos positivos, e que regrediu neste quesito.

5.4 Fluxo de caixa

Como já foi mencionado, a empresa em estudo deve a partir deste momento armazenar seus dados gerados ao longo de seu exercício. Pois, fazendo isso, poderá elaborar seus orçamentos financeiros e planejamento de caixa, com eficiência e eficácia, tornando-se uma organização mais competitiva no mercado.

Para o armazenamento dessas informações, devem-se elaborar planilhas, mesmo que inicialmente sejam rudimentares, mais que ao longo do tempo serão mais complexas e detalhadas que poderão contribuir para tomadas de decisões. E mais importante, é se realmente o negócio está sendo lucrativo, já que a filantropia não é o ramo da Alfa Bebidas.

Finalizando, faz-se necessário, para o planejamento financeiro, a utilização de uma sistemática de fluxo de caixa, pois é uma ferramenta de controle e planejamento efficientíssima na administração financeira e para uma empresa que pensa em futuro próximo ser a primeira distribuidora em matéria de qualidade de atendimento ao consumidor.

5.5 Proposições e viabilidades

Depois de uma análise dos procedimentos e a apresentação das propostas melhorias, fazem-se necessário a apresentação de um resumo das principais ações de melhorias.

AÇÕES	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSÁVEIS
Contratação de um profissional ou retorno do colaborador demitido junto ao concorrente	Melhor gerência do estoque e logística, dando maior confiança da entrega dos produtos junto aos clientes e vendedores.	Recursos humanos e os Administradores.
Implantação da política de redução dos valores a receber.	Provável aumento do capital de giro líquido.	Área financeira.
Implantação da demonstração do fluxo de caixa.	Maior controle dos ingressos e desembolso dos valores monetários.	Administração e tesouraria.

Quadro 5: Ações de melhorias
Fonte: Dados da pesquisa

Após a definição das propostas de melhorias, faz-se necessário analisar a viabilidade que estas possuem no que diz respeito à área financeira, técnica e de recursos humanos. Sendo assim, esta análise foi efetuada em todas as propostas levantadas, como mostra o quadro a seguir:

Ações de Melhorias	Viabilidade		
	Financeira	Técnica	Recursos Humanos
Retorno/contratação profissional de estoque/Administrativo	Viável	Viável	Viável
Ação concentrada venda a vista e sete dias.	Viável	Viável	Viável
Redução de custos	Viável	Viável	Viável
Vendas veículos ociosos	Viável	Viável	Viável
Gestão de capital de giro	Viável	Viável	Viável

Quadro 6: Viabilidade das ações de melhorias
Fonte: Dados da pesquisa

O retorno ou contratação de um profissional gabaritado são ações de melhorias significativas para a empresa, pois a rotatividade de estoque é altíssima. Sendo assim imprescindível uma gestão eficiente e eficaz. O estoque é um dos principais itens do ativo, por ser a organização abordada ser uma distribuidora. E excesso ou escassez de produtos pode trazer sérios prejuízos ao setor financeiro e até mesmo para empresa.

E outro fator importante a ser relatado é se houver reclamações em excesso por falta de produtos, ou mau atendimento, junto à fábrica “Beta”, a distribuidora poderá ter sérios problemas para renovação do contrato de parceria, já que este vence no ano de 2006.

Quanto uma ação concentrada com relação à venda a vista e com prazo menor, 07 dias; já se mostrou viável e importantíssimo. Pois foi implementado e hoje não tem dado a devida atenção. O que se propõe é um comprometimento e seqüências da alta administração nas ações de melhorias neste campo tão importante, as contas a receber.

A redução de custos, apesar de ser mais complexo, torna-se viável, e ainda mais facilitada com a contratação de um gerente administrativo para este fim, e outras ações. E também a redução de gastos traz reflexos expressivos para o departamento de finanças. Por ser recursos financeiros que poderão ser utilizados para amortização de empréstimos, pagamentos em dia de seus compromissos e em um futuro próximo, havendo superávit financeiro, aplicação deste no mercado financeiro.

Por fim, a venda dos veículos ociosos, oriundo com a venda das filiais, e mais precisamente a de Itajaí, deve ser imediata e é imprescindível. Pois os recursos auferidos com a venda destes serão importantíssimo para aliviar, ou até evitar, a obtenção de empréstimo e desconto de cheque. Por conseguinte, dar uma estabilidade financeira à organização.

Notadamente, as propostas de melhorias, por ora, não exigem aplicações financeiras, investimentos, estruturas diferenciadas, ferramentas ou equipamentos que já não

vem sendo utilizado pela empresa. Portanto, são ações viáveis do ponto de vista administrativos, uma vez que dependem dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores e profissionais. As propostas apresentadas têm reflexos positivos nos resultados da empresa, e especialmente no que tange ao fluxo de caixa, objetivo primordial desta pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa tem como objetivo principal analisar os procedimentos da sistemática do fluxo de caixa da distribuidora Alfa Indústria e Comércio de Bebidas Ltda. Sendo assim, este capítulo destaca as conclusões deste estudo e apresenta algumas recomendações.

6.1 Conclusões

A função financeira é de suma importância nas organizações, uma vez que atua na gestão dos fundos movimentados por todas as áreas esta. Por otimizar o uso desses fundos, tem significativo papel no desenvolvimento de todas as atividades operacionais, contribuindo assim para o sucesso da instituição.

O administrador financeiro é aquele indivíduo ou grupo de indivíduos preocupados com a obtenção de recursos monetários para que a firma desenvolva suas operações correntes ou até mesmo se amplie se assim o desejar. A importância da figura do administrador financeiro pode ser analisada a partir do momento que a grande maioria das decisões tomadas no dia a dia das atividades empresariais envolva recursos financeiros e, principalmente, recursos de curto prazo.

Sendo assim, as empresas devem estar atentas ao seu fluxo de caixa, pois enquanto há exata determinação das épocas em que deverão ocorrer os desembolsos, o mesmo não

ocorre com as entradas de caixa. Percebendo que em determinado período haverá escassez de disponibilidade, a organização está antecipando sua decisão quanto a captação deste recuso.

A empresa abordada no estudo apresenta uma situação econômico-financeira não muito estável, por apresentar épocas de sazonalidade, a organização ainda não está preparada adequadamente para enfrentar estes determinados períodos.

Devido às dificuldades enfrentadas, a Alfa Bebida vem passando por uma série de transformações e a principal delas é a venda de suas filiais, com isso tentar amenizar sua atual situação financeira, saldando alguns empréstimos.

No que diz respeito à gestão de disponibilidade, a empresa percebeu a importância de um controle eficaz que este recurso traz. Está começando a se preocupar com suas atividades e profissionalizar o seu departamento financeiro, na qual isto já vem sendo feito a mais ou menos há três anos, apesar de vir a passos lentos. Tem buscado junto ao mercado programas de fluxo de caixa que se enquadra a sua realidade, mais que não vem encontrando.

As práticas de política de crédito da empresa vêm apresentando melhoras, mais que ainda falta um comprometimento maior das autoridades administrativas e colaboradores. Com essas ambas visam melhorar o retorno financeiro e a possibilidade de cumprir com seus compromissos.

Observa-se que a empresa está tentando aperfeiçoar seus procedimentos da gestão fluxo de caixa, mas este ainda precisa de alguns ajustes por ser ainda tratado de maneira rudimentar. As ações de melhorias foram traçadas, visando um aprimoramento de situação da empresa no mercado.

Primeiramente, a instituição deve buscar soluções para minimizar custos, pois de acordo com análise feita, verificou-se que estes podem ser atenuados sem ocasionar perdas e nem atrapalhar o curso normal da distribuidora frente ao mercado. Pelo contrário, reduzindo

os custos a Alfa terá mais recursos financeiros, e assim, poderá melhorar sua situação de instabilidade.

Ainda com relação à gestão de caixa, a área financeira deve transportar a empresa para o futuro, colocá-la à frente do presente, tentar prever o que poderá acontecer em futuro próximo, fazendo provisões semanais, mensais até trimestrais. Esta área poderá fazer isso com previsão do fluxo de caixa. Este é um instrumento gerencial financeiro importantíssimo. Ele indicará no presente uma previsão da situação econômico-financeira das atividades financeiras da Alfa Bebidas. Acompanhará cada unidade monetária que circula, e com a previsão, o departamento financeiro antecipará aos problemas que poderão ser mostrados no fluxo de caixa provisionado.

Quanto às políticas de crédito, estas apresentam grande desenvolvimento a partir do momento que, abordadas as deficiências nesta gestão, transformações ocorreram visando o aprimoramento destas políticas. É esperado, em decorrência dessas mudanças, um aumento no disponível. Uma melhoria citada para gestão seria a criação de incentivos para aumentar os recebimentos a vista ou com prazos menores, de sete e dez dias.

As análises feitas na gestão de estoques mostraram que, apesar das melhorias ocorridas, a falta de uma contratação de um profissional, ou a negociação do retorno do antigo colaborador, até porque ele tinha os conhecimentos necessários para o bom desempenho e não necessário período de treinamento. Enquanto que a contratação de um novo seria necessário período de treinamento e adaptação.

Verifica-se por meio deste estudo a importância da gestão adequada da sistemática do fluxo de caixa, uma vez que este é fundamental para a permanência das empresas no mercado. A análise feita na Alfa Indústria e Comércio de Bebidas Ltda. é prova disso, pois mostrou que a mesma passa por sérios problemas decorrentes da escassez de fluxo de caixa positivo, ocasionada pela gestão ineficaz deste. O esperado é serem adotado essas medidas e

consiga reverter esta má situação financeira e torne-se uma organização saudável e de confiança para com os clientes, fornecedores e funcionários.

6.2 Recomendações

Durante a realização deste trabalho muitos aspectos relevantes surgiram, cabendo estão recomendações em um âmbito geral. É importante ressaltar que essas recomendações não estão ligadas diretamente com o tema abordado.

- a) A primeira diz respeito ao desenvolvimento de novos estudos na área financeira, uma vez que esta é de suma importância, com já foi explicitado, para o bom desempenho ou até mesmo a sobrevivência da organização.
- b) Abordar o fortalecimento do elo entre a instituição e as universidades, permitindo que novos estudos seja efetuado.
- c) Focar a importância do planejamento estratégico na otimização e clareza dos objetivos. Sendo assim, seria muito válido para Alfa Bebidas colocar em prática seu planejamento estratégico, já efetuado e engavetado.

Por fim, é recomendável que a empresa busque novas parcerias na área em que atua, visando abranger mais e melhor o mercado, devido à concorrência e a diversidades de marcas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUSTINI, Carlos Alberto Di. **Capital de giro: análise das alternativas fontes de financiamento.** São Paulo: Atlas, 1996.

ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. **Administração do capital de giro.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ASSEF, Roberto. **Guia prático de administração financeira: pequenas e médias empresas.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BODY, Zvi; MERTON, Robert C. **Finanças.** Porto Alegre: Bookman, 1999.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira.** São Paulo: Atlas, 1989.

COELHO, Plínio César Albuquerque. **Fatores gerenciais que influenciaram na mortalidade das micro e pequenas empresas: um estudo sobre a mortalidade das empresas comerciais de Manaus entre 1995 e 1997.** Florianópolis: Insular, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, L. T. **Princípios de administração financeira.** 7. ed. São Paulo: Harbra, 2001.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática.** São Paulo: Atlas, 2001.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudo de caso.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SANVICENTE, A. Z. **Administração financeira.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

_____. _____. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

_____. _____. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial.** 4. ed. São Paulo; Atlas, 1996.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa.** 7. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.