

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
IFPB - CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

TATIANA CHAGAS

GESTÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO EM UMA MICROEMPRESA
DE JOÃO PESSOA

João Pessoa

2014

TATIANA CHAGAS

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**



Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Curso Superior de Bacharelado em Administração, como parte das atividades para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

João Pessoa

2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Biblioteca Nilo Peçanha – IFPB, campus João Pessoa

C433g

Chagas, Tatiana

Gestão financeira de curto prazo em uma microempresa de João Pessoa / Tatiana Chagas. – 2014.

63 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) – Diretoria de Ensino Superior / UAG, 2014.

Orientação : Prof^a M.e Vilma Sousa Ismael da Costa.

1. Administração financeira - microempresa. 2. Empresa CONNECT. 3. Gestão financeira. I. Título.

CDU 005.915

Catalogação na fonte : Lucrecia Camilo de Lima – CRB 15/132.

TATIANA CHAGAS

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**GESTÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO EM UMA MICROEMPRESA
DE JOÃO PESSOA**

Relatório aprovado em _____ de _____ de 2014

Prof. Vilma Sousa Ismael da Costa, Mestre
Orientadora

Prof. Rebeca Albuquerque Cordeiro, Mestre
Examinador

Prof. Marcílio Carneiro Dias, Especialista
Examinador

“Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas ao tocar uma alma humana, seja apenas outra alma humana”.

Carl Gustav Jung

AGRADECIMENTOS

A DEUS, que me deu vida, saúde e inteligência, e que me dá força para continuar minha jornada em busca dos meus objetivos e me instrui com as virtudes mais preciosas.

À professora Vilma Ismael, pela orientação e dedicação na realização deste trabalho, e pela sua contribuição para meu aperfeiçoamento profissional.

Aos professores Marcílio Carneiro Dias e Rebeca Cordeiro pela participação na banca examinadora desta monografia.

A todos os professores que durante minha graduação contribuíram para minha formação como Administradora, especialmente ao professor José Elber ao qual nutro profunda admiração pelo seu trabalho e comprometimento com seus alunos.

Ao meu namorado Carlos Augusto, ofereço um agradecimento mais do que especial, por ter vivenciado comigo passo a passo todos os detalhes deste trabalho, por ter me dado todo o apoio que necessitava nos momentos difíceis, todo carinho, respeito, por ter me aturado nos momentos de estresse, e por tornar minha vida cada dia mais feliz

Aos meus pais, Anselmo e Clecy, que me ensinaram a não temer desafios e a superar os obstáculos com dignidade, por terem sempre acreditado em mim, pela preocupação diária com meu bem estar, por todo esforço dedicado à minha formação profissional e pessoal e por todo amor que me foi concedido.

Agradeço também a minha madrasta Themis e ao meu padrasto Henrique que assim como meus pais, assumiram muitas responsabilidades e preocupações com formação do meu caráter, educação e acima de tudo a participação na minha criação.

Aos pais que me adotaram Cleidir e Carlos Alberto que além de me proporcionar a convivência incrível com seus três filhos ainda me foi concedido todo o apoio, carinho, abrigo além de muito cafezinho e pão de queijo consumidos durante a elaboração deste trabalho.

Aos meus queridos irmãos, pela atenção, pelos momentos intensos de felicidade e pelo carinho e dedicação recebidos diariamente.

Aos meus colegas de estágio Ovídio, Ângelo, Marcelo, Ionay, Juliana e Emerson pela total colaboração no desenvolvimento deste trabalho e as condições para que o mesmo fosse realizado com êxito, sem dúvidas uma empresa que possui um excelente clima organizacional.

A minha querida amiga Aremita, pela admiração e carinho que sinto e por seu incentivo à realização do meu trabalho.

RESUMO

O presente trabalho visa analisar a gestão financeira de curto prazo de uma microempresa de software de João Pessoa e se a mesma faz uso das ferramentas de gestão financeira de curto prazo que compreende: administração de caixa, administração de contas a pagar, administração de contas a receber, política geral de crédito e contas a pagar. Para tanto foi realizada uma pesquisa do tipo aplicada e de natureza quantitativa, com levantamento bibliográfico. A coleta de dados ocorreu através de um roteiro de observação elaborado a partir da literatura existente acerca de gestão financeira de curto prazo, que teve por objetivo responder a questão problema: como a empresa pesquisada gere suas finanças de curto prazo? A administração financeira de curto prazo tem como principal objetivo patrocinar ao administrador financeiro o fortalecimento de uma estrutura de suporte ao administrador financeiro na tomada de decisões.

Palavras-chave: Administração financeira; administração financeira de curto prazo.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1 - Organograma da empresa Connect Soluções integradas.....	08
Figura 2 - Fluxograma da emissão de boleto.....	21
Figura 3 - Fluxograma da emissão de nota fiscal eletrônica.....	22
Figura 4 - Fluxo de comunicação do setor financeiro.....	23
Figura 5 - Obtenção do saldo mínimo de caixa.....	24
Figura 6 - Fórmula DVR.....	45

Quadros

Quadro 1 – Modelo de projeção de caixa.....	39
Quadro 2 - Medidas Financeiras e política geral de crédito.....	43
Quadro 3 - Ordem de prioridade em contas a pagar.....	48
Quadro 4 - Modelo proposto de Idade cronológica (<i>Aging</i>) das contas a receber.....	51
Quadro 5 - Ordem de prioridade em contas a pagar.....	54
Quadro 6 – Modelo de projeção de caixa.....	55

SUMÁRIO

CAPÍTULO I – A ORGANIZAÇÃO

1.1 Identificação do Estagiário e da Organização.....	07
1.2 Histórico da Empresa.....	07
1.3 Organograma geral da organização.....	08
1.4 Setor econômico de atuação e segmento do mercado.....	09
1.5 Descrição da concorrência.....	09
1.6 Organização e principais fornecedores.....	10
1.7 Relacionamento organização – clientes.....	11
1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões.....	12
1.8.1 Área de recursos humanos.....	13
1.8.2 Área de marketing.....	14
1.8.3 Área de finanças.....	15
1.8.4 Área de produção.....	16
1.8.5 Área de materiais e patrimônio.....	16
1.8.6 Área de sistemas de informação.....	17

CAPÍTULO II – A ÁREA DE REALIZAÇÃO DO ESTÁGIO

2.1 Aspectos Estratégicos da organização.....	20
2.2 Atividades desempenhadas – fluxograma das atividades.....	20
2.2.1 Atividade A – Faturamento – Emissão de boletos.....	20
2.2.2 Atividade B – Emissão de nota fiscal eletrônica.....	22
2.2.3 Atividade C – Controle de entradas.....	23
2.3 Relacionamento da área de estágio com outras áreas da empresa.....	24

CAPÍTULO III – LEVANTAMENTO DIAGNÓSTICO

3.1 Identificação dos problemas na área de estágio.....	26
3.2 Problema de estudo.....	26
3.3 Características do problema de estudo.....	26

CAPÍTULO IV – PROPOSTA DE TRABALHO

4.1 Objetivos.....	29
4.2 Justificativa.....	29

CAPÍTULO V – DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

5.1 Microempresa.....	31
5.1.1 Administração financeira.....	32
5.1.2 Administração financeira em curto prazo.....	33

5.1.2.1 Administração de caixa.....	35
5.1.2.2 Modelos de administração de caixa.....	36
5.1.2.2.1 Orçamento de caixa – Projeção de necessidades de caixa.....	38
5.2.1 Administração de contas a receber.....	40
5.2.1.1 Política geral de crédito.....	41
5.2.1.2. Principais medidas financeiras de uma política de crédito.....	42
5.2.1.2.3 Influência de uma política de crédito sobre as medidas financeiras.....	43
5.2.1.2.4 Medidas de controle.....	44
5.3 Administração de contas a pagar.....	46
6 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	48
7 ANÁLISE DE DADOS E INTERPRETAÇÕES DOS RESULTADOS.....	49
7.1 Enquadramento da empresa.....	49
7.2 Administração de caixa.....	50
7.3 Contas a receber e política de crédito.....	53
7.4 Administração de contas a pagar.....	55
7.5 Planejamento financeiro.....	56
8 ASPECTOS CONCLUSIVOS.....	57
8.1 Proposta de planos e melhorias.....	58
8.2 Recomendações.....	58
8.3 Limitações de estudo.....	59
REFERÊNCIAS.....	60
APÊNDICE.....	63

CAPÍTULO I

A ORGANIZAÇÃO

Identificação do estagiário e da organização

Tatiana Chagas, inscrito no Curso Superior de Administração sob a matrícula nº 2013.2 460 860 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, Campus João Pessoa, desenvolveu atividades profissionais sob a relação de trabalho de Estágio Supervisionado Obrigatório na organização Connect Soluções Integradas LTDA - ME inscrita no CNPJ sob o número 05.471.103/0001-53, com sede na Avenida Juarez Távora, 522 Torre. A sua atividade fim é Suporte técnico, manutenção e outros serviços em tecnologia da informação, e tem como responsável Marcelo Luiz do Prado Villarroel Zurita.

1.1 Histórico da empresa

A Connect Soluções Integradas tem sua sede na Avenida Juarez Távora, 522, Torre – João Pessoa-PB, que é sua principal região de atuação, é uma empresa de sociedade limitada, fundada em 2 de agosto de 2003.

A empresa começou a construir sua história no ano de 2003 com o objetivo de utilizar as tecnologias da mobilidade disponíveis para automatizar processos e gerar economia para as empresas e indústrias da região.

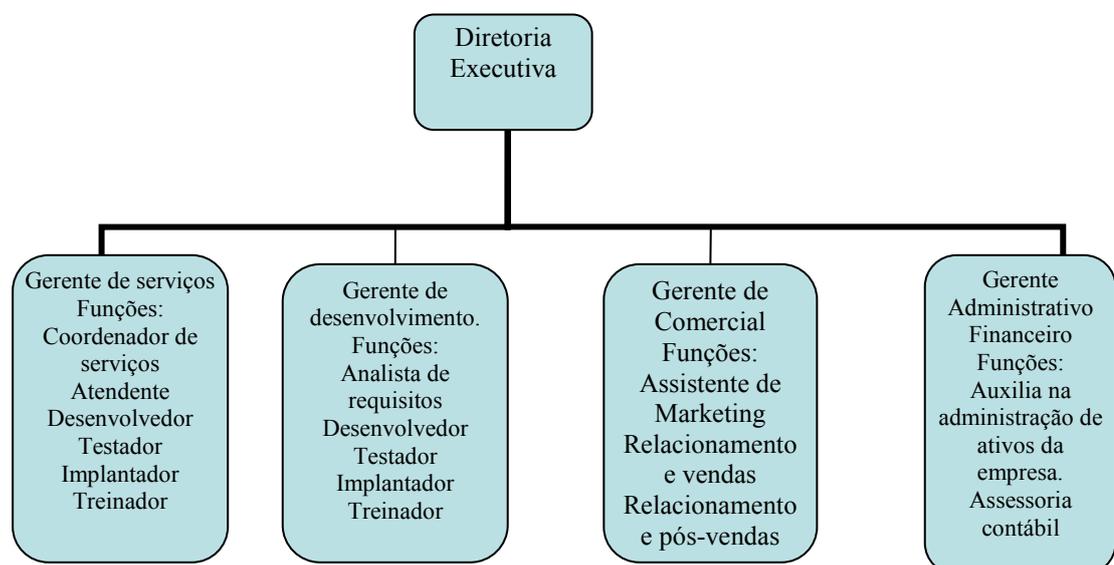
A empresa tem como visão trabalhar de forma integrada com sistemas e equipamentos, objetivando atender o máximo de atores de cada ecossistema e nicho empresarial, automatizar o máximo de processos, dando assim o máximo de retorno para seus clientes. Como missão a Connect preocupa-se em proporcionar aos clientes atendimentos rápidos, qualificados e personalizados. Esse empenho é alcançado através dos técnicos com constantes visitas e treinamentos efetuados nas empresas, também por meio dos nossos operadores de suporte, que estão aptos a responder todas as dúvidas, orientando os usuários nos melhores procedimentos.

1.2 Organograma geral da organização

O organograma é um gráfico que representa de maneira estrutural formal de uma organização. O primeiro organograma foi criado por Daniel C. McCallum que era um administrador de ferrovias do ano de 1856. Ele criou o organograma com o intuito de mostrar como estavam dispostas as unidades funcionais de sua empresa, a hierarquia e as relações de comunicação. Estas são basicamente as informações que devem conter um organograma atual.

Além dos elementos que devem constar no organograma há ainda **diversos tipos de organograma**: Organograma vertical que é o modelo clássico, usado para representar a hierarquia de uma empresa; organograma circular (radial), este também mostra a hierarquia da empresa, mas de maneira mais suave, pois as hierarquias são apresentadas lado a lado, por exemplo, um cargo mais abaixo na hierarquia, é apresentado na mesma linha horizontal de um cargo de hierarquia maior; organograma funcional é parecido com organograma vertical, mas não representa relações hierárquicas, mas as relações funcionais da organização; organograma matricial não apresenta definições precisas sobre estrutura da empresa, nem das unidades funcionais, mas apenas de grupos de trabalho por projetos que podem ser temporários. Como se vê, até mesmo para elaborar um organograma exige um estudo de que tipo de organograma é ideal para a empresa ou instituição que precisa criar um organograma.

Figura 1. Organograma da empresa Connect Soluções integradas:



Fonte: Organograma fornecido pela empresa. Dados da pesquisa 2014.

1.3 Setor econômico de atuação e segmento de mercado

A Connect Soluções Integradas, por tratar essencialmente de serviços de tecnologia, está inserida no setor terciário da economia, que é um setor comumente destacado como de serviços.

Para elucidar melhor sobre a diferença entre os setores da economia Almeida, Silva e Angelo (2013) definem que o setor primário abrange a agricultura sem sentido restrito, isto é, a lavoura, a pecuária, a caça, a pesca, bem como o extrativismo. O setor secundário compreende todas as atividades de transformação de bens e divide-se em três sub-setores: a indústria da construção civil, a indústria de serviços públicos, e a indústria de manufatureira. O setor terciário se refere a todas as demais atividades econômicas que se caracterizam por não produzirem bens materiais e sim prestarem serviços.

A segmentação de mercado visa agrupar os clientes/consumidores em grupos homogêneos, de acordo com seus comportamentos (KOTLER; KELLER, 2006). A empresa abrange como segmento de mercado todas as empresas ou indústrias que utilizam software para auxiliar nas suas atividades diárias, logo seu público-alvo são todas as organizações que necessitem do apoio dos softwares por ela desenvolvidos.

1.4 Descrição da concorrência

Para Kotler e Keller (2006) a existência da concorrência não acontece apenas entre empresas pertencentes ao mesmo setor ou com aquelas que proporcionam um produto ou um grupo de produtos substitutos. Como uma empresa de Software a Connect possui atualmente uma ampla concorrência, porém entre as empresas que concorrem com a Connect nenhuma possui um produto semelhante ou que execute as mesmas funções do software oferecido pela empresa.

Nos conceitos de marketing chamamos de concorrentes diretos as empresas que comercializam os mesmos produtos/serviços para o mesmo mercado e definem como concorrente indiretos aqueles que comercializam produtos e serviços diferentes, mas que de

alguma forma se substituem, e é justamente neste segundo contexto que podemos identificar o tipo de concorrência enfrentada pela Connect.

A Connect possui como principais concorrentes as empresas: Trinity Tecnologia que oferece sistemas de gestão para vários segmentos incluindo comércio em geral, distribuidoras, indústrias e supermercados, também localizada na cidade de João Pessoa;

Softsite Mobilidade e Inteligência Corporativa – a SoftSite promove o desenvolvimento de soluções móveis e portais de gestão para o gerenciamento e acompanhamento de equipes de alta performance localizada nos principais estados do Brasil com sede em São Paulo – SP.

1.5 Organização e principais fornecedores

De acordo com o dicionário Aurélio, Fornecedor é aquele que fornece ou se obriga a fornecer mercadorias. Entretanto entende-se inclusive no referendado no artigo 3 do código de defesa do consumidor, que o fornecedor também pode ofertar serviços, além de bens ou mercadorias, desde que haja a relação de consumo bem definida.

Para Arantes (2005), existem diversos tipos de relacionamento entre as organizações e os fornecedores. Dependendo da posição do fornecedor ou do negócio específico da empresa, essas parcerias podem se classificar como:

- Transacionais – pode ir de transações esporádicas até transações frequentes, entretanto não existe compromisso entre as organizações acerca das operações ou fornecimento de produtos;
- Parceria tipo I – essa de curto prazo, as organizações coordenam minimamente as suas operações, geralmente apenas ao nível de uma área funcional;
- Parceria tipo II – as relações passam da coordenação para integração de atividades, costumam ser integrações de longo prazo;
- Parceria tipo III – o nível de integração já é bastante elevado. Cada parte vê a outra parte como uma extensão da sua própria organização e não existe data para o fim da parceria;

- Joint Venture - há partilha da detenção entre as organizações, o projeto é desenvolvido conjuntamente e competem a ambos, mas as empresas continuam entidades arredadas;
- Integração vertical – a fornecedora ou a compradora, passa pela aquisição de um pelo outro, havendo a fusão de fato ente as empresas.

Segundo Dias (2010, p 297), fornecedor é “toda empresa interessada em suprir as necessidades de outra empresa em termos de matéria-prima, serviços e mão de obra”. Descrever o que são fornecedores; os tipos; e, a frequência dos tipos mais comuns encontrados no mercado.

Os fornecedores da Connect podem ser descritos como todos os que atuam na manutenção de um escritório que compreende desde os equipamentos eletrônicos utilizados no desenvolvimento e na manutenção dos softwares até o apoio financeiro oferecido pela agência bancária e pela empresa Luna assessoria contábil.

1.6 Relacionamento organização-clientes

Os clientes são aquelas pessoas que consomem os produtos ou serviços de uma organização com certa habitualidade e possuem uma relação de médio a longo prazo com a empresa. Já os consumidores são aqueles que adquirem bens sem estabelecer vínculos, apenas atendem as suas necessidades espontâneas (DANTAS, 2009).

A empresa se relaciona com seus clientes através do fornecimento do software e a cobrança deste serviço é realizada através de mensalidades pagas pela utilização do mesmo, sendo assim, de acordo com a definição acima, podemos afirmar a existência da habitualidade do consumo dos seus serviços caracterizando este relacionamento como organização-cliente e não consumidores.

Apenas um dos sócios é responsável pelo setor comercial desempenhando a atividade de venda e o mesmo se relaciona com os clientes e prospecções através de diversos recursos, tais como: site da empresa, através de e-mail institucional, telefone e principalmente, contam com a indicação de outros clientes. O sócio também realiza visitas às empresas para demonstração e treinamento no que tange apresentação, implantação e

utilização do software. Os responsáveis pela manutenção, atualização e pós venda dos softwares são os outros dois sócios um funcionário da área, e um estagiário.

Os maiores conflitos com os clientes geralmente são relativos a manutenção e atualização dos softwares comercializados e para sanar tais conflitos a empresa conta com um atendimento de suporte capacitado que trabalham de acordo com as boas práticas de atendimento e pós venda visando fidelizar os clientes.

1.7 Procedimentos administrativos e suas divisões

A Connect Soluções integradas tem a seguinte estrutura administrativa:

- A unidade que compõem o nível estratégico é composta pela diretoria executiva que compreende os três sócios da empresa como mostra a figura 1 do item 1.3 deste capítulo.
- Já as unidades que formam o nível tático da empresa, são compostas pelos níveis de gerencia (comercial, desenvolvimento e administrativo financeiro) assim cada gerente é responsável pelo planejamento e execução tática dos negócios, também mostrado na figura 1 do item 1.3 deste capítulo.
- Já o nível de operações é composto pelo gerente de serviços também visto na figura 1 item 1.3 deste capítulo.

Segundo definição encontrada no dicionário Aurélio, processo é “maneira pela qual se realiza uma operação, segundo determinadas normas, métodos e técnicas”. Esses conjuntos de métodos ordenados de trabalho normalmente são interconectados entre si, com intuito a um mesmo resultado, formando um todo, o sistema. Assim os processos das atividades inter-relacionadas ou interativas transformam os insumos (entradas), em produtos ou serviços (saídas).

Na Connect Soluções Integradas os insumos são basicamente informações advindas dos conhecimentos atreladas ao capital humano nela desenvolvida (entradas), para o processamento das mesmas, através da pesquisa, desenvolvimento e processamento de metodologias (processamento) que, por sua vez, se transformam em serviços ofertados aos clientes (saídas).

1.7.1 Área de recursos humanos

Entende-se por administração de Recursos Humanos (ARH) o planejamento na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de procedimentos capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização constitui o meio que permite às pessoas que colaboram com ela alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho (CHIAVENATO, 2009, p. 125).

Para Snell e Bohlander (2010), diferentemente dos cargos, dos produtos e da tecnologia, o capital humano é intangível e conseqüentemente não pode ser gerenciado da mesma forma que os outros, devendo os gestores desenvolverem estratégias que atraiam e garantam pessoal com habilidades e competências compatíveis às demandas do ambiente organizacional.

Na Connect não existe um setor de RH definido, ou seja, as atividades e procedimentos de recursos humanos são desempenhados pelos próprios sócios com auxílio da assistente financeira, sendo a parte burocrática da contratação e demissão realizada pelo contador.

Seguindo as práticas gerenciais de Recursos Humanos, os recrutamentos da Connect são realizados pelos sócios, uma vez que se trata de uma empresa de pequeno porte. A empresa utiliza o mecanismo de indicações confiáveis como intermediador do recrutamento. Em relação a treinamento, a empresa não possui um cronograma de atividades, esporadicamente atualiza seus colaboradores.

Obedecendo a norma Regulamentadora do Ministério do Trabalho, a empresa realiza os exames periódicos de admissão e demissão. No que tange a remuneração esta obedece ao piso estabelecido pela categoria em conformidade com a referida função.

Mesmo com a inexistência de um departamento formal de Recursos Humanos na empresa, a mesma busca auxiliar em todas as atividades que impactam na conduta e atitude das pessoas.

1.7.2 Área de marketing

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 4) o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Para defini-lo de uma maneira bem simples, podemos dizer que ele “supre necessidades lucrativamente”.

A *American Marketing Association* define o marketing como uma função organizacional e um conjunto de processos que englobam a criação, comunicação e entrega de valor para os clientes bem como a administração do relacionamento com eles de modo que beneficie a organização e seu público interessado.

Para Las Casas (2010, p. 7) a tarefa dos administradores de marketing é desenvolver táticas de comercialização relacionadas ao produto, ao preço, ao sistema de distribuição e de promoção, a fim de satisfazer os clientes. Para atingir estes objetivos, a administração se envolverá com vários departamentos de uma empresa, tais como produção, finanças, recursos humanos e outros.

Quanto ao canal de divulgação a empresa utiliza o site <http://www.cnnt.com.br/> no qual constam todos os serviços ofertados, além dos telefones para contato e informações sobre a mesma.

Seguindo as ferramentas do marketing (Produto, Preço e Prazo) a formação do preço baseia-se nos custos da empresa, podendo sofrer variações desde que esta seja viável para a empresa e para o cliente.

Quanto ao prazo ele está presente em duas modalidades que são:

A concessão de no pagamento da taxa de implantação do Software, podendo ser estendido através do parcelamento. O desconto é ofertado dependendo do valor da implantação.

E o prazo para Implantação, desenvolvimento e manutenção dos softwares, estes prazos são determinados de acordo com as necessidades da empresa e dos clientes e não existe um padrão para concessão dos mesmos já que eles sofrem alterações de acordo com o serviço solicitado.

Com relação a praça a empresa pratica ativamente o pós venda, tanto com a manutenção ativa dos software quanto para obter informações com relação a satisfação e assim garantir o bom desempenho do software e a parceria com o cliente, para medir a satisfação e o desempenho os funcionários se utilizam de ferramentas de comunicação como e-mail e telefone.

1.7.3 Área de finanças

Wernke (2008 p. 4) afirma que:

Dentre as diversas concepções encontradas na literatura, a que mais se estaca é aquela que considera a Administração Financeira como um conjunto de métodos e técnicas utilizados para gerenciar os recursos financeiros da entidade, objetivando a maximização do retorno do capital investido pelos acionais. Ou seja, cabe ao gestor de finanças da empresa a tarefa de utilizar seu conhecimento técnico e as ferramentas gerenciais disponíveis com a finalidade de aumentar a riqueza dos investidores.

A Connect está em fase de implantação de um software para o controle integrado das ações de cobrança e emissão de notas fiscais da empresa, pois atualmente o controle financeiro é realizado através de planilhas, livros caixa e um sistema disponibilizado pela agência do Banco do Brasil. Os clientes efetivam seus pagamentos através de boletos que direcionam o valor para a conta da pessoa jurídica. O levantamento do caixa é executado diariamente através de conciliação bancária. Estas informações consolidadas são fornecidas mensalmente para a contabilidade.

O setor financeiro da Connect tem seu início pelo processo de faturamento, que por sua vez é alimentado pelo setor comercial através do processo de formalização do serviço ou fechamento de um contrato. Logo em seguida, após o faturamento e geração de boletos, passa-se para o processo de contas a receber. Após o título faturado o setor financeiro aplica a ação de cobrança realizada através de endereço eletrônico, ou seja, os boletos são enviados

por e-mail, por fim o controle de contas a pagar é alimentado pelo setor financeiro, através dos processos de compras e pagamento de pessoal, que por sua vez alimenta com informações à contabilidade. Encerrando assim as influencias ao setor financeiro da Connect Soluções Integradas.

O setor financeiro da Connect Soluções Integradas tem como prioridade , garantir a liquidez necessária para as operações da empresa, prevendo o caixa, gerando relatórios de desempenho.

Com relação à formação de preço de venda são considerados como base: os custos fixos, os custos variáveis e a margem de lucro. O gerente comercial é responsável pela formação de preço ele possui como apoio uma planilha do Excel 7, que realiza os cálculos de custos, despesas e o lucro que é fixado por serviço prestado.

A empresa obtém o balanço patrimonial, consolidado pela Luna, empresa de contabilidade terceirizada, que apresenta além do balanço o demonstrativo de resultados, e os principais indicies financeiros, porém não são realizadas análises financeiras.

1.7.4 Área de produção

Para Chiavenato (2009) produção é um conjunto de atividades que proporcionam a conversão de um bem tangível em outro que tenha uma utilidade maior ou desempenho, basicamente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na necessidade de nada. Sua execução pode estar ou não ligada a um produto concreto.

A área de produção da Connect desempenha atividades de prestação de serviços através do desenvolvimento e manutenção dos softwares, almejando a continuidade das práticas comerciais da empresa bem como a satisfação dos seus clientes. Para Contador (2010) diversas subdivisões funcionais em organizações de manufatura ou serviços desempenham atividades de apoio que podem ser consideradas como serviços, caracterizando uma relação cliente-fornecedor interno.

1.7.5 Área de materiais e patrimônio

A administração de recursos materiais envolve uma ordem de operações que tem seu início na identificação do fornecedor, na compra do bem, em seu recebimento, transporte interno e acondicionamento, em seu transporte durante o processo produtivo, em sua armazenagem como produto acabado e em sua distribuição ao consumidor final. Enquanto patrimônio é conceituado como sendo um conjunto de bens, valores, direitos e obrigações de uma pessoa física ou jurídica que possa ser avaliado monetariamente e que seja utilizado na realização de seus objetivos sociais (MARTINS et. al 2009).

Uma boa administração de recursos materiais de uma empresa garante uma vantagem competitiva, pois reduz os custos, reduz investimentos em estoques, melhora as condições de compra mediante negociações (GONÇALVES, 2010).

Por se tratar de uma empresa de prestação de serviços e que não possui estoque, a Connect Soluções Integradas não tem um setor de materiais como também não tem uma política de administração de seus recursos patrimoniais.

1.7.6 Área de sistemas de informação

Para Laudon e Laudon (2007) sistema de informação é como um conjunto de elementos que se inter-relacionam, coletam, processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização. Também colaboram com os gestores a avaliar problemas, como também criar novos produtos.

Segundo Côrtes (2008) para que o sistema de informação tenha um bom aproveitamento na empresa deve-se dividir em limites ou níveis de abrangência em: sistema de controle exclusivamente operacional, sistema de controle operacional e tático e sistema de controle operacional, tático e estratégico, de acordo com o nível hierárquico. O autor divide os tipos de sistema de informação em quatro tipos principais:

- 1) Sistema de nível operacional, utilizado pelos gerentes operacionais;
- 2) Sistema de nível de conhecimento, que permite a integração de novos conhecimentos e o controle do fluxo de documentos;
- 3) Sistema de nível gerencial, para a tomada de decisões e monitoramento de atividades e processos;

- 4) Sistemas de nível estratégico, que auxiliam a cúpula da empresa nas questões de longo prazo.

Na empresa estudada existe uma gestão em sistema de informação apropriada, pois o banco de dados de clientes e fornecedores são todos controlados e gerenciados por softwares desenvolvidos pela própria empresa, existindo padronização nas atividades e agilidade no atendimento e manutenção dos serviços.

A organização em que se realizou o estágio é uma empresa de serviços de pequeno porte no ramo de desenvolvimento de software e busca se aprimorar a cada dia para se tornar mais competitiva entre seus concorrentes no mercado.

CAPÍTULO II

A ÁREA DE REALIZAÇÃO DO ESTÁGIO

2.1 Aspectos estratégicos da organização

A missão da empresa é prestar serviços na área de desenvolvimento de softwares de qualidade aos clientes, lhes garantindo bom desempenho e excelente manutenção dos softwares, contribuindo para o crescimento e desenvolvimento de seus clientes, colaboradores, parceiros e fornecedores.

Para que isso se torne realidade, as áreas precisam trabalhar integradas, com sistemas e processos apropriados para o serviço de desenvolvimento de softwares.

No entanto, a sua visão e os seus valores organizacionais não foram definidos, sabe-se que quando não existe este norte onde a empresa está e aonde ela quer chegar, dificilmente ela alcançará seus objetivos, pois toda organização precisa ter parâmetros que indiquem caminhos que se possam seguir.

2.2 Atividades desempenhadas – fluxograma de atividades

O fluxograma corresponde ao meio gráfico para a representação das etapas de um processo e seus fluxos. Pode ser tipificado segundo Cury (2009), em vertical, em administrativo, de rotinas de trabalho, em global, e de colunas.

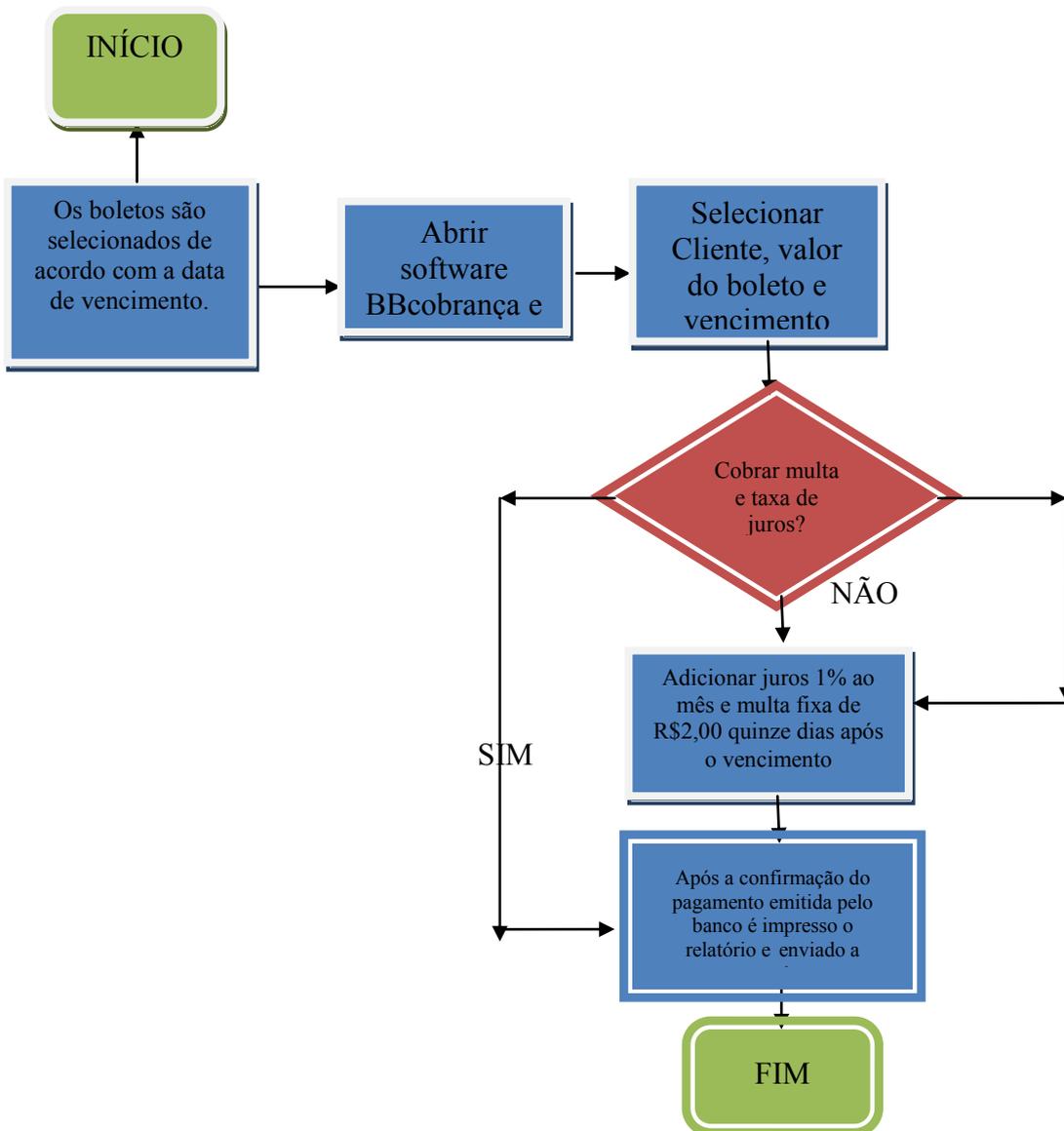
Através dele podem-se estabelecer alterações, pois a partir do detalhamento das diversas ações e fases do processo, fica melhor de identificar novas formas de trabalho. A importância do fluxograma está no fato de constituir a mais influente ferramenta para facilitação e para racionalização do trabalho, permitindo um estudo detalhado dos métodos, dos processos e das rotinas.

2.2.1 Atividade A – faturamento – emissão de boletos

A atividade de emissão de boletos é um processo mecânico que envolve um software desenvolvido e fornecido pelo Bando do Brasil o BB Cobrança. Através do software

estipula-se uma determinada data do mês para a emissão do boleto que compreende as fases: Incluir boleto, selecionar o cliente, determinar o valor cobrado no boleto, determinar data de vencimento e discriminar se haverá cobrança de multa fixa para o pagamento após quinze dias do vencimento e também a taxa de juro mensal. Por fim gravar e emitir na opção Pdf e salvar na pasta do cliente.

Figura 2 – Fluxograma da emissão de boleto (detalhamento macro):



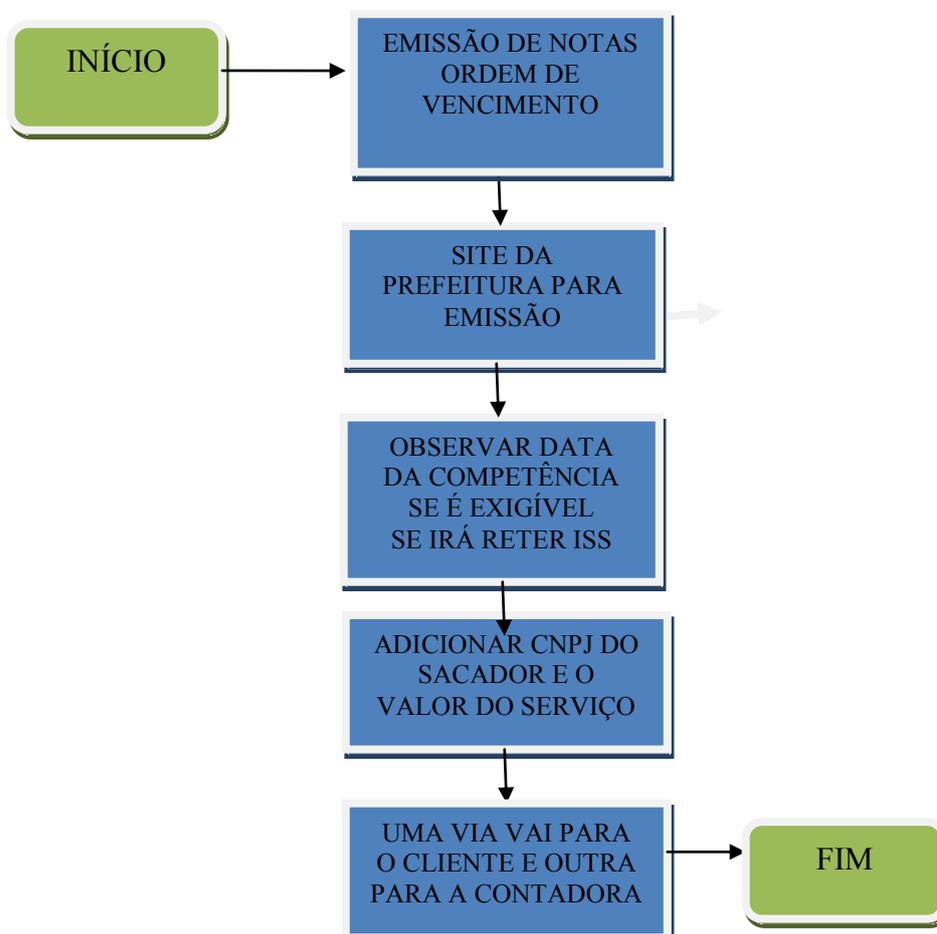
Fonte: Observação direta, 2014.

Esta atividade tem como objetivo realizar a cobrança pelo serviço prestado através de boleto junto ao cliente. Quanto mais boletos são gerados, maior é sua rentabilidade, afetando diretamente no faturamento da empresa.

2.2.2 Atividade B – Emissão de nota fiscal eletrônica

Pode-se conceituar a Nota Fiscal Eletrônica como sendo um documento digital, emitido e armazenado de forma eletrônica, com o intuito de documentar, para fins fiscais, uma operação de circulação de mercadorias ou uma prestação de serviços, ocorrida entre as partes. Sua validade jurídica é assegurada pela assinatura digital do remetente (garantia de autoria e de integridade) e pela recepção, pelo Fisco/Secretaria da Fazenda (SEFAZ), do documento eletrônico, antes da circulação da mercadoria (PORTAL NOTA FISCAL ELETRÔNICA, 2009).

Figura 3 – Fluxograma da emissão de nota fiscal eletrônica

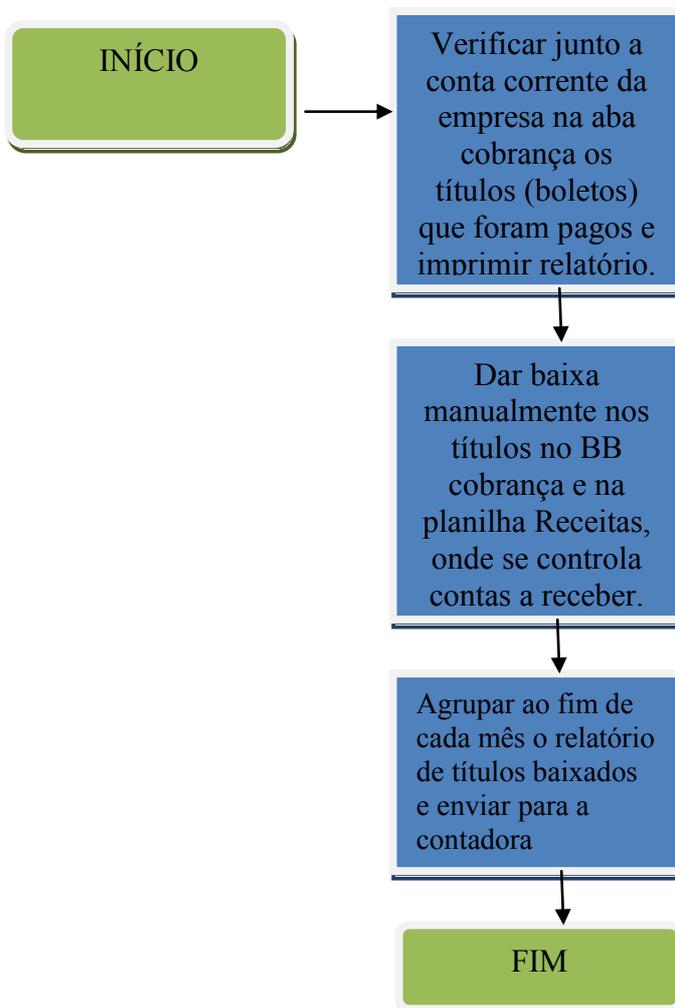


Fonte: Observação direta, 2014.

As notas são emitidas obedecendo a ordem dos boletos que por sua vez são emitidos por data de vencimento dos mesmos, posteriormente deve-se abrir o site da prefeitura no ícone empresa e selecionar a opção: emitir nota fiscal eletrônica e assim fazer *login*, adicionar data da competência discriminar se a mesma é exigível e se irá reter ISS, identificar o sacador através do seu CNPJ, contendo endereço e valor da nota (valor do serviço prestado) mensalidade. Por fim, uma via é enviada para o cliente através de e-mail juntamente com o boleto e outra é entregue a contadora.

2.2.3 Atividade C – Fazer o controle das entradas (receitas) e também dar baixa em títulos liquidados através do Software BB Cobrança.

Figura 4 – Fluxograma controle de entradas e baixa de boletos/títulos.



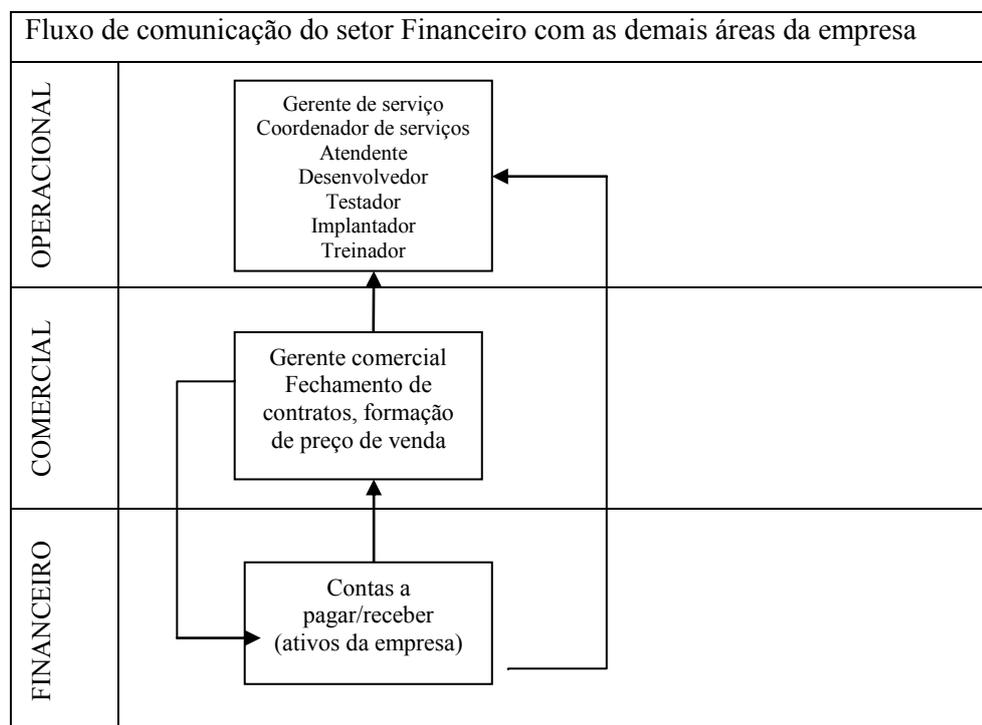
Fonte: Observação direta, 2014.

Esta atividade é fundamental para o controle do faturamento mensal da empresa e é o meio pelo qual os sócios se baseiam para tomar decisões envolvendo investimento em novos projetos e bonificação de funcionário.

2.3 Relacionamento da área de estágio com outras áreas da empresa

No setor financeiro é realizado um conjunto de ações e procedimentos administrativos que envolvem o planejamento, a análise e o controle das atividades financeiras da empresa. O objetivo da gestão financeira é melhorar os resultados apresentados pela empresa e aumentar o valor do patrimônio por meio da geração de lucro líquido proveniente das atividades operacionais, tendo influência direta principalmente no setor comercial.

Figura 5: fluxo de comunicação do setor financeiro



Fonte: dados da pesquisa, 2014.

O aspecto positivo foi o fortalecimento da credibilidade da empresa gerado pela boa comunicação entre os setores. Não foram observados pontos negativos. Houve grande oportunidade de desenvolver novas competências e elaboração de ferramentas que visam

melhorar ainda mais o fluxo de comunicação como foi o caso da utilização do *Google drive* por todos os setores da empresa. Ameaças não foram observadas.

CAPÍTULO III

LEVANTAMENTO DIAGNÓSTICO

3.1 Identificação de problemas na área de estágio

1. Existência de uma gestão financeira de curto prazo inadequada impossibilitando a administração da empresa em precisar a condição financeira atual da empresa para futuras expansões e/ou fazer face a situações financeiras desfavoráveis imprevistas.
2. A Connect Soluções Integradas não trabalha com sistemas integrados, apenas com planilhas simples do Excel, dificultando a apresentação das informações e adequado controle sobre os títulos a pagar e a cobrar, emissão de cheques, emissão de notas fiscais, controle de receitas e despesas;
3. Não faz projeções e reflexões a cerca das ações a serem tomadas no futuro sobra a situação financeira por não ter um planejamento financeiro.
4. Atividades financeiras sem processos mapeados que acabam por fragilizar o andamento e o controle das mesmas.

3.2 Problema de estudo

Um estudo feito pelo SEBRAE (2011) mostra que durante o primeiro ano de vida, as empresas relacionam a falta de capital de giro como a principal dificuldade encarada. Esses dados revelam como é fundamental para a sobrevivência das empresas de pequeno porte uma gestão financeira de curto prazo adequada. Uma vez que as empresas de pequeno porte são mais suscetíveis ao insucesso, torna-se vital a essas empresas, a adoção de gestões financeiras adequadas.

Tendo em vista a importância do assunto gestão financeira de curto prazo justifica-se a escolha do primeiro problema identificado acima, diante deste contexto o presente estudo buscou responder ao seguinte questão: como a empresa Connect Soluções Integradas gerencia suas finanças de curto prazo?

3.3 Características do problema de estudo

Na gestão financeira de curto prazo a administração de caixa, contas a receber e contas a pagar é fator fundamental para que as microempresas não operem com alto risco de

liquidez. Neste sentido, se faz necessário avaliar como a Connect gere suas finanças de curto prazo.

Observa-se na empresa estudada algumas causas de uma gestão financeira de curto prazo inapropriada como: falta de um controle detalhado das entradas e saídas, inexistência de um programa integrado que auxilie na decisão das melhores datas para pagamento dos fornecedores e também contribua com a formação de preço de venda além da utilização da contabilidade tradicional, muitas vezes única fonte de informação utilizada pela empresa, que não fornece bases suficientes para tomada de decisão.

CAPÍTULO IV

PROPOSTA DE TRABALHO

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo geral

Analisar a gestão financeira de curto prazo de uma microempresa de software de João Pessoa.

Objetivos específicos

1. Detalhar a gestão financeira utilizada pela empresa no que se refere a administração de caixa, contas a receber e política de crédito e contas a pagar;
2. Identificar qual é o seu enquadramento fiscal;
3. Verificar as técnicas indicadas pela literatura na gestão de curto prazo;
4. Propor melhorias na gestão financeira de curto prazo, de acordo com a literatura, que auxilie a empresa na gestão de suas finanças.

4.2 Justificativa

Um dos principais objetivos do planejamento financeiro de curto prazo é patrocinar o fortalecimento de uma estrutura de suporte ao administrador financeiro na tomada de decisões. A empresa Connect Soluções Integradas através de melhorias em sua gestão financeira de curto prazo poderá antecipar suas decisões de financiamento, aplicações e investimentos, poderá ordenar seu fluxo de caixa por meio da análise de contas a pagar e a receber, assim como também aplicar o conceito de *Aging* que tem como principal contribuição recomendar o tempo e o período em que as duplicatas a receber se encontram como realizáveis no processo.

Desse modo, têm-se uma expectativa real de que a gestão financeira de curto prazo é a melhor solução para atender os ensejos da administração financeira, trazendo melhorias significativas nos processos operacionais dessa área, contribuindo para uma melhor eficácia de decisões dos gestores e favorecendo a eficiência do setor financeiro.

O presente estudo tem importância para a área de administração financeira, pois preocupa-se em despertar nos gestores a visão sobre os aspectos positivos de uma gestão financeira de curto prazo.

CAPÍTULO V

DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE TRABALHO

5.1 Fundamentação Teórica

O objetivo da fundamentação teórica deste trabalho acadêmico é sustentar, com argumentações sólidas e acadêmicas as observações feitas na pesquisa de campo.

5.1.1 Microempresa

Na caracterização do tamanho de uma empresa, os parâmetros geralmente utilizados são: o número de empregados, o volume de vendas, o valor dos ativos, o seguro da força de trabalho, o volume de depósito. Para caracterização e classificação de micro e pequena empresa o fundamento é feito nas verificações de Coelho (2000) e das informações encontradas no SEBRAE (2014).

Segundo informa o SEBRAE (2014), a adoção de critérios para a definição do tamanho da empresa estabelece importante fator de apoio as micro e pequenas empresas, admitindo que as firmas classificadas dentro dos limites estabelecidos possam desfrutar os benefícios e incentivos previstos nas legislações que dispõem sobre o tratamento diferenciado ao segmento.

Não há apenas uma regra para determinar as características de uma micro ou pequena empresa, a definição, mais comum e mais utilizada, é a que está na Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011. De acordo com essa lei, que foi promulgada em dezembro de 2011, as micro e pequenas empresas devem faturar entre R\$ 360.000,01 e R\$ 3,6 milhões anualmente para ser enquadradas.

Para o SEBRAE (2014) as micro empresas possuem uma classificação do tipo de empresa adotando o critério de pessoas ocupadas nas empresas, conforme os seguintes números: na Indústria e construção - Microempresa de 10 a 19 pessoas / Pequena empresa de 20 a 99; no comércio e Serviços - Microempresa até 09 pessoas ocupadas / Pequena empresa de 10 a 49 pessoas.

5.1.2 Administração financeira

A administração financeira é responsável por gerenciar o capital da empresa, além de adquirir e empregar fundos com a intenção de maximizar o valor da empresa. Neste sentido a área financeira desenvolve as fundamentais atividades de ampla importância e influencia nas tomadas de decisões de uma organização. Sua função é de avaliar a real conjuntura da empresa em valores. Se a organização está com lucratividade ou com déficit, quando possui em seu caixa, em recursos imobilizados, ou seja, seus saldos e débitos Assaf (2010).

De acordo com ASSAF (2010 p. 8).

A administração financeira é um campo de estudo teórico e prático que objetiva, essencialmente, assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação e alocação de recursos de capital. Nesse contexto, a administração financeira envolve-se tanto com a problemática da escassez de recursos, quanto com a realidade operacional e prática da gestão financeira das empresas, assumindo uma definição de maior amplitude. A administração financeira insere-se num campo de atuação bastante abrangente e crescentemente complexo, exigindo maior conhecimento técnico e sensibilidade no trato de seus diversos instrumentos.

Recentemente o administrador financeiro deve gerenciar os recursos de capital de forma a conservar a saúde financeira e econômica da empresa e conseguir ainda mais alcançar suas metas e criar valor aos seus proprietários (acionistas). A administração financeira fixou no administrador uma necessidade maior de visualizar toda a empresa preocupando-se cada vez mais com sua competitividade, continuidade e futuro Assaf Neto e Lima (2009).

Segundo Ross (2010), a tarefa mais importante de um administrador financeiro é criar valor nas atividades de investimento, de financiamento e de gestão de liquidez da empresa. Ele assinala dois modos de se criar valor:

- A. A empresa deve buscar contrair ativos que gerem mais caixas do que custam.
- B. A empresa deve comercializar obrigações, ações e outros instrumentos financeiros que forneçam mais caixa do que custam.

Para Assaf Neto e Lima (2009) A administração financeira exerce uma dinâmica dentro do ambiente empresarial e esta volta-se basicamente para as seguintes funções:

- Planejamento financeiro: compreende essencialmente identificar dificuldades e desajustes futuros e fornecer ao administrador financeiro selecionar com maior margem de segurança os ativos mais rentáveis.
- Controle financeiro: esta função tem por objetivo o acompanhamento e avaliação de todo o desempenho financeiro da empresa como custos, despesas, margens de ganhos, volume de vendas e liquidez de caixa.
- Administração de ativos: nesta função o administrador financeiro deve buscar a estrutura ideal em termo de risco e retorno dos investimentos (ativos). A gestão dos ativos acompanha também as defasagens que podem ocorrer entre entradas e saídas de caixa.
- Administração de passivos: a preocupação do administrador financeiro nesta função é basicamente a de definir a estrutura de capital mais adequada em se tratando de liquidez, redução de custos e riscos financeiros.

5.1.2.1 Administração financeira em curto prazo

O estudo da administração financeira de curto prazo envolve necessariamente o estudo dos itens que compõe o Ativo e Passivo Circulante de uma empresa. Assaf (2010) elenca o capital de giro e equilíbrio financeiro, a administração de caixa, a administração de contas a receber e administração de estoque como componentes das finanças de curto prazo.

Um dos principais objetivos do planejamento financeiro de curto prazo é patrocinar o fortalecimento de uma estrutura de suporte ao administrador financeiro na tomada de decisões. De acordo com Zdanowicz (2004), o planejamento financeiro contribui para solucionar problemas de caixa que venham a surgir em consequência de reduções de

receitas ou de aumentos no total de pagamentos, além de permitir a programação de desembolsos e constatar a possibilidade de aquisições com base na liquidez e rentabilidade.

Gitman (2010) menciona que os principais elementos da administração financeira estão no grau de controle do ativo circulante e do passivo circulante, que concebem uma estrutura de curto prazo, por isso, ele avalia a administração financeira como uma das atividades mais importantes. Gitman ressalva que a finalidade da gestão financeira é administrar os elementos do ativo circulante representado por estoques, contas a receber, caixa, títulos negociáveis e também o passivo circulante constituído por contas a pagar a fornecedores, despesas e empréstimos bancários a pagar, para alcançar um equilíbrio entre rendimento e risco que influencie positivamente e colabore para as receitas e o valor da empresa.

A gestão financeira de curto prazo concentra-se na análise das decisões que afetam diretamente os ativos e passivos correntes. Este âmbito envolve atividades financeiras e operacionais de curto prazo. As decisões financeiras de curto prazo consistem tanto em decisões de investimento, como em decisões de financiamento, as decisões de investimento e de financiamento de longo prazo, geralmente, assentam numa determinada orientação estratégica, tanto do negócio da empresa, como da sua estrutura de capitais, enquanto que as decisões ao nível do curto prazo estão fortemente relacionadas com o desenvolvimento da atividade operacional da empresa. O investimento e financiamento de curto prazo surgem como resposta ao excesso ou déficit de tesouraria, isto porque os recebimentos e pagamentos de caixa não são sincronizados.

As decisões financeiras de curto prazo abrangem a gestão de tesouraria, a política de crédito a clientes, a gestão de estoques e o financiamento de curto prazo. Estas quatro vertentes interagem estreitamente criando fluxos de tesouraria de entrada e de saída. A sincronização destes fluxos é fundamental para garantir a liquidez da empresa. Neste âmbito, o planeamento financeiro de curto prazo assume-se de suma importância. (Gitman, 2009).

5.1.2.2 Administração de caixa

O termo caixa em finanças refere-se a dinheiro em espécie mantido pela empresa em cofres próprios, recursos depositados em contas correntes bancárias a vista, e aplicações financeiras de liquidez imediata (Assaf 2010). Neste sentido a administração de caixa cuida da gestão dos itens que integram o disponível, caixa e equivalente de caixa.

O progresso da administração do disponível de uma empresa pode socorrer no sentido de procurar a maximização dessa riqueza, mostrando os pontos fortes e fracos. Para Assaf (2010), uma empresa mantém recursos disponíveis, sobretudo para atenuar suas dificuldades financeiras em momentos de saídas de caixa imprevistas.

O saldo de caixa, elevado ou baixo, possui vantagens e desvantagens. A manutenção de um saldo elevado de caixa carrega consigo um custo de oportunidade, tem baixa rentabilidade, entretanto oferece maior liquidez, e pode desviar recursos que poderiam estar empregado na atividade produtiva da empresa que possui rentabilidade maior. Por outro lado, um baixo saldo de caixa, reduz a liquidez da empresa e eleva o risco financeiro da empresa. Para Assaf (2010), a administração do caixa procura um equilíbrio entre os custos e benefícios na definição do saldo de caixa a ser mantido.

Através da identificação dos problemas existentes na política de administração do caixa, o fluxo de caixa pode ser aperfeiçoado com a assistência do administrador financeiro, para que o mesmo possa evidenciar aos proprietários e acionistas onde buscar recursos e, também, onde investir recursos que possam estar sobrando na empresa. Essa tarefa do administrador financeiro necessita de conhecimento de todas as áreas da empresa, bem como de prevenções de pagamentos e recebimentos observados a tempo de se buscar recursos de terceiros, se necessário (LEMES, RIGO, CHEROBIM 2002).

Com base na importância de administração financeira, pode-se dizer que o fluxo de caixa é uma das ferramentas mais utilizados pelo administrador financeiro na gestão empresarial. A administração financeira "é a arte e a ciência de administrar os recursos financeiros para maximizar a riqueza dos acionistas" (LEMES, RIGO, CHEROBIM, 2002). Dessa forma, pode-se dizer que em todas as empresas deveria existir o planejamento e

controle rígido de caixa. Uma boa gestão precisa de informações para que a atividade da empresa flua de maneira a alcançar seu objetivo final que é o lucro.

O fluxo de caixa pode ser passado e projetado. Tendo um fluxo de caixa projetado a empresa tem um instrumento importante aos administradores para a tomada de decisões. Após o levantamento dos dados retirados de cada departamento da empresa, os mesmos são tabelados para formar o fluxo projetado. Baseando-se em períodos antecedentes é possível projetar as receitas e as despesas que irão ocorrer no período projetado. Deste modo, após o acontecido os dados são confrontados para avaliar o que aconteceu com o que havia sido projetado. Caso aconteça algum fato que não estava previsto, isso faz com que sejam modificados os dados para o período projetado Assaf (2010).

Na administração de caixa é fundamental abordar o controle do saldo de caixa, pois seu objetivo é obter uma visão clara da incerteza da administração de caixa e das medidas que podem ser incorporadas para um controle eficiente, precisa-se considerar que o objetivo geral da conservação de um saldo mínimo de caixa é o de permitir que a empresa possa saldar suas obrigações programadas e manter, ainda uma reserva de garantia de forma a garantir suas necessidades de pagamentos repentinos, da mesma forma o caixa mínimo deve também financiar a uma possível falta de sincronização entre as entradas e saídas (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2010).

Segundo Assaf (2010, p. 5870), são conhecidas diversas técnicas de apuração do saldo mínimo operacional de caixa de uma empresa. Para ele um critério mais simples e muito adotado na prática baseia-se no ciclo de caixa (financeiro) da empresa, determinando o saldo mínimo com base na identidade:

Figura 5: obtenção do saldo mínimo de caixa

$$\text{Saldo mínimo de caixa} = \frac{\text{Desembolsos totais de caixa esperados em determinado período}}{\text{Giro de caixa no período}}$$

Fonte: Assaf Neto (2010, p.587).

5.1.2.2.1 Modelos de administração de caixa

Os modelos de administração de caixa objetivam essencialmente prover ao administrador financeiro condições mais científicas para determinar o nível ótimo de caixa de

uma empresa. São modelos fundamentais para um vasto entendimento do desempenho do caixa.

Ross, Westerfield, Jaffe (2010), consideram os modelos de caixa a seguir como sendo os principais modelos de administração de caixa que possuem o objetivo de auxiliar na identificação e avaliação das principais variáveis que compõem o processo decisório administrativo financeiro através da administração de caixa.

a) Modelo de Beranek

O modelo de Beranek determina que as entradas de caixa são contínuas e as saídas são periódicas. O volume de recursos vai aumentando durante o período e no final todo esse caixa é consumido.

Com esse fluxo de caixa característico busca-se uma política de aplicações que gere renda através dos investimentos que ocorrem durante os momentos de recebimento e de pagamento. Durante o período são feitos vários investimentos e no final há um desinvestimento.

b) Modelo de Baumol

O modelo de Baumol é fundamentado no modelo de lote econômico de compras, pois, segundo William Baumol, os resultados de caixa têm desempenho parecido aos saldos de estoques. Esse modelo é aplicável quando há entradas periódicas de caixa e saídas constantes.

Existe um volume inicial de recursos que é esgotado pelas saídas constantes e frequentes de caixa. Os investimentos rendem uma taxa fixa e os custos de transação para investir e desinvestir são constantes.

Quanto maior for número de pedidos de desinvestimentos feitos, maior será a quantidade média de recursos investidos e conseqüentemente, acarretará em um maior montante de juros gerados. Contudo, há o custo de desinvestir que acontece em cada um dos

pedidos. Segundo o modelo de Baumol, existe uma quantidade ótima de pedidos para financiar o caixa que faz com que o custo total de manter o caixa seja reduzido.

c) Modelo do dia da semana

O modelo dia da semana é fundamentado na tese de que os caixas das empresas apresentam sazonalidade, em determinados dias da semana agrupam a necessidade de recursos e isso se mantém durante o ano.

Reconhecendo a necessidade de caixa para cada dia e o caixa para o final de cada mês pode-se decidir quais serão os investimentos e desinvestimentos para cada dia.

d) Modelo de Miller-Orr

O modelo de Miller-Orr segundo Ross, Westerfield, Jaffe (2010), lida com entradas e saídas que oscilam aleatoriamente de um dia a outro. Esse modelo admite um desempenho eventual do caixa, seguindo uma distribuição normal.

Nesse período são determinados três níveis de caixa: Nível mínimo, nível ótimo e nível máximo de caixa. O nível mínimo de caixa é definido de acordo com o risco de falta de caixa que a empresa está disposta a tolerar.

O modelo de Miller-Orr segue a seguinte sistemática: a empresa permite o seu caixa oscilar aleatoriamente entre os limites máximo e mínimo previamente estabelecido, porém caso o nível ultrapasse o máximo definido ocorre então uma operação de investimento fazendo com que o caixa volte ao nível ótimo, por sua vez se o volume de caixa ficar abaixo do nível máximo a empresa realiza uma operação de desinvestimento fazendo com que seu caixa volte ao nível ótimo.

5.1.2.2.2 – Orçamento de caixa - Projeção de necessidades de caixa

Orçamento de Caixa é um instrumento de projeção das entradas e saídas de caixa para um período futuro, a projeção das necessidades de caixa será desenvolvida pelo

levantamento de todas as entradas e saídas de recursos previstas em determinado período de tempo. Os principais objetivos a serem obtidos com a elaboração de uma projeção de fluxo de caixa são: delinear as melhores políticas de pagamento e recebimento, avaliar a capacidade de geração receita antes de adquirir novos compromissos, examinar se o recebimento das vendas é satisfatório para garantir os gastos adquiridos, avaliar o melhor período para efetuar as reposições de estoque, assessorar o administrador a assumir decisões antecipadas relacionadas a falta ou sobra de dinheiro na empresa a averiguar se os recursos financeiros são satisfatórios para tocar o negócio no período analisado ou se há necessidade de aquisição de capital de giro. Assaf (2010 p. 595).

Assaf (2010), ressalta que a elaboração de um modelo de projeção de caixa deve admitir, em última análise, que a empresa possa antecipar-se a possíveis necessidades futuras de recursos (delineando, desde já, opções para deter os fundos carentes no mercado), como também melhor planejar suas aplicações como os excedentes de caixa que vierem a ser projetado, em suma, o orçamento (projeção) de caixa que vierem a ser projetados.

A seguir apresenta-se um exemplo de um modelo de projeção de caixa que permite que a empresa antecipe-se, identificando as eventuais necessidades de recursos que possam surgir em curto prazo ou programe suas aplicações de excedentes de caixa.

Quadro 1: modelo de projeção de caixa

DESCRIÇÃO DOS FLUXOS	TOTAL (\$)	PERÍODOS				
		P_1 (\$)	P_2 (\$)	P_3 (\$)	P_4 (\$)	P_n (\$)
A. Saldo Inicial de Caixa						
B. Entradas Previstas de Caixa						
C. Total Entradas + SI (A + B)						
D. Saídas Previstas de Caixa						
E. Total das Saídas						
F. Saldo Líquido de Caixa: C – E						
G. Saldo Acumulado de Caixa						

Fonte: Assaf Neto (2010, p.595).

Para Assaf Neto e Lima (2010), existem razões para uma empresa manter dinheiro disponível em caixa, ele aborda em seu livro um estudo realizado por Keynes (1982) onde o mesmo conceitua três motivos que levam empresas e (pessoas) a manterem determinado nível de caixa que serão expostos a seguir:

a) Motivo transação: recursos necessários para que os pagamentos sejam feitos no curso normal das atividades da empresa – compras, mão de obra, impostos, dividendos, entre outras.

b) Motivo precaução: recursos que possuem uma ligação com a manutenção de uma reserva de segurança para arcar com as contingências. Deste modo, quanto mais previsível for o fluxo de caixa da empresa, menor será a obrigação de manutenção de saldo de caixa pelo motivo precaução. A competência de se obter recursos para consentir às saídas de situação crítica também reduz a precisão de manutenção de saldos de caixa com essa finalidade.

c) Motivo especulação: recursos que estão relacionados com a manutenção de caixa para aproveitar as oportunidades de investimentos que aparecerem, com as variações esperadas dos preços dos títulos, pois a utilização dos recursos nos períodos adequados pode acarretar ganhos para a empresa na administração de seus recursos disponíveis.

Com base nestas afirmações de Keynes, podemos dizer que, dependendo do nível de cada um destes três itens, as empresas vão conservar um volume maior ou menor de recursos em caixa.

5.2.1 Administração de Contas a receber

O termo “Contas a receber” concebe todos os valores que a empresa tenha direito de cobrar de seus clientes ou de terceiros. Tais créditos poder ser provenientes de vendas a prazo de mercadorias, de produtos ou por prestação de serviço, de venda condicionada (ou por consignação), de comercialização de ativos como terrenos ou de outras formas de negociação sem recebimento à vista do valor contratado (WERNKE, 2008).

Conforme Segundo Filho (2005)

As contas a receber de uma empresa dependem da sua política de crédito. As políticas de crédito não devem desestimular as vendas nem causar prejuízos à empresa. Por outro lado, se os prazos de pagamento e as condições de financiamento das vendas forem facilitados, normalmente haverá um volume maior de contas a receber, aumentando assim a probabilidade de contas incobráveis e o custo de financiamento aos clientes. (SEGUNDO FILHO, 2005, p.12).

O autor ressalta que o financiamento a clientes (crédito mercantil) comumente funciona como se fosse um empréstimo sem cobrança de juros. Quanto maior for o volume de recursos dedicados ao financiamento de contas a receber maior será a precisão de capital de giro da empresa e maior será o seu custo financeiro.

5.2.1.1 Política geral de crédito

Conforme Assaf Neto e Lima (2010), para se formar uma política de crédito é necessária uma análise abrangendo quatro elementos que serão descritos a seguir:

Análise dos Padrões de Créditos - estabelecimentos de requisitos de segurança mínimos que devem ser atendidos pelos clientes para que se conceda crédito;

Prazos de Concessão - refere-se ao período de tempo que a empresa concede a seus clientes para os pagamentos dos recursos a receber, é uma variável dependente da política adotada pela concorrência e das características ao risco do mercado;

Descontos Financeiros por Pagamentos Antecipados - é um abatimento no preço de venda efetuado quando os pagamentos das compras realizadas forem feitos a vista ou em prazos bem curtos;

Políticas de Cobrança - são determinadas pelos vários critérios possíveis a serem seguidos visando ao recebimento, na data de seus vencimentos, dos diversos valores a receber.

Na composição de modelos de concessão de crédito, Horne (1979), alega que se deve obter um grande número de informações dos possíveis clientes. Pode-se obter estas informações por meio de documentos oficiais, como: demonstrativos financeiros, categorização e relatórios de créditos, dados bancários, troca de informações entre empresas e pela própria experiência da firma. Além disso é necessário definir o atributo do cliente aceito, o período de concessão de crédito, os descontos proporcionados por pagamentos imediatos e as despesas de cobrança.

A decisão de crédito deve envolver uma comparação entre o ganho e o custo de uma alteração na política, onde são analisados o retorno do afrouxamento da política de crédito e o aumento de vendas com as despesas com devedores duvidosos e gastos com cobrança Horne (1979).

5.2.1.2 Principais medidas financeiras de uma política de crédito

Assaf Neto (2010) cita as principais despesas advindas no processo de definição de uma política geral de crédito, em que se deve atentar com o controle interno, como custos e despesas atinentes ao crédito e investimentos em importâncias a receber.

Essas medidas para diminuição e controle exigem um planejamento financeiro para apreciar todos os valores e definir bases, para operar contra os riscos e motivando condições de manter seu ciclo operacional. As principais despesas a se analisar, são dispostas em quatro medidas importantes que constituem os fatores a serem estudados para o melhor controle financeiro.

As despesas com devedores duvidosos abarcam um número determinado pela empresa de clientes que no futuro não deverão pagar os créditos recebidos. A definição desses números baseia-se em estudos e análises técnicas alcançadas através de experiência no mercado consumidor e no grau de aversão ao risco. A empresa precisará definir o grau máximo de risco a assumir, ou seja, mensurar através dos métodos descritos um limite percentual que considere aceitável para que não haja prejuízo financeiro.

O custo do investimento marginal em valores a receber é o retorno mínimo que a empresa estabelece para sustentar o serviço e o investimento. Ele será diretamente confrontado aos resultados obtidos, o que, através de números, irá averiguar se a implementação da política de crédito adotada é benéfica ou traz implicações negativas, o que acarretará na recusa do modelo.

Lemes, Rigo e Cherobim (2010) elucidam que, ao conferir crédito a prazo ao cliente, a empresa está estimulando as vendas e conferindo certa satisfação pelo tempo disponibilizado para contrair recursos e quitar a dívida. Esse instrumento pode cativar e fidelizar os clientes, porém, devem ser realizado um estudo e um planejamento sobre os custos gerados por essa concessão e avaliar quais os riscos e retornos que esse serviço influencia no ciclo financeiro da empresa.

A venda a prazo pode acarretar um aumento em investimentos de recursos aplicados no ativo circulante, garantindo a capacidade financeira e sustentando um caixa satisfatório para liquidar as contas até que se recebam parcialmente os valores celebrados, advertindo para que o número de devedores inadimplentes não gere mais custos inesperados à empresa Assaf (2010).

5.2.1.2.3 Influência de uma política de crédito sobre as medidas financeiras

Assaf Neto (2010) elucida que, quando é renovada a medida financeira, através de política de crédito, traz influências significativas sobre as variáveis financeiras de controle interno, pode existir alterações de condições de créditos, conforme delinea o quadro a seguir:

Quadro 2 – Medidas Financeiras e política geral de crédito.

MEDIDAS FINANCEIRAS	PADRÕES DE CRÉDITO		PRAZO DE CONCESSÃO DE CRÉDITO		DESCONTOS FINANCEIROS		POLÍTICAS DE COBRANÇA	
	AFROUXA- MENTO	RESTRI- ÇÃO	AMPLIA- ÇÃO	REDU- ÇÃO	ELEVA- ÇÃO	DIMI- NUIÇÃO	LIBE- RAL	RÍGIDA
Volume de vendas	+	-	+	-	+	-	+	-
Desp. gerais de crédito	+	-	+	-	-	+	+	-
Invest. valores a receber	+	-	+	-	-	+	+	-

Fonte: Assaf Neto, 2010 p.607.

Para Assaf Neto e Lima (2010), em um determinado período a empresa poderá, diminuir as normas habituais de crédito atribuídas para clientes de maior risco, alargando assim a probabilidade de aumento no volume de vendas.

Ao dedicar maiores valores percentuais de descontos financeiros, é seguro aguardar um acréscimo no volume de vendas em função do custo para o cliente ser atenuado e uma diminuição das despesas gerais de crédito e no volume de títulos a receber em carteira. Essa estratégia de crédito deve ser analisada com cuidado, pois depende dos resultados dos benefícios serem apurados como positivos ou negativos, e para alcançar um bom resultado é preciso uma estimativa antecipada de estratégia para uma projeção do retorno marginal apurado. Um aumento da liberdade nas políticas de cobrança pode acarretar elevações nos valores das medidas financeiras consideradas. Ao contrário, com maior rigidez nos

procedimentos de cobrança, são esperadas contrações nos volumes de vendas, nos níveis das despesas gerais de crédito e nos investimentos circulantes (ASSAF NETO, 2010, p. 608).

De uma maneira geral critérios mais rígidos provocam redução das vendas a prazo, incorrendo na possibilidade de menor lucro, mas reduzem as chances de despesas com devedores duvidosos. Já critérios menos rígidos provocam aumento nas vendas a prazo, possibilitando maior lucro, entretanto aumentam as chances de despesas com devedores duvidosos. Neste sentido, o administrador financeiro deve tentar encontrar um procedimento que equacione a rigidez empregada na concessão de créditos com o acréscimo desejado na demanda Wernke (2008).

5.2.1.2.4 Medidas de controle

Assaf Neto e Lima (2010) sugerem que a administração financeira da empresa deve se atentar em sustentar uma boa série de controle sobre o sua atuação na liberação e recebimento de contas a receber, sempre avaliando sua política de crédito ideal, adotando medidas como verificar o nível de atraso com que os clientes pagam suas contas, analisar a exatidão com que liquidam seus compromissos e identificar os motivos de variações na carteira de valores a receber.

- **Prazo médio de recebimento**

Para Ross, Westerfield e Jaffe (2010, p.646), “o prazo médio de recebimento (PMR) afere o tempo médio necessário para receber as contas devidas.”

Para calcular o PMR, poderá ser utilizado o valor percentual que cada conta concebe sobre o total e, a partir disso, utilizar a fórmula da média aritmética ponderada.

Quando determinado o prazo médio de recebimento, esse resultado apresenta à empresa, em média, o tempo em que seus clientes pagam suas contas. Tomando conhecimento deste prazo torna-se fácil perceber se está acontecendo algum problema com as contas a receber de modo geral, advertindo a empresa sobre os motivos. É necessário definir o limite das contas a receber, considerando o prazo ideal para, posteriormente, apontar os fatores que suscitam o atraso no recebimento e o aumento no prazo de recebimento, mantendo sempre o valor contrabalançado para que não aconteça uma desordem que provoque um

atraso no recebimento e haja necessidade de aumentar o investimento em contas a receber de maneira inesperada (ROSS et al. 2010).

Segundo Ross, Westerfield e Jaffe (2010), as empresas que atuam com vendas sazonais devem conservar um histórico para futuras comparações entre as mesmas épocas em diferentes períodos, já que devido às grandes alterações no volume de vendas o PMR lida com alterações durante todo o ano, o que torna mais complicado essa avaliação, mas tornar-se-á fácil se comparado a uma mesma época de períodos anteriores.

- ***Aging***

Assaf Neto (2010, p.617) argumenta que “o *Aging* é um conceito de estudo cronológico dos valores a receber conservados por uma empresa”. Esse conceito busca evidenciar as dimensões das duplicatas a receber em relação aos seus vencimentos, admitindo assim as quantidades que se encontram vencidas e a vencer, amparando no controle do recebimento.

A análise desses valores pode auxiliar no controle das contas a receber, como elucidar alguns equívocos em relação a mutações que venham a ocorrer em seus resultados e apontar as alterações na rotina do recebimento das duplicatas. A principal contribuição do *Aging* é recomendar o tempo e o período em que as duplicatas a receber se encontram como realizáveis no processo. Assaf (2010).

Dias de venda a receber (DVR)

Assaf Neto e Lima (2011) mencionam que “o DVR é uma medida de domínio que admite, pela relação entre os valores a receber e as vendas médias diárias, apurar o número médio de dias necessários para realizar, financeiramente, as vendas a prazo”.

Figura 6 – Fórmula DVR

$$\text{DVR} = \frac{\text{Valores a receber ao final de um período}}{\text{Vendas médias diárias no período}}$$

Fonte: adaptado Assaf Neto e Lima 2011, p. 692.

O saldo do cálculo aponta em média o número de dias das vendas realizadas no último período que ainda não foram recebidos, o valor das duplicatas a receber é proporcional a quantidade de dias localizado das vendas anuais da empresa.

Assaf Neto (2010), assegura que o DVR auxilia também na determinação aproximada do investimento em valores a receber, caso ocorram modificações, ou se alterem as necessidades de investimentos em contas a receber, modificando todo o plano do período e influenciando em uma maior ou menor pressão sobre o fluxo de caixa da empresa.

5.3 Administração de Contas a pagar.

A expressão “contas a pagar” expressa todos os compromissos da empresa com pessoas físicas e/ou jurídicas, com valor fixado e vencimento em data determinada. Provem principalmente as dívidas com fornecedores, empréstimos ou financiamentos captados, de compra de ativos permanentes e de outros débitos de funcionamento Wernke (2008).

Para Segundo Filho (2005, p. 12)

Contas a pagar é a parte integrante do processo de gestão do fluxo de caixa, sendo utilizado para o controle de pagamento de fornecedores e de outros pagamentos inerentes as atividades normais da empresa, além de pagamentos relativos as aquisições de investimentos em novos permanentes operacionais ou não operacionais.

Portanto, contas a pagar constitui todos os compromissos da empresa. Admitindo um controle dos valores a serem pagos, em contas e obrigações tais como: fornecedores de matérias primas e insumos, obrigações fiscais entre outras saídas previstas de dinheiro.

Assaf (2011), mostra que as contas a pagar podem ser visto como empréstimos dos fornecedores sem juros e que na ausência desse método a empresa tem que tomar emprestado ou usar seu capital próprio para pagar faturas de seus fornecedores. Portanto, seu benefício está na economia de despesas de juros que teriam de ser pagos se não houvesse o crédito dado pelo fornecedor. Se o contas a pagar não está se beneficiando desta economia, é importante que se saiba o motivo que o está levando a isso. Os fornecedores comumente proporcionam um bom desconto se as faturas são pagas à vista, contudo, em determinados

momentos, a empresa pode acabar não dispondo de recursos para realizar os pagamentos necessários, e com isso poderá não usufruir do principal benefício da administração de contas a pagar.

Assim, Assaf (2011) sugere que os fornecedores geralmente oferecem generosos descontos nas faturas quando pagas na entrega ou até poucos dias após. Nesse caso, a questão é saber se existe vantagem em aproveitar o desconto ou comprar a prazo e usar o contas a pagar. Deve-se estar alerta para aceitar a oferta do desconto à vista somente se o benefício exceder o custo.

São registrados, nas contas a pagar, os comprometimentos oriundos dos serviços e produtos recebidos que ainda necessitarão ser pagos decorrentes do fornecimento de utilidades e de prestação de serviços, tais como impostos e salários, propaganda, aluguéis, água, energia elétrica. Dessa forma, administrador financeiro tem que adotar, a curto prazo, decisões quanto à política de pagamento e ao aproveitamento de descontos, visto que o contas a pagar é como uma fonte de financiamento a curto prazo resultante dos serviços recebidos e que ainda serão pagos, Assaf (2011).

Segundo Wernke (2008, p. 179),

Os procedimentos utilizados na gestão das contas a pagar devem garantir que sejam evitadas quitações de títulos em duplicidade, que sejam observados os vencimentos estipulados pelos credores, que todos os pagamentos sejam efetuados somente com a comprovação documental de existência da dívida e que os valores pagos correspondam exatamente ao valor devido (se houver disponibilidade de caixa para tanto).

Wernke (2008) afirma que o gestor de contas a pagar da empresa deve observar atentamente às operações de compra, já que esses eventos tendem a ocorrer continuamente e são responsáveis pela maioria dos pagamentos efetuados. Por isso antes de registrar o débito relacionado a cada aquisição é indispensável que seja confirmado se:

- a) Os produtos ou serviços através de numeração na fatura e se foram efetivamente recebidos ou executados;

- b) As quantidades e as condições físicas dos produtos ou mercadorias comprados acatavam as especificações necessárias;
- c) Os preços unitários, prazos para pagamento, valor de frete e as despesas acessórias obedecem as condições contratadas por ocasião do pedido de compra;
- d) Os valores monetários que constam na fatura recebida foram corretamente calculados.

Caso ocorra escassez de caixa para liquidar todas as dívidas de um vencimento qualquer, ao gestor financeiro compete estabelecer a ordem de prioridade desses pagamentos. Para tanto deve-se verificar os juros decorrentes do atraso de pagamento e/ou o grau de relevância, conforme figura abaixo:

Quadro 3: ordem de prioridade em contas a pagar

Ordem de Prioridade	Aplicação
1º. Essencial	Dívidas que impactam fortemente na continuidade das operações.
2º. Importante	Débitos que têm impacto mediano no prosseguimento normal das atividades.
3º. Secundário	Contas a pagar com baixa ou irrelevante influência no dia-a-dia da empresa

Fonte: Wernke, (p. 179, 2008).

6 Aspectos Metodológicos

O trabalho foi desenvolvido em uma empresa de pequeno porte dedicada ao desenvolvimento de software, localizada na cidade de João Pessoa e teve a finalidade de resolver o problema levantado sobre como a empresa Connect Soluções Integradas gerencia suas finanças de curto prazo?

A pesquisa teve um caráter de pesquisa aplicada com levantamento bibliográfico buscando encontrar embasamentos para solucionar o problema estudado.

Quanto a natureza dos dados a pesquisa é considerada qualitativa, pois foi tomado como base observações direta do estagiário na intenção de solucionar um problema encontrado. Para Roesche (2009) a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação

formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos para construir uma intervenção.

Para os procedimentos de coleta de dados foi realizado levantamento bibliográfico no intuito de estabelecer um aporte teórico para nortear a pesquisa e, em seguida, serem desenvolvidos os itens necessários para a formulação de uma gestão de curto prazo eficaz. Com base nesse levantamento teórico foi elaborado um roteiro estruturado que serviu para coleta dos dados, que teve por objetivo analisar como a empresa gere suas finanças a curto prazo, para posteriormente com o auxílio da literatura sugerir melhorias em sua gestão financeira de curto prazo em sendo o caso.

Quanto aos fins a pesquisa teve o objetivo de mostrar as vantagens das ferramentas de gestão de curto prazo em uma microempresa. “É saudável antecipar-se às críticas que o leitor poderá fazer ao trabalho, explicitando quais as limitações que o método escolhido oferece”. (VERGARA, 2007, p.61). A pesquisa teve limitação, devido a escassez de controles internos e demonstrações contábeis exclusivamente para atender obrigações legais.

7 Análise de Dados e Interpretação de Resultados

Neste capítulo, será apresentada a análise dos resultados de acordo com o referencial teórico levantado e com a análise dos dados coletados através do roteiro de observação apresentado no apêndice deste trabalho.

7.1 Enquadramento da empresa pesquisada

Como descrito no tópico 1.1 que trata sobre a identificação do estágio, a empresa que serviu como local de estágio para o referente estudo chama-se Connect Soluções Integradas, que possui como ramo de atividade a prestação de serviços na área de tecnologia da informação.

A empresa está enquadrada como uma Microempresa. No momento da legalização da Connect, foi requisitado classificar o tamanho da empresa para receber possíveis benefícios e incentivos previstos na legislação. Segundo a Lei nº 139, de 10 de

novembro de 2011, as micro empresas são as que possuem um faturamento anual de, no máximo, R\$ 360.000,00 mil por ano.

Como também no critério de classificação utilizado pelo SEBRAE conforme o número de funcionários, a Connect Soluções Integradas como possui três funcionários é qualificada como microempresa. O conceito define que o comércio com até 9 (nove) funcionários é dessa forma denominado. (SEBRAE,2008).

A empresa é integrante do sistema especial e unificado de pagamentos de impostos e contribuições do governo, denominado Simples Nacional, que foi instituído pela Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011. Esse regime simplificado de recolhimento de tributos é facultativo e pode ser aplicável somente às microempresas e às empresas de pequeno porte após formalizarem o devido pedido.

O Simples Nacional é uma lei de cunho estritamente tributário e segue um critério diferente para enquadrar micro e pequena empresa. Conforme a lei nº 139/2011 que define como microempresa a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (Redação dada pela Lei nº 139, de 10 de novembro de 2011).

Para facilitar a compreensão do alcance dos objetivos, resgataremos para análise mais aprofundada. Quanto ao primeiro objetivo específico, que buscou detalhar a gestão financeira utilizada pela empresa no que se refere a administração de caixa, contas a receber e política de crédito e contas a pagar foi encontrado através de um roteiro de observação estruturado que a empresa em concordância com a literatura, não pratica um controle financeiro para fins de direcionar suas ações na consecução de seus objetivos, para este resultado foram analisados os seguintes aspectos:

7.2 Administração de caixa

Com relação a administração de caixa foi observado que a empresa não realiza um controle de saldo de caixa, como já citado no referencial teórico que na administração de caixa é fundamental abordar o controle do saldo de caixa, pois seu objetivo é obter uma visão clara da incerteza da administração de caixa e das medidas que podem ser incorporadas para um controle eficiente, precisa-se considerar que o objetivo da conservação de um saldo

mínimo de caixa é o de permitir que a empresa possa saldar suas obrigações programadas e manter, ainda uma reserva de garantia de forma a garantir suas necessidades de pagamentos repentinos, da mesma forma o caixa mínimo deve também financiar a uma possível falta de sincronização entre as entradas e saídas. (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2010). A empresa estudada não faz um controle para que seja determinado o saldo mínimo que a mesma deve atuar, portanto sugere-se que a mesma adote este controle para como descrito na literatura ela possa saldar suas obrigações programadas e também financiar a uma possível falta de sincronização entre as entradas e saídas.

Assim como não existe controle do saldo de caixa a empresa não realiza a projeção de necessidades de caixa e orçamento de caixa, segundo Assaf (2010) os principais objetivos a serem obtidos com a elaboração de uma projeção de fluxo de caixa são: delinear as melhores políticas de pagamento e recebimento, avaliar a capacidade de geração receita antes de adquirir novos compromissos, examinar se o recebimento das vendas é satisfatório para garantir os gastos adquiridos, avaliar o melhor período para efetuar as reposições de estoque, assessorar o administrador a assumir decisões antecipadas relacionadas a falta ou sobra de dinheiro na empresa a averiguar se os recursos financeiros são satisfatórios para tocar o negócio no período analisado ou se há necessidade de aquisição de capital de giro.

Atendendo ao disposto no terceiro objetivo específico da pesquisa, que compreende sugerir melhorias que auxiliem a empresa na gestão de suas finanças em curto prazo abaixo será demonstrado um modelo com base na literatura que sugere uma projeção de necessidades e orçamento de caixa:

Quadro 4: modelo sugerido fluxo de caixa projetado.

Fluxo de caixa projetado						
	REALIZADO			PROJEÇÃO		
	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro
A. Saldo Inicial						
B. Receita Bruta de Prestação de Serviços						
C. Total das entradas mais o saldo inicial (A + B)						
D. Saídas previstas de caixa						

E. Total das saídas						
F. Saldo líquido de caixa (C – E)						
G. Saldo acumulado de caixa						

Fonte: adaptado de Assaf Neto e Lima (2010).

A elaboração deste modelo foi realizada através da observação no decorrer do estágio priorizando as necessidades da empresa no que se refere a projetar suas finanças como também a pedido do sócio responsável pelo setor comercial, onde o mesmo considerou fazer uso do fluxo de caixa projetado sugerido tendo em vista a necessidade de caixa para o mês de dezembro onde os gastos com pagamento de pessoal tem um aumento considerável, e contou-se também com o auxílio da literatura, pois se trata de um modelo adaptado do livro de Assaf Neto e Lima (2010). O objetivo fundamental do orçamento de caixa será medir para um dado período, se haverá ou não, recursos disponíveis para prover as necessidades de caixa da empresa.

É importante ressaltar que os períodos realizados (passados) demonstram como o caixa se comporta, essa comparação é fundamental para que se tenha uma base na projeção do comportamento futuro, por meio do nível projetado de caixa pode-se estimar a parte de recursos que deverão ser capitados e o melhor destino dos possíveis excedentes de caixa. Esta preocupação é justificada, porque na presente situação, se o dinheiro não estiver corretamente aplicado, tornar-se-á antiprodutivo para a empresa, na dimensão do tempo em que estiver ocioso. Desta maneira, o orçamento é a ferramenta que permite ao administrador financeiro saber, previamente, se haverá dificuldades de liquidez ou não. De tal modo que a empresa irá projetar a necessidade de levantar empréstimos para cobrir déficit de caixa, avaliando as fontes internas e externas, o custo financeiro de operação.

Ainda com relação a administração de caixa foi levantado quais são as motivações da empresa para manter dinheiro disponível em caixa, para determinar o motivo foi eleita a pesquisa realizada por Keynes (1982) onde o mesmo conceitua três motivos que levam empresas e (pessoas) a manterem determinado nível de caixa que são: motivo de transição, motivo de precaução e motivo de especulação, como exposto na questão problema deste trabalho a empresa não possui uma gestão financeira levando ao desconhecimento dos motivos que a levam a manter dinheiro em caixa.

7.3 Contas a receber e políticas de crédito

Também relacionada à gestão de curto prazo no a administração de contas a receber a política de crédito possui como principal objetivo realizar através de uma análise destes padrões de crédito estabelecidos os requisitos de segurança mínimos que devem ser atendidos pelos clientes para que se conceda crédito, a empresa pesquisada não determina e nem realiza uma análise de crédito, como ela trabalha com a prestação de serviços, sua segurança está basicamente relacionada a suspensão dos serviços prestados, para que ocorra a liquidação da dívida de seus clientes e posteriormente voltem a fornecer o serviço.

Considerando a importância de prazo de concessão de crédito destacando que o mesmo exerce influências sobre a rentabilidade da empresa. Um aumento no prazo, ao mesmo tempo em que pode aumentar as vendas da empresa, é responsável também por aumentar o total do investimento em valores a receber, e em decorrência, no custo de capital, e as perdas por inadimplência, Assaf Neto e Lima (2010). A empresa estudada não fornece prazo de concessão de crédito por suas receitas serem geradas através do pagamento de mensalidades pré-fixadas, desconsiderando assim a necessidade em conceder o prazo de crédito.

Verificou-se também se a empresa concede descontos financeiros por pagamentos antecipados, como dito anteriormente a empresa gera suas receitas através da mensalidade e tendo em vista que o fluxo de vendas não aumentaria com a concessão de descontos e também como apresentado que tanto em períodos anteriores como no presente momento a empresa não tem uma necessidade de caixa para antecipação das mensalidades, sendo assim, não existe motivação para esta política de crédito.

A política de cobrança adotada pela empresa em primeiro momento é realizada através de e-mails, posteriormente caso haja a necessidade, é feita por ligação telefônica com custo baixo já que a empresa possui planos telefônicos que concede pacotes para ligações locais e interurbanas, por fim a empresa atua com a suspensão dos serviços prestados até a quitação do débito.

Sobre as principais medidas financeiras de uma política de crédito adotadas pela empresa podemos determinar que a empresa pesquisada não possui devedores duvidosos, pois nenhum cliente deixou de pagar, inexistindo a possibilidade do não recebimento de

determinado volume de crédito futuro. Com relação as medidas de controle de contas a receber a empresa não adota nenhum modelo como por exemplo o *Aging* ou dias de vendas, e mesmo inexistindo devedores duvidosos a empresa possui clientes inadimplentes, baseando-se nesta observação e devido a importância de se evitar que as reduções em sua receita.

Sugere-se que a empresa adote o modelo de *Aging* por se tratar de um instrumento bastante útil de controle de valores a receber, este modelo classifica as contas a receber em função de suas idades, destacando a porcentagem vencida e a vencer.

Este modelo pode ajudar a empresa a identificar se há atrasos de pagamento por parte dos clientes e se estes são relevantes, qualificar os clientes quanto a rigor na quitação de seus débitos, com a intenção de privilegiar ou facilitar o crédito aos que liquidam seus débitos em dia ou antecipadamente, assim como também identificar as causas das oscilações no valor da carteira de clientes em aberto, uma vez que estas podem ser oriundas do maior volume de pagamentos com atraso ou pelo menor rigor dos critérios de liberação de crédito.

Quadro 5: modelo proposto de Idade cronológica (*Aging*) das contas a receber

Contas vencidas	Valor (\$)	Porcentagem (%)
0-15 dias	\$	%
16-30 dias	\$	%
31 – 60 dias	\$	%
Acima de 60 dias	\$	%
Subtotal	\$	%
Contas a vencer	Valor (\$)	Porcentagem (%)
0 – 30 dias	\$	%
30 – 60 dias	\$	%
61 – 90 dias	\$	%
Acima de 90 dias	\$	%
Subtotal	\$	%
Total	\$	%

Fonte: Assaf Neto e Lima (2010, p.684).

7.4 Administração de contas a pagar

No que se refere a administração de contas a pagar não existe um controle, porém assim que chegam as faturas ou documento de arrecadação de impostos os mesmos são imediatamente agendados através do agendamento de pagamentos oferecido pelo Banco do Brasil, esta medida impossibilita de que haja atraso, os fornecedores que poderiam fornecer descontos para adiantamento de pagamentos já foram abordados pela estagiária responsável pelo contas a pagar e nenhum deles oferecia esta vantagem. No que se refere ao planejamento antes de assumir novos compromissos, a empresa não realiza, portanto sugeriu-se que utilizassem a ferramenta planejamento o orçamento de caixa para que seja feito um planejamento também voltado para a obtenção de novos compromissos.

Neste tópico também foi averiguado se a empresa adota alguma política de prioridade nos pagamentos, o que se observou é que a empresa não determina uma ordem de prioridade nos pagamentos de fornecedores, neste caso se ocorrer uma insuficiência de caixa para saldar suas dívidas a empresa poderá priorizar o pagamento de um fornecedor que não possui influência relevante na continuidade das operações da empresa em detrimento de um que tenha forte influência, isso porque não possui um controle adequado que estabeleça a prioridade no pagamento dos fornecedores.

Portanto, é importante que a empresa utilize uma ordem de prioridade no pagamento de fornecedores que consiste em classificar os débitos conforme o grau de relevância, como se sugerido abaixo:

Quadro 6: ordem de prioridade em contas a pagar

Ordem de Prioridade	Aplicação
1°. Essencial	Dívidas com impacto forte na continuidade das operações. Exemplo: conta de energia e internet, colaboradores.
2°. Importante	Débitos que têm impacto mediano no prosseguimento normal das atividades. Exemplo: aluguel e condomínio
3°. Secundário	Contas a pagar com baixa ou irrelevante influência no dia-a-dia da empresa.

	Exemplo: fornecedor de pacote de torpedos.
--	--

Fonte: adaptado de Wernke, (p. 179, 2008)

7.5 Planejamento financeiro

Devido ao não desenvolvimento, na sua totalidade, das funções da administração financeira, de a empresa não possuir um setor formalizado de administração financeira, e da falta de utilização de instrumentos de planejamento financeiro verificada através de consultas e observações, pode-se concluir que a empresa pesquisada não pratica nenhum planejamento financeiro, ou seja, suas decisões não são tomadas baseadas em um planejamento financeiro, Assaf Neto e Lima (2010) definem que planejamento financeiro: compreende essencialmente identificar dificuldades e desajustes futuros e fornecer ao administrador financeiro selecionar com maior margem de segurança os ativos mais rentáveis, e delimitam suas funções essenciais que são elas:

Controle financeiro: esta função tem por objetivo o acompanhamento e avaliação de todo o desempenho financeiro da empresa como custos, despesas, margens de ganhos, volume de vendas e liquidez de caixa.

Administração de ativos: nesta função o administrador financeiro deve buscar a estrutura ideal em termo de risco e retorno dos investimentos (ativos). A gestão dos ativos acompanha também as defasagens que podem ocorrer entre entradas e saídas de caixa.

Administração de passivos: a preocupação do administrador financeiro nesta função é basicamente a de definir a estrutura de capital mais adequada em se tratando de liquidez, redução de custos e riscos financeiros.

Baseando-se nestas informações e na observação do pesquisador, pode-se dizer que a empresa pesquisada não possui um responsável que desempenhe estas funções e devido a importância do gerenciamento financeiro para a empresa, sugere-se que seja designado uma pessoa para desempenhar estas funções.

8 Aspectos conclusivos

O presente trabalho buscou entender como uma microempresa de software gere suas finanças de curto prazo com vista a sugerir melhorias para o controle financeiro de curto prazo da empresa, com o aprimoramento dos métodos de pesquisa e melhorar o conhecimento da situação financeira, desenvolvendo uma coleta de dados eficiente, praticando estudos necessários para o aperfeiçoamento de acordo com a conveniência da empresa.

A realização deste trabalho constituiu um ótimo meio de se aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso de graduação e suas atividades complementares. Mais importante ainda seja sempre aliado a prática, de maneira a vivenciar os desafios encontrados em organizações e conseqüentemente, formando administradores qualificados.

Com relação aos objetivos gerais e específicos apresentados no início do trabalho, afirma-se que estes foram atingidos, isto porque com o respaldo da literatura foi possível analisar se as práticas financeiras estão de acordo com os princípios básicos da administração financeira e posteriormente sugerir soluções que visam a melhoria de sua gestão financeira de curto prazo.

Os sócios concordam que a falta de condições para contratação de pessoas eficientes e de confiança para a gestão financeira da empresa, é a razão para acabarem acumulando funções, culminando em um desempenho inadequado.

Por fim pode-se destacar que perante os resultados apresentados verificou-se que a Connect não faz uso de ferramentas essenciais para a gestão financeira de curto prazo, como por exemplo, a projeção de fluxo de caixa, o estabelecimento de uma ordem de prioridade nas contas a pagar, também não faz a utilização do *Aging* que tem como principal contribuição recomendar o tempo e o período em que as duplicatas a receber se encontram como realizáveis no processo. Por essa razão é importante que a empresa adote as sugestões e faça uma análise posterior sobre as melhorias que essas ferramentas podem trazer para sua gestão financeira.

8.1 Proposta de Planos e Melhorias

Através das análises no período, foi possível perceber que a empresa consegue equilibrar suas contas, não necessitando buscar recursos externos para honrar com seus compromissos, porém, foram verificados alguns fatores que a empresa deve aprimorar para aumentar seu controle financeiro.

A seguir estão listadas as propostas para aperfeiçoar o controle.

- Utilizar o modelo proposto de projeção de caixa a fim de delinear as melhores políticas de pagamento e recebimento, avaliar a capacidade de geração receita antes de adquirir novos compromissos, examinar se o recebimento das vendas é satisfatório para garantir os gastos adquiridos, avaliar o melhor período para efetuar compras, assessorar o administrador a assumir decisões antecipadas relacionadas a falta ou sobra de dinheiro na empresa a averiguar se os recursos financeiros são satisfatórios para tocar o negócio no período analisado ou se há necessidade de aquisição de capital de giro.
- Realizar a projeção do fluxo de caixa, e através das melhorias citadas, projetar os meses futuros;
- Criar um planejamento para abranger todo o setor financeiro, controlando custos, períodos, prazos e capital.

8.2 Recomendações

O objetivo desta pesquisa foi analisar a gestão de curto prazo da empresa, sendo assim, recomenda-se para estudos futuros, relacionados a este tema, os seguintes fatores:

- Direcionar o estudo aos fatores mais críticos obtidos durante o processo de pesquisa;
- Estudos para empresas do segmento de prestação de serviços na área tecnologia a informação;
- Avaliar os resultados finais considerando a possibilidade de geração de caixa e sua aplicação futura.

8.3 Limitações do estudo

Devido à aquisição do sistema de um *software* para o gerenciamento de contas a receber ser recente e assim se encontrar em processo de implantação, houve a dificuldade em obter os dados, e se ter uma previsão das possíveis alterações e melhorias.

Houve dificuldade em adaptar a teoria da gestão financeira de curto prazo para a realidade da empresa pesquisada, pois a mesma além de possuir seu segmento na prestação de serviços, também não trabalha com estoques e fornecedores de matéria prima, o que se torna difícil de encontrar um estudo direcionado a esta situação o que se pode fazer para atingir os objetivos são adaptações.

Por se tratar de um estudo que buscou analisar e sugerir melhorias na gestão financeira de curto prazo da empresa pesquisada houve dificuldades em encontrar pesquisas referentes a sugestões e processos de implantações, sendo a maioria encontrada dedicada somente ao estudo de análise financeira.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Alexandre Nascimento de; SILVA, João Carlos Garzel Leodoro da; ANGELO, Humberto. **Importância dos setores econômicos para o desenvolvimento sustentável.** Disponível em <http://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/viewArticle/874>. Acesso em: 17 de maio de 2014.

ARANTES, Amílcar – **O papel da logística na organização empresarial e na economia: Aproveitamento - Purchasing** Lisboa, 2005. Disponível em WWW: <https://dspace.ist.utl.pt/bitstream/2295/49176/1/LEGI_cap_10_Aproveitamento_05-06.pdf> Acesso em 06 Jun. 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: 2002: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2002. 24 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520**: 2002: informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2002. 07 p.

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano G. L. **Curso de Administração Financeira.** São Paulo: Atlas, 2011.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César A. T. **Administração do Capital de Giro.** 3 ed. São Paulo: Atlas 2002.

BRASIL. Lei nº 139, de 10 de novembro de 2011. Institui o Regime Especial de Tributação para a Plataforma de Exportação de Serviços de Tecnologia da Informação - REPES, o Regime Especial de Aquisição de Bens de Capital para Empresas Exportadoras - RECAP e o Programa de Inclusão Digital; dispõe sobre incentivos fiscais para a inovação tecnológica. Disponível em <http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2011/leicp139.htm>. Acesso em 17 de julho de 2014.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital intelectual das organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COELHO, Simone de Castro Tavares, 2000. **Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos.** São Paulo: Editora SENAC.

CÔRTEZ, Pedro Luiz. **Administração de sistemas de informação.** São Paulo: Saraiva, 2008.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística.** São Paulo: Atlas, 2009.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Atendimento ao público nas organizações: quando o marketing de serviços mostra a cara.** 5ª ed. Brasília: SENAC DF, 2009.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: Uma Abordagem Logística.** São Paulo, Atlas, 2010.

FERREIRA, Aurélio B. de Hollanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2010.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 2009.

GONÇALVES, Paulo Sérgio e SCHWEMBER, Enrique. **Administração de Estoques**. São Paulo: Interciência, 2010.

HORNE, J. C. Van. **Política e Administração Financeira**. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing**. Prentice Hall Brasil, 2006, 12a edição.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing: conceitos, planejamentos e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2010.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de Informações Gerenciais**. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

LEMES, Antônio B.J.; RIGO, Cláudio M.; CHEROBIN, Ana P. M. S. **Administração Financeira**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MARTINS, Petrônio Garcia e ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2009.

PORTAL NACIONAL DA NOTA FISCAL ELETRONICA. Disponível em:
<<http://www.nfe.fazenda.gov.br/portal/>>. Acessado em 19/06/2014.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

ROSS,S.A;WESTERFIELD, R.W; JAFFE, J.F. **Administração Financeira- Corporate Finance**. Editora Atlas, São Paulo, 2010.

SEGUNDO FILHO, José. **Controle Financeiro e Fluxo de Caixa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SEBRAE. **Estudos e pesquisas**. [online]. Disponível na Internet via http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/Quem-s%C3%A3o-os-pequenos-neg%C3%B3cios%3Fdestaque,5 Arquivo capturado em 10 de Junho de 2014.

SNELL, S.; BOHLANDER, G. **Administração de recursos humanos**. 14 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

WERNKE, Rodney, **Gestão Financeira ênfase em aplicações e casos nacionais** 2ed. Rio de Janeiro 2008.

ZDANIWICZ, José Eduardo – **Fluxo de Caixa: Uma decisão de planejamento e controle Financeiro**. – 10ª Ed. – Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2004

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICE

Roteiro de observações

Bloco I Administração de caixa

1. Qual é o enquadramento da empresa segundo a lei das micro e pequenas empresas?
2. A empresa realiza controle do saldo de caixa?
3. A empresa determina os níveis de caixa?
4. A empresa realiza projeção de necessidades de caixa – orçamento de caixa?

Bloco II Administração de contas a receber

5. Levando em consideração os requisitos mínimos de segurança a empresa realiza uma análise dos padrões de crédito?
6. Existe prazo de concessão de crédito?
7. A empresa concede descontos financeiros por pagamentos antecipados?
8. Quais são as medidas financeiras de política de crédito adotada pela empresa?
9. Ela estipula um percentual para devedores duvidosos e calcula as possíveis despesas advindas destes devedores?
10. Existe um controle sobre as despesas de cobrança?
11. Com relação as medidas de controle de contas a receber a empresa adota algum modelo como *Aging* ou Dias de Vendas Pendentes?

Bloco III Administração de contas a pagar

12. Como é realizado o controle das contas a pagar? Levando em consideração as vantagens percebidas no desconto por pagamento antecipado oferecido por algumas empresas e no controle para evitar atrasos que geram desperdícios financeiros.
13. A empresa faz um planejamento antes de assumir novos compromissos?
14. A empresa faz uso de alguma política de prioridade nos pagamentos?

Bloco IV Planejamento financeiro

15. As decisões financeiras da empresa são tomadas com base em algum planejamento?
16. A empresa conta com um administrador financeiro que exerça as funções no contexto da gestão de curto prazo que compreende: planejamento, controle, administração de ativos e administração de passivos?