



RELISE

PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS NAS PRÁTICAS FINANCEIRAS DE CURTO PRAZO DE UMA PEQUENA EMPRESA AGROINDUSTRIAL¹

Leonardo Caliarí²

Thadeu José Francisco Ramos³

Silvia Amélia Mendonça Flores⁴

RESUMO

O objetivo do presente estudo é analisar as ferramentas de administração financeira de curto prazo adotadas por uma pequena empresa do setor agroindustrial, denominada neste estudo como AgroInd, possibilitando que sejam sugeridas melhorias. Optou-se pela realização de uma pesquisa com abordagem qualitativa e método pesquisa ação, sendo que, durante quatro meses, os pesquisadores acompanharam o dia a dia da empresa no que tange às finanças de curto prazo para realizar um diagnóstico e, posteriormente, fosse possível apresentar sugestões de melhorias. Os resultados salientam que a empresa realiza controles rígidos com planilhas do Excel para monitorar o caixa, as contas a pagar e a receber, e os estoques disponíveis, porém não utiliza ferramentas específicas de gestão do capital do giro mencionadas na literatura. Além disso, foi possível sugerir melhorias à empresa no que tange a ferramentas de gestão financeira de curto prazo, sendo estas a elaboração de uma planilha de controle de todas as entradas e saídas para realizar projeções dos fluxos de caixa da empresa e a realização dos cálculos de indicadores, para analisar a atual condição financeira da empresa e planejar ações futuras.

Palavras-Chave: Gestão financeira; Finanças de curto prazo; Pequena empresa; Agroindústria.

ABSTRACT

The objective of the present study is to analyze the short-term financial management tools adopted by a small company in the agroindustrial sector, denominated in this study as AgroInd, making it possible to suggest improvements. It was decided to carry out a research with a qualitative

¹ Recebido em 13/09/2018.

² Universidade Federal do Pampa. leonardocaliari95@gmail.com

³ Universidade Federal do Pampa. thadeuramos@unipampa.edu.br

⁴ Universidade Federal do Pampa. silviaflores@unipampa.edu.br



RELISE

127

approach and an action research method, being that, for four months, the researchers followed the company's daily routine regarding short-term finances to make a diagnosis and subsequently make suggestions for improvements. The results highlight that the company makes rigid controls with Excel spreadsheets to monitor the cash, accounts payable and receivable, and available stocks, but does not use specific working capital management tools mentioned in the literature. In addition, it was possible to suggest improvements to the company regarding short-term financial management tools, which are the elaboration of a spreadsheet to control all inputs and outputs to carry out projections of the company's cash flows and the calculation of indicators to analyze the current financial condition of the company and to plan future actions.

Keywords: Financial management; Short-term finances; Small business; Agroindustry.

INTRODUÇÃO

As taxas de mortalidade de micro e pequenas empresas do Brasil têm apresentado uma redução, consequência de melhores práticas administrativas adotadas por seus gestores, ou seja, a busca por conhecimento técnico em administração e a profissionalização dos processos da gestão empresarial (HERLING et al., 2013). Apesar disso, as empresas de micro e pequeno porte ainda encaram problemas bem específicos, sendo um deles referente à administração financeira de curto prazo, do qual problemas relacionados à liquidez são umas das principais causas de fracassos das Micro e Pequenas Empresas - MPEs (SANTOS; FERREIRA; FARIA, 2009).

A elaboração de planejamentos para o curto prazo trazem resultados que refletem as condições financeiras da empresa e sua imagem diante do mercado, tendo foco nos ativos e passivos circulantes e utilizando como referências o nível de capital de giro e o orçamento de caixa (SOUSA; MENEZES, 1997). Com isso, de acordo com Herling et al. (2013), se todas empresas brasileiras aplicassem ferramentas de controle de capital de giro, em



RELISE

128

conjunto com outras técnicas de gestão, os níveis de mortalidade apresentariam uma redução ainda maior.

Couto, Fabiano e Ribeiro (2011) ressaltam que o papel financeiro nas empresas tem evoluído, sendo que os gestores passaram a dar mais atenção para a gestão do ativo, ao invés de se interessar apenas com o pagamento de contas, o que proporciona às empresas melhores resultados. Para Silva (2010), a administração dos fluxos financeiros é tão importante para a sobrevivência e sucesso empresarial quanto a capacidade produtiva ou de vendas que a empresa possui, do qual, para cumprir suas obrigações financeiras, o fluxo de caixa precisa apresentar liquidez (SILVA, 2010).

No âmbito do agronegócio, setor considerado propulsor da economia brasileira, a competitividade tem exigido dos gestores das empresas rurais certa adequação quanto ao desenvolvimento de habilidades e atitudes que propiciem vantagens competitivas e sustentabilidade ao negócio (SILVA, 2009; BRACHT; WERLANG, 2015). Com o passar dos anos a tomada de decisão no meio rural tem se tornado cada vez mais complexa, consequência da interação entre variáveis internas e externas, dos problemas de recursos e de oferta, dos fatores ambientais, das implicações de mercado, das mudanças tecnológicas e do impacto da diversificação produtiva (SILVA; CABRERA; TEIXEIRA, 2006).

Quanto à gestão financeira, Breitenbach (2014) a considera como um importante critério para o sucesso de empresas rurais, contudo faz uma ressalva por ser um dos menos considerados pelos gestores. Para a autora, são raros os produtores rurais que fazem uma análise financeira de seu negócio, e, com isso, poucos conhecem realmente as finanças de sua propriedade, fator que condiciona equívocos ao tomar decisões. Nesse sentido, tal como destacado por Famá e Grava (2000), os gestores de empresas só enxergam os problemas referentes à insolvência quando surgem sintomas da liquidez baixa, prejudicando sua solução.



RELISE

129

Apesar de ser um dos temas mais antigos em finanças, até o início do séc. XXI, o tema liquidez ainda não possuía estudos conclusivos, sendo alvo de várias contradições (FAMÁ; GRAVA, 2000). Além disso, no estudo de Herling et al. (2013) verificou-se que são poucas pesquisas no formato de publicações científicas referentes ao tema gestão financeira na primeira década do séc. XXI, além de que estes poucos estudos são, em sua maioria, com uma abordagem quantitativa.

Nesta pesquisa será realizada uma análise financeira em uma empresa do setor agroindustrial, da qual, por critérios de sigilo dos dados, optou-se por denominá-la “AgroInd”. Tal como mencionado por Santos, Ferreira e Faria (2009), dar a devida importância às questões financeiras ainda está longe de ser unânime dentro do mercado empresarial, seja pela falta de conhecimento ou pelo descaso por parte de muitos dos pequenos empresários.

Sendo assim, no contexto apresentado, o presente estudo tem como objetivo analisar as ferramentas de administração financeira de curto prazo adotadas por uma pequena empresa do setor agroindustrial, denominada neste estudo como AgroInd, possibilitando que sejam sugeridas melhorias. Pretende-se contribuir para a empresa em estudo, visto que será possível analisar se as ferramentas de gestão financeira de curto prazo utilizadas são suficientes para um controle adequado e também propor outras ferramentas que realizem uma avaliação eficiente da situação financeira de curto prazo.

Após apresentada a introdução, o próximo capítulo irá apresentar a Fundamentação Teórica desta pesquisa, seguida dos procedimentos metodológicos, da apresentação dos resultados e das considerações finais do estudo.



RELISE

130

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentada a fundamentação teórica da pesquisa, estando esta dividida nos seguintes tópicos: Administração Financeira; e Administração Financeira de Curto Prazo. O segundo tópico é subdividido em: Gestão de Caixa; Administração das Contas a pagar e a receber; e Administração de Estoques.

Administração financeira

A administração financeira de uma empresa tem por finalidade a maximização do valor da empresa e da riqueza de seus proprietários, sócios e acionistas (GITMAN, 2010; HOJI, 2010; MATARAZZO, 2010; COUTO; FABIANO; RIBEIRO, 2011). A gestão financeira não é o único responsável por fazer as empresas alcançarem o sucesso, porém, planejar as atividades e aperfeiçoar a utilização dos recursos envolvidos nestas, garante certa segurança ao empresário na hora de tomar decisões e assegura uma maior rentabilidade ao empreendimento, gerando valor para a empresa (MESSIAS; SILVA; ROSSINI, 2016).

Vale ressaltar que o porte da empresa influencia a função da administração financeira, visto que, nas pequenas empresas, muitas vezes não existe um setor específico para gerir as operações financeiras, sendo que estas acabam distribuídas entre o proprietário e a contabilidade, do qual esta segunda muitas vezes é terceirizada (SILVA, 2010; SILVA, 2012). Nestas empresas não existe uma distinção clara entre a função financeira e a contabilidade, do qual a contabilidade é considerada apenas para atender às exigências burocráticas da legislação, e não como um instrumento de auxílio na tomada das decisões financeiras (SANTOS; FERREIRA; FARIA, 2009; MESSIAS; SILVA; ROSSINI, 2016).



RELISE

131

As funções financeiras são divididas em longo prazo ou curto prazo. As funções de longo prazo envolvem decisões estratégicas, tais como: o orçamento de capital, custo de capital, risco financeiro, estrutura do capital, análise de viabilidade de investimentos, fontes de financiamento e o relacionamento com investidores (SILVA, 2010; HERLING et al., 2013).

Já as funções de curto prazo, conhecidas como administração do capital circulante, abrangem a gestão do caixa, das contas a receber e a pagar, dos estoques de matéria prima e/ou dos produtos acabados, e dos financiamentos de curto prazo, sendo necessário que a empresa disponha de recursos para honrar os compromissos assumidos com colaboradores, fornecedores, impostos, e demais obrigações (SILVA, 2010; HERLING et al., 2013).

Não existe um conceito universalmente aceito sobre as finanças de curto prazo, todavia a principal diferença entre finanças de curto prazo e de longo prazo é a duração dos fluxos de caixa, sendo que o curto prazo envolve entradas e saídas de caixa com um prazo de até um ano (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2008).

Sendo que esta pesquisa está direcionada especificamente à administração financeira de curto prazo, o próximo tópico irá detalhar este tema, abordando a gestão de caixa, a administração das contas a receber e a pagar, e a gestão de estoques, respectivamente.

Administração financeira de curto prazo

De acordo com Gitman (2010), a administração financeira de curto prazo é uma das atividades mais relevantes e que consome maior parte do tempo do gestor financeiro das empresas. Conforme o autor, o objetivo da administração financeira de curto prazo é administrar os elementos integrantes



RELISE

132

do ativo circulante e do passivo circulante, também conhecido como capital de giro, para alcançar um equilíbrio entre a rentabilidade e o risco financeiro.

Conforme Hoji (2012), considera-se uma empresa financeiramente saudável aquela que gera lucro e caixa permanentemente e paga suas contas em dia. Neste sentido, Santos, Ferreira e Faria (2009) ressaltam que analisar a liquidez de determinada empresa consiste em verificar se ela é capaz de honrar seus compromissos no curto prazo, sendo que os principais problemas financeiros provêm de ganhar pouco e gastar muito.

Assaf Neto e Silva (2009) relacionam a gestão do capital de giro à administração das contas dos ativos e passivos correntes (circulantes), e suas inter-relações. Neste conceito, segundo os autores, são analisados essencialmente os critérios para gerenciar o caixa, o nível apropriado de estoques a serem mantidos, os investimentos em créditos para os clientes, e a composição dos passivos correntes (obrigações), com foco nos objetivos estratégicos da empresa e na manutenção de um nível adequado de liquidez, rentabilidade e lucratividade.

Conforme Ross, Westerfield e Jaffe (2008), as finanças de curto prazo referem-se às atividades operacionais de curto prazo, sendo que, no caso de uma empresa do setor industrial, estas atividades envolvem a sequência de eventos e decisões que constam no quadro 1.

Quadro 1 – Atividades operacionais de curto prazo em uma empresa industrial

Eventos	Decisões
1. Compra de matéria prima	1. Quantos estoques devemos ter?
2. Pagamento de compras	2. Tomar dinheiro emprestado ou usar o saldo de caixa?
3. Fabricação do produto	3. Que tecnologia de produção deve ser usada?
4. Venda do produto	4. Vender a vista ou a prazo aos clientes?
5. Recebimento de dinheiro	5. Como cobrar?

Fonte: Adaptado de Ross, Westerfield e Jaffe (2008).

As empresas necessitam encontrar um nível satisfatório para o capital de giro, nível este que garanta a sustentação das suas atividades operacionais e que não mantenha muitos recursos parados, visto que pode haver



RELISE

133

desvalorização do dinheiro (ASSAF NETO; SILVA, 2009). Este nível de equilíbrio ocorre quando as obrigações financeiras da empresa equiparam-se em ativos, sendo que o prazo de conversão em caixa seja similar aos dos passivos (SANTOS; FERREIRA; FARIA, 2009).

Assaf Neto e Silva (2009) ressaltam que ter uma administração do capital de giro adequada consiste em ocasionar um alto giro ao capital circulante, abreviando seu ciclo operacional, tornando seu fluxo de operações mais dinâmico para honrar compromissos e obrigações com as suas fontes de financiamento, e reduzindo seu ciclo financeiro.

Neste contexto, os próximos tópicos ressaltarão a gestão de caixa, a gestão das contas a pagar e contas a receber, e a administração de estoques respectivamente.

Gestão de caixa

O conceito de caixa não é preciso, visto que existem diferentes visões no que se refere aos seus componentes. A interpretação econômica inclui o papel-moeda, os depósitos em conta corrente dos bancos comerciais, e cheques que não foram depositados, já os administradores financeiros, além destes componentes mencionados, usualmente incluem as aplicações em títulos negociáveis de curto prazo (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2008).

De acordo com Sanvicente (2008), Assaf Neto e Silva (2009) e Megliorini e Vallim (2009), consideram-se três motivos fundamentais para que as organizações guardem um valor mínimo no caixa, que estão descritos no quadro 2.

Para Sanvicente (2008), os recursos contidos nas disponibilidades permitem que a organização possa realizar pagamentos de caráter imediato, sendo o caixa a representação do dinheiro “vivo”, ou seja, em papel-moeda e moedas metálicas, enquanto o componente “bancos” consiste nos saldos



RELISE

134

mantidos em conta bancária. O autor complementa ressaltando que nenhum desses dois itens gera rendimento direto ao proprietário, e por isso é necessário manter um nível equilibrado de recursos nesses ativos correntes para não gerar desperdícios.

Quadro 2 – Motivos para manter um valor mínimo em caixa

Motivo	Descrição
1) Transação	As empresas necessitam de recursos aplicados no seu caixa para conseguirem honrar suas obrigações e compromissos financeiros decorrentes de suas atividades operacionais.
2) Precaução	Visto que os fluxos de pagamentos futuros nem sempre são passíveis de prever, é necessário manter uma quantidade mínima em caixa para possíveis eventualidades, atitude adotada pelos administradores em relação aos riscos financeiros que podem ocorrer no dia-a-dia da empresa.
3) Especulação	Ter dinheiro em caixa para poder investir em oportunidades futuras de gerar lucro, como, por exemplo, a compra, por preços mais baixos do que o do mercado, de estoques ou bens que poderão ser utilizados futuramente.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Sanvicente (2008), Assaf Neto e Silva (2009) e Megliorini e Vallim (2009).

O controle de caixa é essencial para a administração financeira das empresas por tratar-se dos recebimentos e desembolsos que ocorrem no seu dia-a-dia, sendo o setor mais suscetível a ocorrerem desvios e desfalques, e por isso deve-se investir nesta área com o intuito de controlar todas as suas operações (SILVA, 2010).

Para Ross, Westerfield e Jaffe (2008), uma ferramenta indispensável para planejar e controlar as finanças de curto prazo é a previsão do fluxo de caixa da empresa. Conforme os autores, por meio dessa previsão que o administrador analisa quais são as estimativas de recebimentos e desembolsos no caixa para o próximo período, podendo assim pensar em alternativas de investimento para um possível superávit de caixa e em alternativas de desinvestimento caso seja necessário cobrir déficits de caixa.

O fluxo de caixa possui vários objetivos, mas o principal é o de apresentar uma visão geral das atividades cotidianas (entradas e saídas) do



RELISE

135

ativo circulante, para que seja possível analisar as disponibilidades da empresa, representando o seu grau de liquidez (SILVA, 2010).

De acordo com Hoji (2010), as principais contas patrimoniais que influenciam no caixa das empresas são as contas a pagar e a receber e os estoques, que serão abordadas nos tópicos a seguir.

Administração das contas a pagar e a contas a receber

A administração das contas a pagar é parte integrante dos processos necessários para o correto gerenciamento do fluxo de caixa das empresas, tendo enfoque no controle das dívidas com fornecedores, pagamentos referentes ao cotidiano da empresa e gastos com aquisição de investimentos no ativo imobilizado, investimentos e intangível (SILVA, 2010).

A análise das obrigações de curto prazo possui a mesma relevância que a gestão das demais contas do ativo circulante, visto que, enquanto por um lado as demais contas são relevantes no estudo da liquidez, por outro, analisar as obrigações de curto prazo explicitam a quantidade de compromissos financeiros que a empresa deverá satisfazer (SILVA, 2012).

Conforme Silva (2012), além das contas a pagar, ressalta-se as contas a receber pela empresa, que normalmente, junto com os estoques, são os componentes mais representativos no ativo circulante em empresas industriais e comerciais. Manter valores de ativos circulantes elevados possibilita para a empresa uma maior capacidade de pagamento, ou seja, melhores índices de liquidez, todavia os recursos que são aplicados no ativo circulante possuem seu custo de oportunidade por não estarem sendo utilizados em investimentos (SILVA, 2012).

Para Assaf Neto e Silva (2009), grande parte da administração dos disponíveis passa por alguma instituição financeira, seja no pagamento e no recebimento, por meio da troca de cheques, ou também na aquisição de



RELISE

136

recursos para suas obrigações financeiras, sendo que, pela quantidade de recursos que estes valores representam, as empresas precisam ter um bom relacionamento com os bancos se quiserem aperfeiçoar a sua liquidez.

Neste sentido, de acordo com Gitman (2010), o procedimento de receber, processar e transformar em caixa os pagamentos recebidos dos clientes e efetuados para fornecedores é a essência da gestão de recebimentos e pagamentos, e para isso é necessário ter um controle efetivo do fluxo de caixa da empresa.

Sabe-se que o fluxo de caixa representa todas as entradas e saídas em um determinado período e indicará excesso ou escassez de recursos para a estruturação do saldo final de caixa, e, neste sentido, as entradas e saídas precisam ser comprovados por meio de notas fiscais de aquisição ou vendas, comprovantes de recebimentos e pagamentos, notas promissórias, duplicatas, dentre outros, com a intenção de não haver enganos (SILVA, 2010).

Os prazos médios de recebimento e pagamento, juntamente com o prazo médio de estocagem, têm grande relevância nos índices de liquidez, endividamento e retorno da empresa, e são itens decisivos ao analisar a necessidade de capital de giro (SILVA, 2012). O mesmo autor menciona que a administração destes prazos forma a estrutura principal do ciclo financeiro, sendo que a ordem das operações de uma empresa, de modo geral, consiste na conversão dos ativos circulantes em caixa. No caso de uma empresa industrial, inicia-se pela compra da matéria-prima, transformando-a em produtos acabados, e, posteriormente, é realizada a venda dos produtos gerando recebíveis que serão convertidos em caixa.

Administração de estoques

Investir em estoques é fundamental para a maioria das empresas, principalmente para as empresas comerciais e industriais, sendo que nestas os



RELISE

137

estoques (matérias-primas, insumos, produtos intermediários, produtos acabados; dentre outros) equivalem a um grande percentual dos ativos (SILVA, 2010).

Acompanhar os níveis de estoque é um procedimento complexo devido a diversos fatores, tais como as variações nas vendas, o valor dos estoques, a sua diversificação, dentre outros, sendo que tais fatores tornam o volume de negócios um impreciso indicador sobre o comportamento dos estoques das empresas (COUTO; FABIANO; RIBEIRO, 2011).

Ao passo que nas empresas comerciais, a essência das suas atividades consiste na intermediação comercial, isto é, compra e venda de produtos, na empresa industrial é realizada a transformação das matérias-primas em produtos designados ao uso, consumo, ou até mesmo para a fabricação de outros bens, o que exige um maior controle e planejamento dos estoques disponíveis (SILVA, 2012).

Conforme alguns autores (SANVICENTE, 2008; ASSAF NETO; SILVA, 2009; MEGLIORINI; VALLIM, 2009; GITMAN, 2010) existem várias técnicas para auxiliar na administração dos estoques, das quais que podemos destacar três: o Sistema ABC, o Modelo do Lote Econômico e o Sistema Just-in-time, que estão descritas no quadro 3.

Conforme Silva (2012), quanto mais estoques a empresa possuir, mais recursos financeiros ela estará comprometendo com os mesmos, sendo que, além dos gastos para adquirir e/ou fabricar estoques, existem outros gastos, tais como o custo do capital que foi aplicado em estoques, a armazenagem e os seguros. O autor complementa ressaltando que a administração moderna move-se no sentido de uma gestão em que os estoques das empresas sejam cada vez menores e possuam um giro rápido.

Os custos decorrentes dos estoques da empresa são possivelmente recuperáveis, porém vale ressaltar que existem outras despesas relacionadas,



RELISE

tais como o armazenamento, seguros, equipamentos e mão-de-obra (em procedimentos de recepção, deslocamento e processamento), além de gastos com possíveis eventualidades, como, por exemplo, perdas, acidentes, alteração nos hábitos dos consumidores, ações da concorrência, prazo de validade vencido, etc. (SILVA, 2010).

Quadro 3 – Técnicas para Administração dos estoques

Técnica	Descrição
Sistema ABC	Classifica os estoques de acordo com seu impacto e importância no processo produtivo da empresa (matéria-prima) ou nas vendas (produtos acabados). Este sistema separa os itens a serem estocados em três classes: A, B e C. Os itens da classe A são os que exigem um maior investimento monetário (80%) e normalmente envolve 20% do que é mantido em estoque. Já os itens da classe B são os que envolvem o segundo maior investimento por parte da empresa, e os da classe C são os que abrangem grande parte do estoque, mas que exigem investimentos inferiores.
Modelo do Lote Econômico (LEC)	Busca a melhor estratégia para a determinação das quantidades de estoques que deverão ser mantidos pela empresa e a amplitude dos períodos em que ela deverá fazer um novo pedido aos fornecedores. De modo geral, o LEC busca uma quantidade ótima de cada pedido, minimizando os custos do pedido e de estocagem.
Sistema Just-in-time	Filosofia de gestão japonesa que se baseia em dois princípios: eliminação total dos estoques e produção puxada pela demanda. Este sistema supõe que a empresa precisa produzir somente o que tiver demanda. Neste sentido, a empresa deve alterar seu processo produtivo para reduzir defeitos, e assim eliminar os estoques existentes.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Sanvicente (2008), Assaf Neto e Silva (2009), Megliorini e Vallim (2009) e Gitman (2010).

As empresas necessitam manter um determinado volume de mercadorias, para atender sua clientela, e precisam de matérias-primas, materiais indiretos, componentes e embalagens, para produzir esta mercadoria, necessidades estas que exigem das empresas certos investimentos nos estoques, além de manter estoques de segurança para evitar transtornos referentes a atrasos com fornecedores (SILVA, 2012).

Após apresentada a fundamentação teórica referente à administração financeira de curto prazo, o próximo capítulo abordará os procedimentos metodológicos adotados para a realização deste estudo.



RELISE

139

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização deste estudo, utilizou-se uma abordagem qualitativa, visto que se analisou uma pequena empresa do setor agroindustrial, da qual foi possível detalhar questões referentes à gestão financeira de curto prazo. Quanto ao método escolhido, trata-se de uma pesquisa ação, que, para Gil (2010), busca diagnosticar um problema peculiar numa determinada situação, com vistas a alcançar um resultado prático. O autor complementa mencionando que a pesquisa ação não visa obter resultados científicos generalizáveis, embora seja possível encontrar resultados semelhantes em estudos distintos para contribuir com a literatura referente ao tema estudado.

Optou-se pela pesquisa ação por tratar-se de uma participação ativa dos pesquisadores em relação ao objeto de estudo, sendo que se acompanhou o dia-a-dia da empresa durante quatro meses, e, por este motivo, foi possível analisar a gestão financeira de curto prazo com a finalidade de sugerir melhorias. Além disso, neste estudo a pesquisa ação pressupõe uma relação entre pesquisador e empresa, do qual as sugestões de melhorias podem ser compreendidas como uma proposta de mudança elaborada a partir da interação desenvolvida durante o período de análise.

Devido ao critério de sigilo adotado pelos pesquisadores na realização do estudo, optou-se por se utilizar um nome fictício para a empresa, denominando-a “AgroInd” por tratar-se de uma empresa do setor agroindustrial.

Os dados a serem analisados acerca da administração financeira de curto prazo na empresa em estudo foram coletados por meio de quatro métodos: entrevista, questionário, observação e análise documental.

a) Entrevista semiestruturada - Entrevista com o gerente administrativo seguindo um roteiro de entrevista que foi elaborado a partir do referencial teórico;



RELISE

140

b) Questionário – Aplicado para a proprietária da empresa com perguntas referentes à administração financeira de curto prazo. Utilizou-se desta ferramenta ao invés da entrevista pela questão do acesso à proprietária que atualmente não reside na cidade onde está estabelecida a empresa, e com isso o questionário foi enviado via e-mail para ser respondido.

c) Observação participante – Conforme Marconi e Lakatos (2011), consiste na participação concreta do pesquisador no grupo, comunidade ou organização em estudo, do qual o pesquisador se aproxima deste grupo ou organização que está estudando e participa ativamente de suas atividades cotidianas. No caso deste artigo o pesquisador conseguiu vivenciar o cotidiano da empresa no que se refere à gestão financeira de curto prazo.

d) Análise de documentos – Utilização de dados secundários disponibilizados pela empresa, tais como: planilhas de controle de caixa, de estoques, das contas a pagar e a receber, e outros relatórios financeiros. Não foram utilizados documentos como Balanço patrimonial e DRE visto que os responsáveis na empresa não autorizaram sua utilização, todavia não foram necessários visto que este relatório buscou analisar as ferramentas que são utilizadas pela empresa e descrever como é realizada a gestão financeira de curto prazo.

Após coletados, os dados da pesquisa foram analisados com base na literatura referenciada na fundamentação teórica, sendo possível realizar um diagnóstico da gestão financeira de curto prazo da empresa e, conseqüentemente, sugerir aos gestores melhorias. Terminada a descrição dos procedimentos metodológicos da pesquisa, no capítulo a seguir será realizada a apresentação dos resultados obtidos.



RELISE

141

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo os resultados são apresentados e analisados, sendo que no primeiro tópico é realizado um diagnóstico da Administração Financeira de Curto prazo da empresa e no segundo são apresentadas sugestões de melhorias para a empresa.

Administração financeira de curto prazo na empresa “Agroind”

A gestão financeira de curto prazo, também conhecida como administração do capital de giro, é fundamental para o bom andamento das empresas, sendo que, como menciona Hoji (2010), as empresas precisam recuperar seus recursos aplicados no dia-a-dia, referentes aos custos e despesas incorridos no ciclo operacional, e ter uma lucratividade adequada aos propósitos de seus acionistas e proprietários.

Quando questionado sobre a importância da administração financeira para a empresa, com foco na gestão do capital de giro, o entrevistado ressaltou que as finanças exigem a maior parte do seu tempo de trabalho, conforme destacado no trecho a seguir.

Na empresa, nós buscamos realizar um controle financeiro eficiente, visto que a administração financeira retrata a condição em que a empresa se encontra, e para isso é necessário um bom tempo de dedicação para elaborar planilhas de controle das contas, dos estoques, do caixa, dos orçamentos realizados, etc., sendo que eu repasso essas planilhas para a proprietária que reside em outro município, para que ela possa analisar e montar relatórios.

O ano de 2016 foi considerado um ano de transição e reestruturação na administração da empresa “Agroind”, visto que o antigo gestor deixou a empresa no final de 2015 e apenas em abril de 2016 que o atual gestor (entrevistado) assumiu a gestão, sendo que neste período, sem um gestor administrativo, a proprietária direcionou a empresa de uma maneira mais simplificada, visto que ela reside em outra cidade.



RELISE

142

Durante este período alguns controles acabaram não sendo feitos, além de que no ano de 2015 os controles já não eram tão rígidos e alguns estavam atrasados. Por este motivo o novo gestor administrativo denomina o ano de 2016 como um ano de transição e reestruturação, pois, periodicamente, foram organizados novamente os controles que eram realizados anteriormente pela empresa, principalmente os controles financeiros.

No questionário aplicado para a proprietária da empresa, a primeira parte buscou verificar questões referentes a planejamento financeiro, orçamento, histórico de vendas, dentre outros, e as respostas estão apresentadas no quadro 4.

Quadro 4 - Respostas da proprietária: Planejamento financeiro

Questão	São realizados planejamentos financeiros?	É elaborado um orçamento geral anual, pré-determinando as prioridades para a alocação dos recursos?	A empresa possui o histórico das vendas, despesas, fornecedores e investimentos dos últimos meses?
Resposta	Sim, planejamentos de curto prazo.	Não.	Sim, e existem relatórios onde estão disponíveis estes dados, a qualquer momento.

Fonte: Elaborado pelos autores

Analisando o quadro 4, nota-se que a empresa não faz orçamentos e projeções de longo prazo, porém baseia-se em seus controles de dados passados para monitorar o andamento do negócio e as possíveis necessidades de capital que venham a ocorrer. O entrevistado explica que os planejamentos de curto prazo são feitos apenas quando é necessário comprar determinados materiais ou equipamentos, porém os relatórios sobre vendas e fornecedores são mais rígidos e frequentes, ou seja, a empresa faz um controle com dados passados, porém não realiza projeções dos seus gastos e possíveis investimentos.

Especificando a questão dos relatórios de vendas, a empresa realiza um controle em planilhas de Excel que contabiliza as médias de vendas mensais, o que apresenta a sazonalidade das vendas durante o ano, e assim a

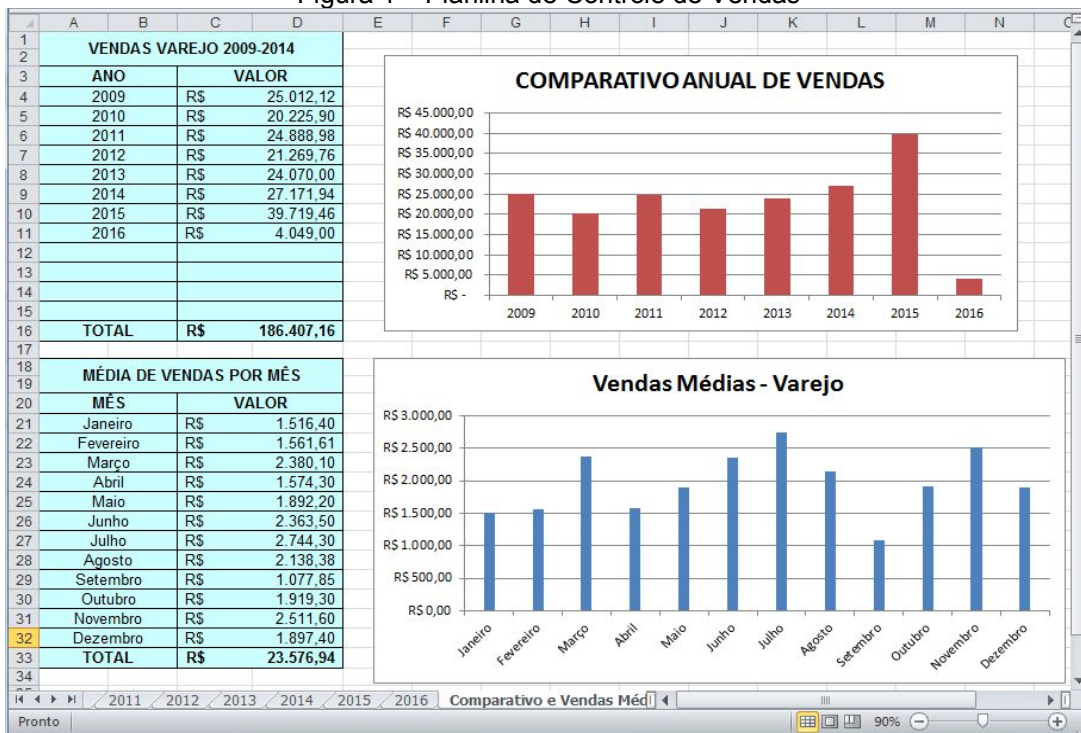


RELISE

empresa pode ter uma noção de quais períodos em que deve manter um maior ou menor valor em caixa. Esse controle com a média das vendas esta representado na figura 1, que apresenta dados até Fevereiro de 2016, utilizando-se de valores aproximados.

Vale ressaltar que a empresa possui três principais fontes de receitas: vendas no varejo ou pela internet (como, por exemplo, entregas para hotéis e restaurantes de outras cidades), vendas para a revendedora de São Paulo-SP (do qual há uma quantidade mínima mensal que é vendida para a revendedora, sendo este uma receita fixa) e o serviço de industrialização que é prestado para outras empresas que não possuem indústria própria e terceirizam o processo.

Figura 1 – Planilha de Controle de Vendas



Fonte: Dados da Pesquisa.

Neste sentido, os valores das vendas presentes na planilha referem-se apenas ao varejo da empresa, sem contabilizar as demais receitas. Utilizam-se



RELISE

144

apenas as vendas do varejo pelo fato de serem as únicas entradas que exercem influência direta no caixa da empresa, sendo que as demais receitas ingressam na conta bancária da empresa.

Como ressaltado por Ross, Westerfield e Jaffe (2008), o conceito de caixa é impreciso e depende do contexto em que é utilizado, englobando apenas papel-moeda ou incluindo transações bancárias. No caso da empresa é feita esta separação devido à distância da empresa em relação à agência bancária mais próxima (visto que a empresa localiza-se na zona rural da cidade), fazendo com que os recursos em bancos não sejam considerados imediatos para possíveis eventualidades.

Quando perguntado sobre como é realizada a gestão do caixa da empresa, o entrevistado ressaltou que quando o saldo de caixa fica abaixo de R\$ 200,00, é realizado um novo saque na conta corrente da empresa para adicionar um valor de no mínimo R\$ 800,00, sendo que este valor não é determinado por nenhum cálculo, mas segue apenas um padrão analisado a partir dos controles de caixa dos anos anteriores.

No questionário aplicado para a proprietária, a mesma assinalou que, quando a empresa possui déficit de caixa, busca-se realizar um reescalonamento dos pagamentos ou um aumento dos prazos de compras realizadas pela empresa. Já nos casos de superávit de caixa, busca-se primeiramente manter o nível de liquidez e posteriormente realizar aplicações no mercado financeiro para gerar rendimentos.

Referente às contas a receber, a empresa não possui nenhum controle específico em relação à inadimplência dos clientes, pois, segundo o entrevistado, é rara a sua ocorrência visto que a empresa possui um público-alvo específico e com um maior poder de compra, pelo fato dos preços de seus produtos estarem acima do praticado pelas demais empresas do mesmo ramo, o que define uma quantidade seleta de clientes, sejam eles fixos ou casuais.



RELISE

145

Em relação às contas a pagar, estas são organizadas mensalmente e repassadas do gerente à proprietária da empresa, do qual esta realiza os pagamentos, sendo sua maioria via internet. No entanto, pelo fato da empresa estar localizada na zona rural do município, as contas são entregues na caixa postal no centro da cidade (zona urbana), fazendo com que o gerente tenha que se deslocar periodicamente, e em horário comercial, para buscar as contas que não são entregues via internet, o que, na opinião do gerente administrativo, é considerado um entrave no recebimento das correspondências, além de que algumas chegam à caixa postal praticamente na data do vencimento.

A empresa localiza-se na zona rural da cidade e não possui endereço de correspondência, o que faz com que tenhamos que ter uma caixa postal no centro da cidade. Com isso, visto que apenas eu trabalho no setor administrativo, acaba que eu necessite ir periodicamente à cidade para buscar as contas, e isso acarreta em tempo perdido de trabalho, além de que, por algum problema, muitas contas chegam à caixa postal já atrasadas, o que prejudica nossos controles.

Os principais desembolsos que saem diretamente do caixa da empresa referem-se a pagamentos de funcionários temporários, compras de materiais de escritório e determinados pagamentos à vista para fornecedores (apenas nas compras de baixas quantidades que são realizadas em casos de falta ou urgência para a utilização dos materiais). Nesses casos apontados são utilizados os recursos disponíveis em caixa provenientes das vendas à vista, e, se necessário, é realizado um saque na conta corrente, com antecedência, para cumprir tais compromissos e manter um nível de caixa adequado.

Embora as contas a pagar da empresa sejam enviadas para a proprietária periodicamente, não é realizado um controle do somatório das contas a pagar, e isto não possibilita comparar os gastos mensais e anuais, apesar de que grande parte dos recursos utilizados para os pagamentos não advém do caixa da empresa, mas da conta em banco, que são dois itens tratados separadamente pela empresa, conforme mencionado anteriormente.



RELISE

146

No entanto, vale ressaltar que a contabilidade da empresa é terceirizada, e com isso são enviadas cópias de todas as notas fiscais de vendas e dos comprovantes de pagamento das contas para a contabilidade, que organiza o Balanço Patrimonial e depois encaminha para a proprietária da empresa, e com este documento seria possível realizar a comparação dos gastos da empresa para projetar orçamentos dos próximos anos, algo que atualmente não é realizado na empresa.

Além das contas a pagar e a receber, a administração financeira de curto prazo analisa o estoque, que é, se não a principal, uma das mais relevantes contas do Balanço Patrimonial, e que retém a maior parte dos controles da empresa em estudo, tanto por motivos de monitoramento, quanto por causa da fiscalização realizada por parte das entidades governamentais, o que exige determinada rigidez por parte dos gestores.

A matéria-prima principal é de produção própria e no mesmo local onde são realizadas a armazenagem e a industrialização do produto, fato este que retira a necessidade de compra, transporte, dentre outros fatores relacionados. Neste sentido, os principais insumos a serem comprados são referentes aos materiais de embalagem, insumos produtivos e demais materiais utilizados no campo, tais como os fertilizantes e herbicidas.

O controle dos estoques de materiais de embalagem é realizado a partir de planilhas eletrônicas utilizando uma metodologia denominada Kardex, que retrata todas as movimentações realizadas nos estoques, quantidades, compras efetuadas, vendas, etc. Realizar o controle periódico das planilhas é fundamental para um eficiente monitoramento dos níveis de estoque da empresa, sendo que o “inventário físico” era realizado manualmente, o que demandava muito tempo, e neste ano foram elaboradas fichas para que o funcionário designado a realizar movimentações nos estoques pudesse



RELISE

147

controlar cada entrada e saída sem precisar recontar frequentemente, facilitando a realização do inventário físico anual.

A empresa adota uma estratégia de comprar a quantidade certa de matérias-primas e insumos, busca possuir um estoque mínimo e utiliza o procedimento “primeiro a entrar e primeiro a sair”, para evitar perdas referentes a prazo de validade vencido. Além disso, não há um ponto de reposição, pois, segundo o entrevistado, por não ter produção em larga escala, no caso dos materiais de embalagem, e de que os insumos utilizados no campo variam de acordo com a época do ano, faz com que não haja esta necessidade.

Sobre os insumos e os demais materiais utilizados no campo, de acordo com o entrevistado, é realizado um orçamento com no mínimo três fornecedores, do qual são comparados os quesitos preço, qualidade e prazo de entrega. A empresa possui uma boa rede de contatos com os fornecedores destes insumos, e com isso consegue boas negociações no que se refere à forma e prazos de pagamento, o que traz certa folga financeira para as contas mensais da empresa.

Nós realizamos um orçamento dos insumos necessários com base na previsão dos tratamentos de fitossanitários a serem aplicados durante a safra. Caso haja necessidade em alguma eventualidade relacionada à previsão do tempo, ou seja, quando aumentam as precipitações da chuva, é realizada uma aquisição complementar, visto que, se ocorrem mais chuvas do que o previsto é necessário comprar um insumo para tratamento mais forte do que o utilizado em condições normais. [...] Com isso é feito um planejamento das compras, para saber qual o momento de comprar e em qual quantidade comprar.

Quanto aos EPIs (equipamentos de proteção individual) utilizados pelos funcionários, estes são estocados em um local separado, sendo que a maior parte é utilizada apenas no período de colheita, o que não exige um controle específico, sendo que é realizada somente uma avaliação das quantidades disponíveis no mês anterior à colheita para saber se há a necessidade de efetuar novas aquisições.



RELISE

148

Quando questionado se a empresa utiliza alguma técnica para administrar os estoques, o entrevistado ressaltou que não são utilizadas técnicas específicas, apenas um estoque de segurança é mantido, visto que os fornecedores são, em sua maioria, de outros municípios. O entrevistado menciona que são realizados poucos processos industriais, sendo que a maior parte da produção é proveniente dos serviços de engarrafamento que a empresa oferece para outras empresas do ramo.

Para fins de controle dos estoques de produtos acabados e semiacabados, é utilizado, além das planilhas eletrônicas, um sistema disponibilizado pelos órgãos de fiscalização, sistema este que é online, no qual a empresa cadastra seus produtos e todas as movimentações mensais, como vendas, perdas, descarte, etc. Além de servir como fiscalização, o sistema auxilia a empresa a manter o controle das quantidades de cada produto, do qual é realizado um comparativo entre o que está cadastrado no sistema e as planilhas eletrônicas elaboradas pela empresa.

De modo geral, a empresa possui vários controles financeiros a partir de planilhas eletrônicas, e, apesar de não utilizar nenhuma técnica específica para gestão do capital de giro, a empresa consegue monitorar suas atividades operacionais e ter a lucratividade esperada pelos proprietários. Além de não utilizar tais técnicas de gestão do capital de giro, a empresa também não utiliza indicadores para analisar o seu desempenho financeiro, sendo que indicadores como os de liquidez, por exemplo, poderiam indicar se esse monitoramento realizado pela empresa realmente apresenta a sua condição financeira quanto à gestão do capital de giro, além de ser interessante para a realização de investimentos, como a compra de novas máquinas e equipamentos para a sua atividade operacional.



RELISE

Após analisada a administração financeira de curto prazo da empresa em estudo, o próximo tópico irá apresentar algumas sugestões de melhorias que a empresa poderá adotar para aperfeiçoar sua administração financeira.

Sugestões de melhorias

A partir da descrição e análise de como é realizada a administração financeira de curto prazo na empresa em estudo, pode-se ressaltar alguns pontos dos quais poderiam ser implantadas algumas melhorias, tais como: elaborar uma planilha de controle de todas as entradas e saídas (seja do dinheiro em caixa ou em bancos) para posteriormente realizar a projeção dos fluxos de caixa da empresa, e realizar os cálculos de indicadores (com prioridade aos indicadores de liquidez) para analisar a atual condição financeira da empresa e projetar ações futuras.

A primeira sugestão – elaborar uma planilha de controle de todas as entradas e saídas para posteriormente realizar a projeção dos fluxos de caixa da empresa – provém do fato da empresa não realizar orçamentos que pré-determinem a alocação de recursos financeiros disponíveis, além de que não há um controle do somatório das contas a pagar, o qual é realizado apenas pela contabilidade terceirizada e posteriormente adicionada ao Balanço Patrimonial.

Para Ross, Westerfield e Jaffe (2008), a previsão do fluxo de caixa é uma ferramenta indispensável para planejar e controlar as finanças de curto prazo das empresas, sendo que, por meio dessa previsão, o administrador tem a possibilidade de analisar quais as estimativas de recebimentos e desembolsos no caixa para o período seguinte, podendo assim pensar em alternativas de investimento para um possível superávit de caixa e em alternativas de desinvestimento caso seja necessário cobrir déficits de caixa.



RELISE

Silva (2010) apresenta uma estrutura de um demonstrativo do fluxo de caixa, que apresenta os recebimentos e pagamentos projetados e/ou realizados. Com base nesta estrutura, elaborou-se uma planilha para que possam ser adicionados os recebimentos e pagamentos mensais da empresa, conforme figura 2.

Figura 2 – Modelo de Controle do Fluxo de Caixa

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
1													
2	1 SALDO INICIAL	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
3	2 ENTRADAS (Recebimentos)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
4	2.1 Clientes (varejo)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
5	2.2 Clientes (internet)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
6	2.3 Entradas Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
7	2.4 Prestação de Serviço	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
8	2.5 Outros Recebimentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
9	3 SAÍDAS (Pagamentos)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
10	3.1 Salários	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
11	3.2 Fornecedores	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
12	3.3 Saldas Administrativas	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
13	3.4 Impostos e Taxas	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
14	3.5 Outros Pagamentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
15	4 SALDO FINAL (1+2-3)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
16													
17													

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Silva (2010).

Visto que a empresa possui em seu controle de vendas o registro das médias mensais das receitas, podem-se utilizar estes valores como uma previsão das receitas e assim estruturar o fluxo de caixa do exercício seguinte. Quanto às despesas, pode-se utilizar o Balanço Patrimonial que é elaborado pela empresa de Contabilidade, visto que a empresa não contabiliza o total das contas a pagar que efetua mensalmente.

Vale ressaltar que a planilha apresentada na figura 2 é apenas um modelo que pode ser adotado pela empresa, e, de acordo com suas atividades operacionais, pode-se adicionar ou remover recebimentos e pagamentos. Não foram alocados todos os recebimentos e pagamentos visto que não foram



RELISE

151

disponibilizados determinados documentos por parte da empresa, o que impossibilitou retratar uma planilha ideal.

Já a segunda sugestão de melhoria proposta para a empresa – realizar os cálculos de indicadores para analisar a atual condição financeira da empresa e projetar ações futuras – decorre da não aplicação destes indicadores de desempenho por parte da empresa, o que poderia trazer uma melhor avaliação das condições financeiras da empresa e apresentar se ela tem possibilidade para realizar novos investimentos.

Conforme Gitman (2010) e Silva (2012), indicadores financeiros, como liquidez, atividade e lucratividade, são relevantes para empresas, pois mensuram o seu desempenho no curto prazo. Além desses indicadores, indica-se a realização dos cálculos dos prazos médios de recebimento, pagamento e estocagem, que, como ressalta Silva (2012), têm grande relevância nos índices de liquidez, no endividamento e no retorno da empresa, e são itens decisivos para avaliar a necessidade de capital de giro da empresa.

Utilizando os dados do Balanço Patrimonial e a DRE (Demonstração do Resultado do Exercício) que são elaborados pela contabilidade terceirizada, pode-se calcular os indicadores por meio de planilhas do Excel. Na figura 3 está representado um exemplo de como poderia ser estruturada a planilha de indicadores, no qual estão incluídos apenas os indicadores de liquidez corrente e liquidez seca.

Figura 3 – Modelo de Planilha: Indicadores de Liquidez

	A	B	C	D	E	F
1						
2		ÍNDICE	CONTA	VALORES	FÓRMULA	RESULTADO
3		Liquidez Corrente	Ativo Circulante:	R\$ -	D3/D4	0
4			Passivo Circulante:	R\$ -		
5						
6		Liquidez Seca	Disponibilidades:	R\$ -	D6/D7	0
7			Passivo Circulante:	R\$ -		
8						

Fonte: Elaborado pelos Autores



RELISE

Neste exemplo os dados do Balanço Patrimonial seriam colocados na coluna D da planilha, levando em consideração a conta estipulada na coluna C, e com isso a coluna F demonstrará o resultado do cálculo dos indicadores. Além desses cálculos de indicadores, poderiam ser calculados os ciclos, visto que a empresa pode reestruturar o seu sistema de compras e recebimentos a partir do período de estocagem em conjunto com demais questões financeiras, como, por exemplo, o fluxo de caixa, que também foi sugerida uma planilha de controle.

Ressalta-se que os indicadores não foram calculados nesta pesquisa pelo fato de não ter sido liberado o acesso por parte da empresa aos pesquisadores os documentos referentes ao Balanço Patrimonial e a DRE, e com isso deixa-se como sugestão o modelo das planilhas da figura 3 para ser utilizado futuramente pela empresa.

Após apresentados e discutidos os resultados deste estudo, no próximo tópico serão abordadas as considerações finais da pesquisa, analisando se os objetivos propostos foram alcançados e apresentando as limitações deste estudo e sugestões de novas pesquisas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve com objetivo analisar as ferramentas de administração financeira de curto prazo adotadas por uma pequena empresa do setor agroindustrial, denominada neste estudo como AgroInd, possibilitando que sejam sugeridas melhorias. Ressalta-se que o objetivo foi alcançado, sendo que foi possível perceber que a empresa realiza controles rígidos com planilhas do Excel para monitorar o caixa, as contas a pagar e a receber, e os estoques disponíveis, porém não utiliza ferramentas específicas de gestão do capital do giro mencionadas na literatura, tais como a projeção do fluxo de caixa, orçamentos de caixa, ferramentas de gestão do estoque (LEC, Sistema



RELISE

ABC ou Just in Time), indicadores de liquidez, dentre outros. Além disso, foi possível sugerir melhorias à empresa no que tange a ferramentas de gestão financeira de curto prazo.

No que se refere à administração do fluxo de caixa, constatou-se que, apesar da empresa realizar controles detalhados em relação as suas vendas e entradas de caixa, não é dada a mesma atenção em relação às contas a pagar, visto que não é contabilizado o seu total, o que impossibilita monitorar o fluxo de caixa mensal da empresa ou realizar projeções para os próximos períodos.

Quanto ao controle de estoques na empresa, percebeu-se que, apesar de não utilizar técnicas como o Lote Econômico de compra e o Sistema ABC, a empresa realiza controles em planilhas eletrônicas, com ênfase na utilização da metodologia denominada Kardex, que monitora as entradas e saídas de cada matéria-prima e/ou material de embalagem utilizado no dia-a-dia da empresa. Especificando a gestão dos estoques do produto acabado, ressalta-se a utilização de um sistema disponibilizado pelos órgãos de fiscalização, o que auxilia na efetividade dos controles exercidos pela empresa.

Já no que tange a propor melhorias em relação à administração das finanças de curto prazo da empresa, foram propostas duas sugestões de melhorias: elaborar uma planilha de controle de todas as entradas e saídas para posteriormente realizar a projeção dos fluxos de caixa da empresa, e realizar os cálculos dos indicadores financeiros. Tais sugestões foram elaboradas após ser descrita a forma como se dá a administração financeira de curto prazo, e posteriormente foram apresentadas aos responsáveis da empresa para sua possível implantação futuramente.

Como limitações do estudo pode-se destacar o fato de não ter acesso a certos dados financeiros da empresa, tais como o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício, sendo que tendo eles em mãos seria possível calcular os indicadores financeiros, para fazer uma análise completa



RELISE

154

da administração financeira de curto prazo, e também realizar as projeções do fluxo de caixa que foram sugeridas neste relatório.

Para futuros estudos sugere-se a realização de pesquisas semelhantes em outras empresas do mesmo porte, principalmente nos estudos em que o pesquisador vivencia o dia-a-dia da empresa. Baseia-se esta sugestão no fato de que são poucas as pesquisas sobre gestão financeira de curto prazo, e que muitas vezes não permitem a generalização dos seus resultados. Neste sentido, se houver um crescimento nos estudos sobre o tema, será possível ter resultados mais conclusivos, o que proporcionará a adoção de medidas para diminuir a mortalidade de empresas causadas por problemas de liquidez e má gestão do capital de giro.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRACHT, Danieli Eidt; WERLANG, Nathalia Berger. Competências empreendedoras: uma investigação com produtores rurais catarinenses. **REGPEPE – Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, v.4, n.1, p. 101-124, 2015.

BREITENBACH, Raquel. Gestão rural no contexto do agronegócio: desafios e limitações. **Desafio Online**, Campo Grande, v.2, n.2, 2014.

COUTO, Vivian Duarte; FABIANO, Darks; RIBEIRO, Kárem Cristina de Sousa; Gestão Financeira de curto prazo: uma análise do comportamento das empresas do Ibovespa em resposta à crise econômica. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online)**, Rio de Janeiro, v.16, n.3, p.46-64, 2011.

FAMÁ, Rubens; GRAVA, J. William. Liquidez e a teoria dos elementos causadores de insolvência. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 01, nº 12, São Paulo, 2000.



RELISE

155

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de Administração Financeira**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

HERLING, Luiz Henrique Debei; MORITZ, Gilberto de Oliveira; COSTA, Alexandre Marino; PEREIRA, Maurício Fernandes. A pesquisa quantitativa nas finanças de curto prazo. **Revista de Administração FACES**, Belo Horizonte, v.12, n.2, p.116-137, 2013.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária**: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira na prática**: Guia para educação financeira corporativa e gestão financeira pessoal. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MATARAZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços**: abordagem gerencial. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEGLIORINI, Evandir; VALLIM, Marco Aurélio. **Administração Financeira**: uma abordagem brasileira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MESSIAS, Jose Flavio; SILVA, José Ultemar da; ROSSINI, Alessandro Marco. Perfil da gestão financeira das empresas industriais atendidas pelo Peix Núcleo São Paulo/SP entre 2010-2012. **Augusto Guzzo Revista Acadêmica**, n.17, p.173-188, 2016.

SANTOS, Lucas Maia dos; FERREIRA, Marco Aurélio Marques; FARIA, Evandro Rodrigues de. Gestão Financeira de curto prazo: características, instrumentos e práticas adotadas por micro e pequenas empresas. **Revista de Administração da UNIMEP**, v.7, n.3, p.70-92, 2009.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração Financeira**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.



RELISE

156

SILVA, Jersone Tasso Moreira; CABRERA, Pablo Assumpção Luna; TEIXEIRA, Luiz Antônio Antunes. Aplicação do método de análise hierárquica no processo de tomada de decisão: um estudo com o empreendedor agrícola da região de Divino/MG. **Revista Gestão e Planejamento**, v.1, n.14, p. 19-30, 2006.

SILVA, Roni Antonio Garcia da. **Administração Rural: Teoria e prática**. 2.ed. Curitiba: Juruá, 2009.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o Fluxo de Caixa das empresas: guia de sobrevivência empresarial**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, José Pereira da. **Análise Financeira das empresas**. 11.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SOUZA, Almir Ferreira de; MENEZES, Edgard J. Carbonell. Estratégia, crescimento e administração do capital de giro. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v.2, n.5, 1997.