

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PIAUÍ - UESPI  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

**UMA VISÃO DO PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO - ESTUDO DE  
CASO KV INSTALAÇÕES COMÉRCIO E INDÚSTRIA LTDA**

ANA CAROLINA ALBUQUERQUE

TERESINA/PI

2010

ANA CAROLINA ALBUQUERQUE

**UMA VISÃO DO PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO – ESTUDO DE  
CASO KV INSTALAÇÕES COMÉRCIO E INDÚSTRIA LTDA**

Monografia apresentada como requisito para obtenção do título de Bacharel no curso de Administração de Empresa, a Universidade Estadual do Piauí – UESPI, na área de concentração da Administração Financeira.

Orientador: Professor Esp. Denílson Pereira da Silva.

TERESINA/PI

2010

ANA CAROLINA ALBUQUERQUE

**UMA VISÃO DO PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO – ESTUDO DE  
CASO KV INSTALAÇÕES COMÉRCIO E INDÚSTRIA LTDA**

Monografia apresentada como requisito para obtenção do título de Bacharel no curso de Administração de Empresa a Universidade Estadual do Piauí – UESPI, na área de concentração da Administração Financeira.

Aprovado em: 13/09/2010

Nota: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Esp. Denílson Pereira da Silva

---

Prof.ª Msc. Cléa Maria Machado de Alencar

---

Prof. Esp. Jenner Maxuel Matos da Silva

“Leva tempo para alguém ser bem sucedido porque o êxito não é mais do que a recompensa natural pelo tempo gasto em fazer algo direito.”

**Joseph Ross**

A Deus pela vida, a minha mãe pelo amor dedicado incondicionalmente a mim, por confiar e acreditar sempre, a minha irmã e sobrinhos que fazem parte da minha vida, a KV pela oportunidade, e a todos que de alguma forma contribuíram me ajudando a superar com sucesso esse grande desafio.

## AGRADECIMENTOS

A Deus por me fazer existir e está sempre presente na minha vida;

A minha mãe Fátima pelo amor e pela confiança, a minha irmã Luciana, os meus sobrinhos Caio, Bruna e Airem por fazerem parte da minha vida, e me completarem;

Ao Sérgio pelo apoio e torcida de sempre;

Aos meus padrinhos Socorro e José Luis pelo investimento e incentivo;

Aos meus familiares que acreditaram e torceram por mim;

Ao meu Padrinho Dilton por me ajudar em tudo que precisei (sem falar nas incansáveis caronas);

A KV pela oportunidade de crescimento e aprendizado tanto pessoal quanto profissional, sempre em busca de aperfeiçoamento, e a todos os amigos conquistados nessa grande família;

Ao professor orientador Denílson Pereira da Silva, pela paciência, dedicação e disponibilidade fundamental na orientação deste trabalho;

A Universidade Estadual do Piauí – UESPI pela experiência em formar profissionais e colaboração na formação desse trabalho;

Aos professores da Universidade Estadual do Piauí – UESPI por serem facilitadores no enriquecimento dos meus conhecimentos e experiência aqui adquiridos;

A coordenação do curso de Administração da UESPI, na pessoa do Prof. Márcio Vinícius de Brito Pessoa, pela paciência, disponibilidade e apoio nesta conquista.

Aos colegas de curso pela longa jornada traçada juntos; especialmente as minhas amigas Nayra, Graci, Letícia e Syonara pelo companheirismo, dedicação, força de vontade e amizade construídas no decorrer deste curso, e que levaremos por toda nossa vida.

## **RESUMO**

A presente monografia tem como objetivo analisar como o planejamento e controle financeiro realizado na empresa KV Instalações Comércio e Indústria Ltda., tem criado condições para o melhor funcionamento da organização; verificando se as ferramentas utilizadas contribuem para o bom gerenciamento de suas contas/obrigações, orientando a empresa na busca de melhores investimentos e financiamentos. Ressaltando a importância de aplicar melhor o planejamento estratégico, que influencia no planejamento e controle de suas finanças; identificando as deficiências, capacidade de liquidez, informações precisas e atualizadas, e pessoal qualificado para o melhor controle. Baseado nisso foi realizado um estudo bibliográfico em diversos autores, das principais ferramentas do planejamento e controle financeiro, buscando desde os objetivos da administração financeira, as ferramentas de planejamento e controle financeiro, observando que os mesmos são fundamentais para a estratégia da organização e para sua administração financeira, de modo que após o resultado do estudo, a empresa venha a visualizar melhor seus controles, outorgar a sustentação financeira de suas atividades, sem colocar em risco suas finanças e o funcionamento da organização, contribuindo assim para a continuidade da empresa dentro de um mercado competitivo, e da economia global.

**PALAVRAS-CHAVE:** Planejamento. Controle. Financeiro. KV.

## **ABSTRACT**

The Monograph's objective is analyze how the financial control and planning facilities of KV Instalações Comércio e Indústria Ltda has created conditions to the best organization functioning, verifying whether the used tools contribute to the efficient management of the accounts/obligations, guiding the company to better investment and finance. The emphasis of applying the best Strategic planning that makes the difference in the financial control and planning facilities identify the deficiencies, liquidity capacity, updated and accurate information, professional and specialized employees for a better control. Based on this carried out in several authors' bibliographical study of the main tools of financial control and planning facilities bringing since the goals of financial management. Noting that these tools are fundamental to the organization's strategy and financial management. The result of this study is a better sight of its control process, sustaining the financial activities, without jeopardizing the organization's finances and operation, thereby contributing to the continuity of the company within a competitive and global market.

**KEYWORDS:** Planning. Control. Financial. KV.

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA I:</b> Estrutura Financeira da Empresa.....	16
<b>FIGURA II:</b> Organograma da área de finanças.....	18
<b>FIGURA III:</b> Formato geral do Orçamento de Caixa.....	37
<b>FIGURA IV:</b> Modelo de Fluxo de Caixa.....	41
<b>FIGURA V:</b> Principais aspectos revelados pelos índices financeiros.....	44
<b>FIGURA VI:</b> Modelo básico de DFCL.....	57
<b>FIGURA VII:</b> RM Sistema Visualização dos Lançamentos – KV.....	64
<b>FIGURA VIII:</b> Relatório Detalhamento do Recebimento – KV.....	65
<b>FIGURA IX:</b> Relatório detalhamento de Faturamento – KV.....	66
<b>FIGURA X:</b> Modelo Fluxo de Caixa – KV.....	68

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO I:</b> Contas Patrimoniais.....	53
<b>QUADRO II:</b> Modelo Básico das Contas de um Balanço Patrimonial.....	54
<b>QUADRO III:</b> Elementos da Demonstração de Resultado do Exercício – DRE.....	56

## **LISTA DE SIGLAS**

**FCO** – Fluxo de Caixa Operacional

**LAJI** – Lucro antes de juros e impostos

**FCL** – Fluxo Caixa Líquido

**IAPL** – Investimentos em ativos permanentes líquido

**IACL** - Investimentos em ativos circulantes líquido

**NCG** – Necessidade Capital Giro

**LG** – Liquidez Geral

**LC** – Liquidez Corrente

**LS** – Liquidez Seca

**IEG** – Índice de Endividamento Geral

**GE** – Giro de Estoques

**GA** – Giro do Ativo

**MLB** – Margem de Lucro Bruto

**MLO** – Margem de Lucro Operacional

**DRE** – Demonstração do Resultado do Exercício

**DFLC** – Demonstração dos Fluxos de Caixa

**COELBA** – Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia

**UEN** – Unidade Estratégica de Negócio

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>1 ASPECTOS BÁSICOS DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA</b> .....	15
1.1 Conceito .....	15
1.2 Funções Básicas .....	17
1.2.1 Funções do Administrador Financeiro .....	18
1.3 Objetivos .....	19
<b>2 PLANEJAMENTO</b> .....	20
2.1 Conceito .....	20
2.2 Tipos de Planejamento .....	21
<b>3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO</b> .....	22
3.1 Conceito .....	22
3.2 Planejamento de Caixa .....	23
3.3 Planejamento de Resultados .....	23
3.4 Planejamento a Longo Prazo .....	24
3.5 Planejamento a Curto Prazo .....	25
3.6 Orçamentos .....	26
3.6.1 Premissas e Diretrizes .....	27
3.6.2 Orçamento Empresarial .....	27
3.6.3 Orçamento Geral .....	28
3.6.4 Orçamentos Específicos .....	28
3.7 Investimentos e Financiamentos .....	29
<b>4 CONTROLE FINANCEIRO</b> .....	31
4.1 Conceito .....	31
4.2 Objetivos .....	31
<b>5 FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO E CONTROLE NA GESTÃO FINANCEIRA</b> .....	33
5.1 Controles Custos x Despesas .....	33
5.2 Controle de Caixa .....	33
5.3 Controle Bancário .....	34
5.4 Contas a receber .....	35
5.5 Contas a pagar .....	35
5.6 Orçamento de Caixa .....	36
5.7 Fluxo de Caixa .....	38
5.8 Capital de Giro .....	41
5.9 Indicadores de Desempenho .....	43
5.9.1 Índice de Liquidez .....	45
5.9.1.1 Índice de Liquidez Geral .....	45
5.9.1.2 Índice de Liquidez Corrente .....	46
5.9.1.3 Índice de Liquidez Seca .....	46
5.9.2 Índice de Endividamento .....	47
5.9.3 Índice de Atividade .....	48
5.9.4 Índice de Rentabilidade .....	49
<b>6 RELATÓRIOS CONTABÉIS</b> .....	52
6.1 Balanço Patrimonial .....	52
6.2 Demonstrações do Resultado do Exercício - DRE .....	55
6.3 Demonstração dos fluxos de caixa (DFLC) .....	56

<b>7 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS</b> .....	58
7.1 Análise Vertical .....	58
7.2 Análise Horizontal .....	59
<b>8 ESTUDO DE CASO: UMA VISÃO DO PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO DA KV INSTALAÇÕES COMÉRCIO E INDÚSTRIA LTDA</b> .....	60
8.1 Histórico da Empresa.....	60
8.2 Planejamento e Controle na empresa.....	62
<b>9 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	71
<b>10 REFERÊNCIAS</b> .....	74
<b>11 ANEXOS</b> .....	76

## INTRODUÇÃO

Atualmente a economia globalizada vem cada vez mais influenciando no mercado financeiro existente, no entanto as organizações para manterem-se vivas são imprescindíveis que tenham um processo de planejamento para sua sustentação e obtenção do seu sucesso empresarial. Esse planejamento estabelece regras e metas no plano estratégico e também no financeiro, envolvendo as atividades com recursos financeiros, visando sempre os lucros e maximização de suas riquezas e patrimônio. Para que esses lucros aconteçam às organizações devem possuir um sistema financeiro com operações que visem o retorno de seus investimentos, como controle de custos/despesas, contas a pagar e a receber, evidenciando sempre recursos suficientes para que possam manter em dia todas as suas obrigações, controle de caixa, retorno dos seus investimentos, e principalmente verificação dos resultados a partir dos recursos aplicados, procurando corrigir os possíveis erros, para que a organização não venha ter prejuízos.

Para um resultado eficiente do planejamento estratégico dentro da empresa, é necessário que o planejamento e controle financeiro estejam sendo realizados de forma eficaz e eficiente, cumprindo-se as normas, processos e controles já pré estabelecidos, fazendo com que as empresas obtenham sucesso, visando sempre além do equilíbrio financeiro, aumento dos lucros e resultados positivos.

Dentro desse planejamento e controle financeiro podemos destacar as políticas de investimentos, os financiamentos, as ferramentas e os indicadores de desempenho, instrumentos de grande importância para conseguir os resultados financeiros e estratégicos da empresa. Atualmente é pela falta de informações precisas e atualizadas para execução do planejamento e controle financeiro eficaz, que a maioria das pequenas organizações decreta falências e as grandes organizações não conseguem manter com suas obrigações.

Pensando nisso, este presente trabalho tem o objetivo de mostrar a importância do planejamento e controle financeiro nas organizações como ferramentas importantes em sua gestão, descrevendo desde os princípios básicos da administração financeira até os resultados de um planejamento aplicado efetivamente.

Esse trabalho busca uma visão do planejamento e controle financeiro da KV Instalações Comércio e Indústria Ltda., ou seja, quais as ferramentas utilizadas, como estão sendo aplicadas e quais os retornos obtidos, se dentro do que foi planejado, principalmente se essas ferramentas criam condições para o bom gerenciamento e funcionamento da

organização em relação suas finanças, contas, obrigações, investimentos e financiamentos, isso se estiver sendo executado o que foi planejado corretamente.

Todo o funcionamento da empresa está ligada e voltada para seus recursos, sejam eles humanos, tecnológicos e financeiros, nesse estudo o financeiro será enfatizado em maior escala, pois é de onde provém todos os recursos que vão interferir e influenciar nas tomadas de decisões, por isso, precisa que se tenha um controle efetivo de todas as atividades financeiras, uma falha no andamento de seu planejamento e controle financeiro a organização poderá ter problemas em suas finanças, e com isso não atingir seus objetivos e metas.

Iniciamos no segundo momento, a importância e o conceito da administração financeira e qual o seu funcionamento, descrevendo desde as funções do administrador financeiro até seus objetivos. Em seguida observa-se sobre o planejamento em geral, evidenciado seus conceitos, tipos e suas aplicabilidades.

Ressaltamos ainda, o planejamento financeiro, com seus conceitos, tipos e objetivos até o orçamento, parte específica do trabalho. Após descrevemos o controle financeiro visualizando suas ferramentas e conceito, prosseguindo destacamos as ferramentas importantes no planejamento e controle financeiro, ou seja, quais as principais ferramentas que devem ser utilizadas para se obter êxito dentro das finanças da empresa e quais os principais indicadores de desempenho que mostram como está a organização financeiramente a curto e em longo prazo.

É necessária a abordagem nos relatórios contábeis mais importantes que é o balanço patrimonial, as demonstrações do resultado do exercício e as demonstrações de fluxos de caixa. Descrevemos sobre a análise das demonstrações financeiras, e posteriormente teremos um estudo de caso, onde é o objetivo principal dessa tese, sobre a visão de planejamento e controle financeiro da KV Instalações Comércio e Indústria Ltda, buscando evidenciar suas deficiências e propor melhorias em seus controles, seguidos das Considerações Finais, Referências e Apêndice.

## **1 ASPECTOS BÁSICOS DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA**

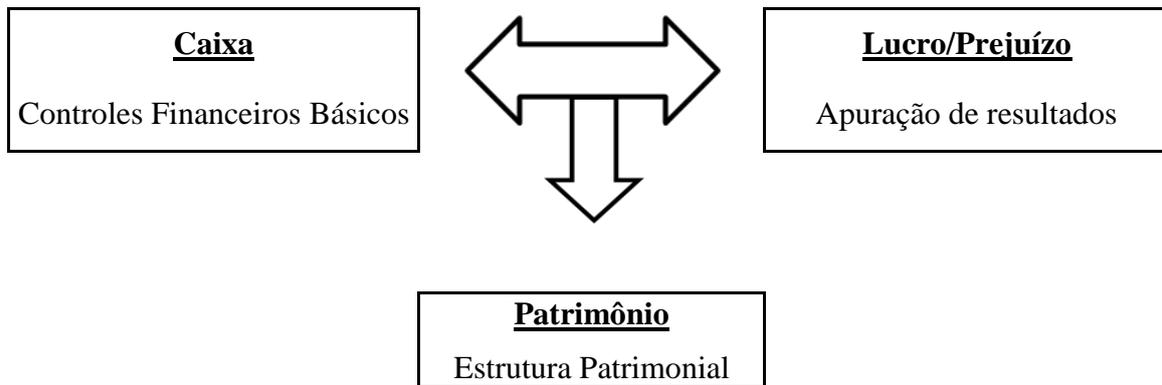
### **1.1 Conceito**

A administração financeira é uma ferramenta ou técnica utilizada para controlar da forma mais eficaz possível, no que diz respeito à concessão de crédito para clientes, planejamento, análise de investimentos e, de meios viáveis para a obtenção de recursos para financiar operações e atividades da empresa, visando sempre o desenvolvimento, evitando gastos desnecessários, desperdícios, observando os melhores “caminhos” para a condução financeira da empresa. (<http://pt.wikipedia.org>, 2010).

É a área que estuda as finanças. Para Groppelli e Nikbakht (2002, p. 3), “finanças é a aplicação de uma série de princípios econômicos e financeiros para maximizar a riqueza ou o valor total de um negócio”. Com isso tende a preocupar-se com os processos e os mercados associados a essa circulação de valores, entre pessoas, organizações, e órgãos governamentais, verificando qual a situação econômica da empresa.

Está embutida em todas as áreas da organização (marketing, contabilidade, recursos humanos), e não somente no financeiro, pois todas elas envolvem tomadas de decisões. É responsável pelos relatórios que são utilizados para controlar e verificar a saúde financeira da organização e andamento de seus resultados, da maneira mais objetiva e satisfatória, se esta sendo executado conforme planejado.

De acordo com o manual do participante da Educação SEBRAE, curso de Análise e Planejamento Financeiro, dentro da estrutura financeira de uma empresa existe um tripé, para análise e planejamento, abaixo segue o modelo de um tripé, que pode mostrar a ligação e funcionamento de ferramentas para obtenção de êxito em suas finanças:

**FIGURA I: ESTRUTURA FINANCEIRA DA EMPRESA**

FONTE: EDUCAÇÃO SEBRAE S1E1(2010).

Para Gitman (2008, p. 4), “a administração financeira preocupa-se com as tarefas do administrador financeiro na empresa, os administradores financeiros devem gerir ativamente os assuntos financeiros de qualquer tipo de empresa: financeiras e não financeiras, privadas e públicas, grandes e pequenas, com ou sem fins lucrativos”. Eles desempenham as mais diversas tarefas financeiras, tais como planejamento, concessão de crédito a clientes, avaliação de projetos de investimento e captação de fundos para financiar as operações da empresa.

Dentre essas tarefas o administrador financeiro participa das atividades financeiras de planejamento, controles, operações, devendo estar atento com questões que visam maior rentabilidade nas tomadas e decisões, com o orçamento de capital que envolve o processo dos investimentos em longo prazo, a estrutura de capital, que é à maneira de sustentação para esses investimentos, e administrar o capital de giro que são os ativos e passivos da empresa em curto prazo.

De acordo com Braga (1995, p. 32), “na verdade, a meta da administração financeira é a maximização da riqueza dos acionistas que constitui algo mais amplo e profundo do que a maximização dos lucros”.

Essa maximização envolve aspectos que levam a consolidação dos resultados, como as perspectivas de longo prazo, buscar sempre inovações para obter melhores benefícios; valor do dinheiro no tempo (para melhor decisão em um projeto), entradas e saídas de caixas e para tanto análise de taxas e tarifas no retorno desses investimentos; retorno do capital próprio; risco, todo retorno deve ser compatível ao risco que possa correr, pois entende - se que quanto maior o risco maior será o retorno esperado; e os dividendos, adotar uma

política onde haja melhor distribuição, e de forma justa para cada acionista conforme sua quota ou participação.

## 1.2 Funções Básicas

Na Administração Financeira podemos observar algumas funções básicas dentro do funcionamento nas organizações, que são úteis nos procedimentos da empresa.

Para que o pessoal da área de finanças possa fazer previsões úteis e tomar decisões, deve estar disposto a ser capaz de se comunicar com pessoas de outras áreas. A função da administração financeira pode ser descrita em termos amplos, considerando-se seu papel dentro da organização, sua relação com a teoria econômica e com a contabilidade e as atividades básicas do administrador financeiro (GITMAN, 2008, p. 9).

Nesse contexto podemos observar que a administração financeira faz relação com diversas áreas da organização, e pode atuar em áreas distintas que auxiliam o bom funcionamento da mesma, recebe o apoio de profissionais especializados como tesoureiro e o controller, que estão subordinados diretamente ao diretor financeiro, um sendo responsável pelas atividades financeiras, como planejamento, investimentos, caixa, entre outros, e o outro pelas atividades contábeis, como assuntos fiscais, contabilidade gerencial e de custos. Essas atribuições possibilitam informações financeiras que facilitam a análise na tomada de decisões, por isso sua grande importância, pois viabiliza o planejamento e controle eficiente.

Segundo Gitman (2008, p. 9), “o porte e a relevância da função de administração financeira dependem do tamanho da empresa”.

Abaixo um exemplo da estrutura de uma organização da área financeira, com as principais atividades do tesoureiro e do controller, que varia de acordo com o tamanho e estrutura geral da mesma:

**FIGURA II: ORGANOGRAMA DA ÁREA DE FINANÇAS**

FONTE: ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA, HOJI (2004).

### 1.2.1 Funções do Administrador Financeiro

Para Hoji (2004, p. 25), as funções típicas do administrador financeiro de uma empresa são: análise, planejamento e controle financeiro, tomadas de decisões de investimentos, e tomadas de decisões de financiamentos.

✓ **Análise, planejamento e controle financeiro:** é quem vai coordenar todas as atividades da organização, avaliando a condição financeira existente, a partir de dados e relatórios financeiros que vão ajudar e influenciar nas tomadas de decisões estratégicas, buscando sempre medidas e alternativas para o crescimento financeiro da empresa, como redução de custos, e alcance de metas e objetivos pré-estabelecidos.

✓ **Tomada de decisões de investimentos:** estudar melhores saídas de investimentos, buscando melhores taxas, formas de pagamentos, analisando se deve investir, e como poderá ser o investimento, quais os retornos esperados, e como será exercido as tarefas para alcance do retorno, evitando o desperdício, análise do capital de giro, para que não influenciam no funcionamento da organização.

✓ Tomada de decisões de financiamentos: verificar fontes de financiamentos mais confiáveis, verificarem a capacidade de pagamento, e principalmente quais benefícios a organização terá, obtendo mais um endividamento, ou seja, a composição dos tipos e quais recursos financeiros são utilizados dentro da organização.

### 1.3 Objetivos

Para Ross; Westerfield; Jordan (2002, p. 44), “o objetivo da administração financeira é maximizar o valor de mercado do capital dos proprietários existentes.” E reforça também que não importa se a empresa é uma firma individual, sociedade por quotas ou ações, para cada uma, as boas decisões financeiras aumentarão o valor de mercado do capital próprio dos proprietários.

Conforme Hoji (2004, p. 21), “para a administração financeira, o objetivo econômico das empresas é a maximização de seu valor de mercado, pois dessa forma estará sendo aumentada a riqueza de seus proprietários”.

Para aumentar o seu valor de mercado, do capital próprio e de seus proprietários, é necessário que tenham boas decisões financeiras, o administrador financeiro busca identificar os produtos e serviços que agregam da melhor maneira o valor da empresa, pois cuidando bem da área financeira, a empresa, os proprietários, os colaboradores externos e internos, tendem a crescer e se desenvolver efetivamente.

De acordo com Braga (1995, p. 32), “a meta da administração financeira coincide com o objetivo básico dos proprietários ou acionistas, as decisões financeiras são orientadas para o aumento do valor de mercado da empresa”. Neste ponto, alguns poderiam supor que a administração financeira teria por objetivo a obtenção do maior lucro dentro do menor prazo possível, a idéia de maximização dos lucros não satisfaz por seu conteúdo imediatista, então na verdade a meta da administração financeira é a maximização da riqueza dos acionistas que constitui algo mais amplo e profundo do que a maximização dos lucros.

Com isso podemos dizer que a administração financeira tende a tornar melhor a forma de organizar os recursos financeiros da empresa, buscando aperfeiçoar tudo que puder de valores agregados dos produtos e serviços oferecidos na organização, para que assim esteja sempre na posição competitiva dentro de um mercado repleto de concorrência, e assim obter um retorno positivo do que foi investido, proporcionando crescimento financeiro e satisfação de seus proprietários e investidores.

## 2 PLANEJAMENTO

### 2.1 Conceito

O planejamento é uma ferramenta necessária e indispensável para que a organização seja eficiente, eficaz, e desenvolva-se; é importante que seja feito antecipadamente e executado, pois todo negócio para ter sucesso precisa prever quais os possíveis riscos, que podem ser evitados se estiver dentro do planejamento organizacional.

“Planejar é escolher uma entre várias alternativas” (BRAGA, 1995, p. 227).

No entender de Braga (1995, p. 228), “planejar significa definir antecipadamente os objetivos das ações pré - estabelecidas, a forma pela qual as ações serão desenvolvidas, os meios físicos, tecnológicos, humanos, etc.” E ainda os recursos financeiros necessários, os prazos de execução e as épocas de conclusão de cada etapa do plano, e os responsáveis pela execução das etapas do plano.

Todo planejamento deve ser amparado por princípios científicos, práticos e éticos. Planejar não é apenas trabalhar com modelos matemáticos e financeiros. É imperioso reconhecer que as pessoas têm fundamental importância no processo e que planejar não é uma atitude absolutamente previsível, resultante da aplicação de algumas fórmulas e modelos matemáticos, bastando modificar as variáveis das diversas equações que configuram o modelo. (MORANTE e JORGE, 2008).

O planejamento deve estar presente em todas as áreas dentro da organização, fazer parte de sua cultura, é necessário e importante dentro do processo decisório, pois dentro desse plano serão estabelecidos quais os objetivos e as metas que a organização procura atingir e os meios de alcançá-los, ajudando a empresa a evitar riscos no futuro e a refletir o seu andamento no mercado que está inserida.

Na visão de Braga (1995, p. 228), “planejar consiste na escolha de alternativa mais adequada em face da realidade presente e das expectativas do comportamento de inúmeras variáveis”. E o planejamento empresarial constitui um processo sistemático e contínuo de tomada de decisões no presente com vistas a consecução de objetivos específicos no futuro.

## 2.2 Tipos de Planejamento

Os tipos de planejamento na visão de diversos autores estão correlacionados com os níveis hierárquico das organizações.

Conforme Braga (1995, p. 228), “pode-se distinguir três níveis de decisões empresariais, e a cada uma associar o tipo de planejamento, a saber: estratégico, tático e operacional”.

Geralmente as decisões estratégicas são de responsabilidades da alta administração, e se destaca com a essência da organização, pois vai atribuir e destacar como a empresa irá alcançar suas metas e seus objetivos.

Conforme Morante e Jorge, (2008, p. 9), “a estratégia é o caminho para se atingir um determinado objetivo”. Este caminho, embora tecnicamente matemático na maioria das vezes, não se mostra tão fácil quando eivado de decisões pessoais e, por conseguinte, subjetivas.

“O planejamento estratégico destina-se a preparar a empresa para condições conjunturais previstas em um horizonte mais dilatado”. (BRAGA, 1995, p. 228).

O planejamento tático está no nível intermediário na organização, nas áreas funcionais como marketing, recursos humanos, financeiro, produção, etc., serve no gerenciamento das ações para atingir os planos estratégicos, e o operacional que é o último nível da empresa, é a realização dos planos estratégicos e táticos, que podemos chamar de chefes de departamento.

Para Braga (1995, p. 228), “o planejamento tático visa otimizar o desempenho e os resultados de uma área específica da empresa, e no planejamento operacional são definidas as metas a serem cumpridas pelas unidades operacionais e pelos órgãos da administração”.

De forma isolada, o planejamento estratégico é insuficiente para movimentar uma empresa. O estabelecimento de objetivos de longo prazo não apresenta ações imediatas que operacionalizem o processo. “A ausência desses aspectos é suprida com o desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada”. (<http://www.administradores.com.br>, 2010).

### 3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

#### 3.1 Conceito

O planejamento é uma ferramenta importante e imprescindível em todas as diversas áreas dentro de uma empresa, principalmente nas atividades financeiras, pois o planejamento financeiro tende a determinar mudanças dentro da organização.

De acordo com Gitman (2008, p. 92), “o planejamento financeiro é um aspecto importante das atividades da empresa porque oferece orientação para a direção, a coordenação e o controle das providências tomadas pela organização para que atinja seus objetivos”.

O planejamento financeiro é determinante no processo das tomadas de decisões, e está orientado no sentido de ajudar a empresa a tomar as melhores alternativas, ou seja, não é somente planejar, mais sim executar, coordenar e controlar, verificando se a empresa conseguir atingir o que foi estabelecido no planejamento.

Gitman (2008, p. 92), diz também:

Dois elementos essenciais no processo de planejamento financeiro são o planejamento de caixa e o planejamento de resultados, o primeiro envolve a elaboração do orçamento de caixa, e o segundo exige a elaboração de demonstrações projetadas. Tanto o orçamento de caixa quanto as demonstrações projetadas são úteis para fins de planejamento financeiro interno.

O plano financeiro descreve e aponta, o que a empresa pode executar no futuro, visando melhores resultados. Planejar dentro da área financeira é projetar o seu caixa (entradas/saídas), e quais resultados foram alcançados, conforme o planejado; é fundamental que o planejamento de caixa e de resultados que são ferramentas importantes para saúde financeira da empresa sejam elaborados de maneira eficiente, e executados corretamente para que se tenham bons resultados.

Braga (1995, p. 230) menciona:

O planejamento financeiro global compreende aos seguintes passos: estimar os recursos que serão necessários para executar os planos operacionais da empresa, determinar o montante de tais recursos que poderá ser obtido no âmbito da própria empresa e quanto deverá provir de fontes externas, identificar os melhores meios e fontes para a obtenção de recursos adicionais, quando necessários, e estabelecer o melhor método para aplicação de todos os recursos obtidos interna ou externamente, para executar planos operacionais.

Nesse contexto, para a eficácia na elaboração e execução de um plano financeiro, é considerável que sejam detalhados e especificados os recursos necessários para executar os planos operacionais, assim como averiguar quais as maneiras mais eficientes de obter esses recursos, estabelecendo as metas e os métodos para aplicação dos mesmos, e permitindo que a organização se desenvolva constantemente com uma saúde financeira equilibrada.

Portanto podemos afirmar que o planejamento financeiro é o processo formal que conduz a administração da empresa a acompanhar as diretrizes de mudanças e a revisar sempre que necessário se as metas estabelecidas estão sendo cumpridas.

### 3.2 Planejamento de Caixa

O planejamento de caixa é uma ferramenta que serve de base no planejamento financeiro e permite que o administrador financeiro possa identificar as oportunidades financeiras em curto prazo, por demonstrar as entradas e saídas que permitem gerenciar novas oportunidades, utilizando-se do orçamento de caixa.

Dentro desse planejamento de caixa as organizações utilizam de ingredientes que compõem na execução desse planejamento como: “a previsão de vendas externa e interna, os recebimentos, os pagamentos, fluxo líquido de caixa, saldo final, financiamento, saldo excedente, avaliação do orçamento de caixa e o fluxo de caixa mensal”. (GITMAN, 2008, p. 94).

### 3.3 Planejamento de Resultados

Enquanto o planejamento de caixa preocupa-se com a previsão de fluxos de caixas, o planejamento de resultados apóia-se nos “conceitos do regime de competência para projetar o lucro e a posição financeira geral da empresa”. (GITMAN, 2008, p. 101).

Dentro das organizações a alta administração está sempre preocupada com as demonstrações projetadas, ou seja, quais os resultados obtidos de acordo com o que foi planejado. Essas demonstrações projetadas é planejar quais os possíveis resultados, verificando se as metas estabelecidas foram cumpridas e quais os resultados alcançados, podendo ser observado nas demonstrações do resultado do exercício e no balanço patrimonial.

Conforme Gitman (2008, p. 102), “os principais enfoques desse planejamento para as demonstrações projetadas, são as demonstrações financeiras do ano precedente, e a previsão de vendas para o ano seguinte”.

Essas demonstrações precedentes é ter como base o ano antecedente avaliando os resultados, levando sempre em consideração as previsões de vendas para que assim possam ser avaliados os possíveis resultados.

Na visão de Morante e Jorge (2008, p.8):

O planejamento de resultados trata de um programa amplo, que contempla um orçamento integrado, ou um orçamento completo, e dentre as premissas que orientam a elaboração de orçamento integrado, destaca-se a definição dos objetivos gerais da empresa, definição dos objetivos específicos, formulação de estratégias, execução do plano e implantação de medidas de acompanhamento.

Na visão dos autores acima, o planejamento de resultados é essencial para o bom funcionamento da empresa, pois envolve os orçamentos e avaliam constantemente os resultados.

### 3.4 Planejamento a Longo Prazo

Dentro das organizações os planos de produção, marketing e outros recursos administrativos são necessários na orientação para o alcance de suas metas e objetivos, fazendo parte do planejamento estratégico, onde paralelo a ele consta os planos financeiros á longo prazo.

“Os planos financeiros de longo prazo (estratégicos) estipulam as medidas financeiras planejadas da empresa e o impacto esperado dessas medidas para o período de dois a dez anos”. (GITMAN, 2008, p. 92).

Os planos financeiros a longo prazo, representam um componente essencial de uma estratégia integrada e, juntamente com os planos de produção e marketing, orientam a empresa na direção de suas metas estratégicas.

Para Braga (1995, p. 234), “os objetivos á longo prazo fixados no planejamento estratégico são alcançados através do cumprimento de metas anuais atribuídas as área de marketing, produção, compras recursos humanos, finanças, etc”.

O planejamento financeiro em longo prazo auxilia a empresa a ordenar alternativas, priorizar objetivos e dar uma direção na empresa, é um modo organizado e sistemático de enxergar as necessidades de capital ou de financiamento para transformar as pretensões da empresa em realidade.

“Esses planos incluem gastos propostos com ativos permanentes, atividades de pesquisa e desenvolvimento, programas de desenvolvimento de produtos e marketing, estrutura de capital e fontes básicas de financiamento”. (GITMAN, 2008).

Vale ressaltar, que dentro dos planos em longo prazo as conclusões de projetos, linhas de produtos ou negócios já existentes, reembolsos de dívidas e quaisquer aquisições planejadas, pois estes por sua vez tendem a ser subsidiados pelos orçamentos e planos de lucros anuais, buscando continuidade na execução dos projetos sem desequilíbrio financeiro.

A falta de um planejamento financeiro á longo prazo pode ser um dos principais motivos de dificuldades ou até mesmo falências de organizações, porque buscam conhecer antecipadamente o impacto da implantação de ações projetadas sobre a situação financeira da empresa, mostrando aos seus gestores se haverá excesso ou escassez de recursos financeiros. Os planos em longo prazo têm a tendência de ser custeado por planos á curto prazo.

### 3.5 Planejamento a Curto Prazo

O planejamento financeiro a curto prazo, reflete a preocupação de detalhar as entradas e saídas de dinheiro geradas pelas próprias atividades da empresa, destina-se a controlar precisamente as disponibilidades, procurando minimizar os encargos financeiros com empréstimos e maximizar seus rendimentos.

Segundo Ross et al. (2002):

Não há definição universalmente aceita de finanças em curto prazo, a diferença mais importante entre finanças á curto prazo e finanças á longo prazo é a distribuição de fluxo de caixa no tempo. As decisões financeiras á curto prazo tipicamente envolvem entradas e saídas de caixa que ocorrem no prazo de um ano, ou menos. Por exemplo, decisões á curto prazo envolvem encomendas de matéria-prima, pagamentos a vista ou descontos na venda de produtos acabados.

Com essa definição podemos afirmar que a diferença entre os planejamentos a curto e a longo prazo é que o primeiro programa as finanças num espaço de tempo menor que o segundo.

Gitman (2008, p. 93), “completa que os planos financeiros de curto prazo (operacionais) determinam as providências financeiras de curto prazo e o impacto previsto dessas providências, e quase sempre abrangem o período de um a dois anos”.

Nesse contexto, o planejamento financeiro em curto prazo começa com a previsão de vendas, a partir daí são formulados planos de produção que levam em conta os tempos necessários para a preparação de equipamentos e incluem estimativas das matérias-primas exigidas.

A função do plano financeiro em curto prazo é a criação de instrumentos que norteiem a realização dos objetivos estratégicos delineados dentro do planejamento estratégico em longo prazo.

Portanto, com base nos planos de produção, a empresa pode estimar as necessidades de mão de obra, os gastos gerais de produção e as despesas operacionais.

Esse sistema de planejamento financeiro procura antecipar a visualização dos resultados possíveis que deverão ser alcançados nesse período, ponderando os aspectos relevantes de produtividade, qualidade e competitividade.

No que trata dos elementos básicos, demonstração projetada de resultado, orçamento de caixa, plano de gastos com ativos permanentes, plano de financiamento de longo prazo e balanço patrimonial do período, pode-se confeccionar o balanço patrimonial projetado.

### 3.6 Orçamentos

Orçamento pode ser definido como um sistema de planejamento e controle se for feito de maneira apropriada, os objetivos da empresa são documentados em termos financeiros, uma vez formulados estes planos são utilizados o ano inteiro.

“O sistema de orçamentos é um instrumento de planejamento e controle de resultados econômicos financeiros”. (HOJI, 2004, p. 387).

Orçar quer dizer fazer a previsão de um determinado evento em função das entradas e saídas de recursos, sendo assim elaborar um orçamento visando uma apropriada fonte de informações, irá servir de base nas tomadas de decisões administrativas e financeiras na empresa, influenciando assim nos resultados obtidos através da execução do planejamento econômico e financeiro.

Para Hoji (2004, p. 387), “os orçamentos expressam, quantitativamente, as políticas de compras, produção, vendas, recursos humanos, gastos gerais, qualidade e tecnologia”, que devem ser implementados de acordo com os planos de ação.

### 3.6.1 Premissas e Diretrizes

Na visão de alguns autores, para elaboração de orçamentos existem as premissas e as diretrizes que cada organização possui dentro da sua cultura de planejamento, ou seja, de acordo com sua atividade e funcionamento é que elaboram seus orçamentos.

Moranje e Jorge (2008, p. 59), afirma que:

Na elaboração de um orçamento é recomendável que se proceda à configuração geral do envolvimento e comprometimento de todos os colaboradores que atuarão direta e indiretamente na preparação e direcionamento dos trabalhos, focando os aspectos de harmonia entre os participantes sintonizados nos objetivos a serem atingidos, adaptação dos instrumentos contábeis, implementação de controles para acompanhamento das metas e objetivos.

É de suma importância que na construção dos orçamentos todos os envolvidos estejam comprometidos em programar e executar as atividades, evidenciando sempre a coesão entre os participantes e a conexão de todos em atingir os objetivos estabelecidos.

### 3.6.2 Orçamento Empresarial

A importância do orçamento é poder projetar o futuro e, mensurar as mudanças financeiras que a empresa terá que fazer para suprir os resultados de todos os planos da organização.

Segundo Hoji (2004, p. 382), “as decisões financeiras devem ser tomadas com base em informações geradas por sistemas de informações contábeis e financeiras adequadamente estruturadas”.

O autor diz ainda que um dos instrumentos mais importantes utilizados em tomadas de decisões financeiras é o orçamento empresarial, representado pelo orçamento geral que é composto pelos orçamentos específicos.

Braga (1995, p. 230), completa dizendo que: “o sistema orçamentário traduz, em quantidades físicas e valores monetários, o desenvolvimento e os resultados de todos os planos das unidades operacionais e órgãos administrativos da empresa”. Neste sentido os dados são equacionados em um conjunto de quadros orçamentários observando-se a estrutura organizacional da empresa e a estrutura do sistema de contabilidade geral e de custos.

Para Braga (1995, p. 232), “o sistema orçamentário permite definir claramente as metas específicas, equacionar as múltiplas atividades envolvidas no plano global, conciliar as atividades e as metas de todas as áreas com os objetivos globais da empresa e controlar desempenhos”.

Contudo, o orçamento empresarial é uma ferramenta muito importante dentro das organizações, pois inicia nos objetivos que a empresa quer alcançar, analisando todas as ameaças, pontos fortes e pontos fracos, visando sempre alocar de maneira mais eficiente os recursos para aproveitar as oportunidades. (<http://www.administradores.com.br>, 2010).

De acordo com Braga (1995), existem diversas vantagens no uso do orçamento empresarial como o fortalecimento do hábito de estudar todos os aspectos envolvidos antes de serem tomadas as decisões, revelação de pontos de eficiência e de ineficiência, obrigatoriedade de avaliar os resultados reais em face dos orçados e geração de eficácia na empresa toda.

### 3.6.3 Orçamento Geral

Orçamento geral segundo Hoji (2004), retrata a estratégia da empresa e evidência, por meio de um conjunto integrado de orçamentos específicos, subdivididos em quadros (suborçamentos), onde estão refletidas quantitativamente as ações e políticas da empresa, relativas a determinados períodos futuros.

Dentro do orçamento geral podem-se verificar quais as estratégias da organização, podendo ser traduzido dentro do planejamento estratégico só que em quantidades e valores, formulando estratégias baseada na análise dos planos financeiros geral.

### 3.6.4 Orçamentos Específicos

Conforme Hoji (2004), o orçamento geral é formado basicamente pelos orçamentos específicos: de vendas, de produção, de matérias-primas, de custos de produção,

de despesas gerais, administrativas e de vendas, de capital (investimentos), de financiamentos, de caixa e de resultados.

Quanto ao sistema orçamentário está estruturado pelos orçamentos de investimentos, operacionais, de resultados e de caixa, com isso cada unidade operacional irá preparar seus orçamentos de investimentos e operacionais, e a partir desses dados o departamento elabora os orçamentos de resultados de todas as áreas, o orçamento global de caixa e as demonstrações financeiras projetadas.

Vale ressaltar que os orçamentos específicos podem ser agrupados por natureza das atividades. É preciso dizer que “o orçamento de vendas e de despesas faz parte do plano e orçamento de marketing, o de produção de matérias – primas e de custos fazem parte do plano e orçamento de produção”. (HOJI, 2004, p. 388).

Nessa visão podemos destacar a importância dos orçamentos específicos, porque facilitam na avaliação dos resultados obtidos através do planejamento estratégico de cada área da empresa, para depois fazer uma análise geral da organização no cumprimento do alcance de metas e realização de objetivos.

Morante e Jorge (2008), diz que as peças fundamentais orçamentárias que a organização deve focar é orçamento de operações que vai detalhar as vendas, a produção, matérias – primas, mão-de-obra direta e os custos indiretos de fabricação, orçamento de investimentos, o imobilizado em geral, orçamento de pessoal que destaca a importância do fator humano no processo produtivo e na gestão de processos, e por último o orçamento de despesas, onde vai classificar as despesas administrativas e comerciais, em função de serem fixas ou variáveis.

### 3.7 Investimentos e Financiamentos

Hoje as organizações sobrevivem diante de muitas mudanças econômicas, políticas, sociais, tecnológicas entre outras, onde todos esses aspectos são influenciados e influenciam nas decisões financeiras, por isso além da importância do controle e planejamento financeiro, as decisões sobre investimentos e financiamentos é de grande relevância para que a empresa obtenha um bom desempenho dentro do mercado que está inserido.

Para Morante e Jorge (2008, p. 15), a tomada de decisão sobre investimentos “engloba todas as atitudes que determinarão as aplicações dos recursos do empreendimento, tanto nos ativos circulantes – disponibilidades, contas a receber, estoques, investimentos (...)”.

Segundo Matarazzo (2010, p. 187), “toda aplicação em bens, direitos ou custos que beneficiarão exercícios seguintes é investimento”. É indispensável que em qualquer investimento efetuado exista uma origem de recursos mostrada pelo passivo, essa origem constitui o financiamento.

Para Morante; Jorge (2008, p. 15), “a tomada de decisão sobre financiamentos coerentemente com um dos princípios básicos de neutralização do risco, um empreendimento requer uma composição de capital próprio e capital de terceiros”.

Dentro das atividades do administrador financeiro está, de buscar dentro do mercado financeiro o capital de terceiros pra que a empresa tenha um bom desempenho e operacionalize melhor suas aplicações. É fundamental analisar todas as melhores oportunidades de obtenção desse capital, para que tome a decisão correta e a empresa tenha o sucesso desejado.

No que diz respeito às atividades de investimentos são aquelas que tratam das aplicações dos recursos disponíveis, sejam recursos próprios ou recursos de terceiros. As atividades de financiamentos são aquelas que tratam da captação de recursos necessários para o desenvolvimento das operações da empresa, tanto no curto como no médio e longo prazo.

Na visão de Matarazzo (2010, p. 188), na análise de balanços, contudo, procura-se constantemente identificar: “investimentos e financiamentos, pois a situação da empresa e mesmo os seus resultados econômicos dependem da adequação entre investimentos e financiamentos”.

Todas as organizações precisam de políticas bem definidas para melhores investimentos e financiamentos, porque são decisões financeiras que influenciam diretamente no andamento da empresa, e precisam ser analisadas todas as variantes possíveis, antes de se fazer novos investimentos ou financiamentos; são decisões que se tomadas inadequadamente podem comprometer o futuro da empresa, observando sempre, quando os recursos forem próprios, se o disponível para tal projeto será suficiente para o investimento sem causar prejuízos no andamento do seu fluxo de caixa, porque o retorno às vezes não é imediato.

## 4 CONTROLE FINANCEIRO

### 4.1 Conceito

No mundo globalizado e um mercado cada vez mais exigente e sujeito a riscos, as organizações precisam de ferramentas de controle gerencial para planejar antecipadamente qual o destino a ser seguido e quais riscos que podem estar sujeito.

“Controlar é avaliar os resultados das atividades”. (BRAGA, 1995, p. 227).

O controle financeiro é uma ferramenta que avalia, analisa e acompanha o planejamento financeiro, e dentro desse planejamento são estabelecidas quais medidas deverão ser executadas, e quais as perspectiva de futuro da organização, por isso a importância da utilização de ferramentas de controle para avaliação dos resultados obtidos através da execução do planejamento e controle financeiro eficiente.

Para Braga (1995, p. 230), “o controle financeiro é desenvolvido através do acompanhamento da execução do planejamento financeiro global”.

É fundamental que o planejamento e controle financeiro sejam realizados em conjunto, pois possibilitam mudanças táticas e rápidas para possíveis eventualidades nos processos administrativos, os quais podem colocar em risco no alcance das metas estabelecidas.

### 4.2 Objetivos

O principal objetivo do controle financeiro é poder gerenciar todos os lançamentos financeiros de forma fácil e hábil, para tanto é necessário que todas as ferramentas de controle sejam utilizadas corretamente.

O controle financeiro auxilia no controle das finanças das empresas, com formulários fáceis, são incluídos os seus lançamentos, tanto de receitas como despesas. Assim podem ser controladas contas a pagar, contas a receber, empréstimos, investimentos, compra e venda de ações. Todas estas informações podem ser facilmente consultadas através de relatórios gráficos, com facilidade de gerar fluxos de caixas ([www.controlefinanceiro.com.br](http://www.controlefinanceiro.com.br), 2010).

São as ferramentas de controle como contas a receber, a pagar, controle de custos, caixa bancário, orçamento de caixa, fluxo de caixa que fornecem as informações necessárias

para a utilização dos instrumentos da gerencia financeira, quer dizer, analisar o capital de giro, o fluxo de caixa, e apurar os resultados.

Controle envolve monitorar a implantação do planejamento e tomar ações corretivas quando necessárias, é um processo contínuo porque é impossível prever todos os fatores ou efeitos das ações planejadas. Como os orçamentos são demonstrações financeiras de planejamentos, estão ligados ao sistema de controle, após ser feito o orçamento, o sistema de contabilidade monitora o desempenho financeiro real. (IEMP – Instituto de Estudos Empresariais, curso especialização em finanças de empresas, 2006).

## **5 FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO E CONTROLE NA GESTÃO FINANCEIRA**

### **5.1 Controles Custos x Despesas**

Os custos e as despesas ambos são gastos, a diferença está que os custos estão ligados diretamente a produção de produtos ou serviços, e os gastos que não estão encadeados direto na produção como água, luz, telefone, aluguel, etc., são as despesas.

A finalidade de controlar as despesas e os custos, é proporcionar que a organização possa acompanhar melhor a evolução de seus gastos mensais, verificando o comportamento de cada despesa, permitindo-lhe adotar medidas que possam cortar gastos e reduzir custos, podendo assim aumentar os lucros.

Existem análises de diversos custos, um dos principais é o custo de capital, pois é o vínculo básico nas tomadas de decisões de investimentos a longo prazo. Segundo Gitman (2008, p. 402), “o custo de capital é a taxa de retorno que uma empresa deve conseguir nos projetos que investe para manter o valor de mercado de sua ação”.

“O custo de capital é estimado em um momento específico, reflete o custo futuro médio de fundos a longo prazo, refletindo na inter-relação das atividades de financiamento. (GITMAN, 2008, p. 402)”.

Segundo Ross; Westerfield; Jordan (2002, p. 321), “o custo de capital depende principalmente do uso dos fundos, e não de suas fontes”.

Para Braga (1995), o custo de capital corresponde à média ponderada das taxas de custo das diversas fontes de financiamento a longo prazo que integram a estrutura de capital da empresa.

Nas tomadas de decisões administrativas e financeiras nas empresas é fundamental a análise do custo de capital, pois na obtenção de novos investimentos ou financiamentos é a ferramenta que dará o suporte necessário para que a empresa tome a decisão correta, e que lhe traga melhores resultados.

### **5.2 Controle de Caixa**

Caixa no meio empresarial é a denominação de uma conta que serve para indicar o valor de recursos disponíveis que poderão ser movimentados de forma extremamente rápida

para efetuar pagamentos. Também serve para ordenar registros de montantes recebidos e pagos (<http://www.pt.wikipedia.org>, 2010).

O caixa é uma das disponibilidades mais importante que a organização deve controlar, pois possuindo um controle eficiente a empresa poderá tomar decisões financeiras mais precisas conforme sua realidade atual.

O controle de caixa deve ser feito diariamente, fazendo com que a organização tenha a informação do seu saldo final dos recursos disponíveis em dinheiro, cheque, entre outros. Nesse controle levanta-se o saldo inicial dos recursos disponíveis da empresa seja em dinheiro, cheque, ticket, bancos, etc., e depois é feito o registro de todas as entradas e saídas do caixa, para que assim seja apurado o saldo final (<http://www.sebraesp.com.br>, 2010).

Hoji (2004, p. 122), diz que as “empresas precisam manter o saldo de caixa, basicamente para atender as seguintes necessidades”:

Pagamentos de transações geradas pelas atividades operacionais, amortização de empréstimos e financiamentos, desembolsos para investimentos permanentes, pagamentos de eventos não previstos e reciprocidade em aplicação financeira exigida pelos bancos.

A seguir será comentado sobre o controle bancário que faz parte do contexto das disponibilidades.

### 5.3 Controle Bancário

O controle de banco tem o fim determinado em mostrar as disponibilidades da empresa, para executar suas movimentações financeiras, saldos mantidos em contas bancárias para efetuar pagamentos, saques, emissões de cheques entre outros diariamente.

É de grande importância que as organizações mantenham sempre um controle bancário exigente, segundo Braga (1995), a manutenção de um bom relacionamento bancário constitui um aspecto primordial na administração de disponibilidades, pois é uma peça fundamental nas tomadas de decisões financeiras.

#### 5.4 Contas a receber

Podemos dizer que as contas a receber são vistas como dívidas de clientes com a empresa que tenha efetuado um serviço ou compra de algum produto. Seguindo esse raciocínio Gitman (2008, p. 520), diz que o objetivo da administração de contas a receber consiste em: “dispor de contas com a maior rapidez possível, sem perder vendas com a adoção de técnicas de cobrança muito agressivas”.

Afirma ainda o mesmo autor (...) que a “consecução desse objetivo abrange três tópicos, a seleção e padrões de crédito, condições de crédito e monitoramento de créditos”.

O controle da contas a receber está vinculado diretamente com venda de serviço ou produto, pois é onde geram os recebíveis e, portanto é imprescindível analisar as concessões de créditos bem como técnicas apropriadas para cobranças, para que a empresa consiga ter maior precisão em suas contas a receber.

De acordo com Hoji (2004, p. 137), as contas a receber são geradas pelas vendas a prazo, que são feitas após a concessão de crédito. As vendas a prazo geram riscos de inadimplência e despesas com análise de crédito, cobrança e recebimento, mas alavancam as vendas, isto é, aumentam o volume de vendas e, conseqüentemente, o lucro.

Segundo Braga (1995, p. 113), “vender a prazo implica conceder crédito aos clientes”. A empresa entrega mercadorias ou presta serviços em certo momento e o cliente assume o compromisso de pagar o valor correspondente em uma data futura.

No entanto o controle da contas a receber serve de fundamento para resguardar a organização da inadimplência dos seus clientes e também na composição de seu fluxo de caixa, por isso é de grande importância sua análise de crédito, pois avalia quais os riscos comerciais e financeiros a empresa pode ter.

O autor acima citado, completa dizendo que as empresas concedem crédito para ampliar seu nível de operações, obterem ganhos de escala, absorver melhores custos fixos e maximizar a rentabilidade.

#### 5.5 Contas a pagar

As contas a pagar equivalem às operações de compras efetuadas com fornecedores de produtos, suprimentos, ou prestadores de serviços.

Conforme Gitman (2008, p. 528):

(...) O terceiro componente do ciclo de conversão de caixa, ou seja, o prazo médio para pagamento, também tem duas partes: o tempo desde a compra de produtos a prazo até o envio do pagamento pela empresa, e o tempo de recebimento, processamento e cobrança consumido pelos fornecedores (...).

Cada compromisso que a empresa assume perante terceiros deve, baseado em documentos, como uma cópia da nota fiscal, duplicata, boleto de cobrança bancária, formulário simples de pedido ou orçamento, cópia de cheque pré - datado ou formulário interno em que conste pelo menos o nome do credor, o valor e a data do compromisso, ser registrado em uma planilha, formulário ou outro documento, de tal sorte que permita com uma passada de olhos conhecerem todos os compromissos vencidos, suas datas e valores bem como o seu montante (www.ivansantos.com.br, 2010).

Contas a pagar são todas as compras ou serviços prestados, que sejam representados através de uma nota fiscal ou outro documento que justifiquem a despesa, e que precisam constar dentro do planejamento dos recebimentos da organização, ou seja, o controle das contas a receber é importante para o controle de contas a pagar, pois para que a organização mantenha seus compromissos em dia, precisa que programe suas contas a pagar baseado no planejamento de seus recebimentos, é importante que seja utilizado um sistema para registro e controle de entradas e saídas, permitindo clareza nos pagamentos e recebimentos da organização.

## 5.6 Orçamento de Caixa

É uma ferramenta básica do planejamento financeiro de curto prazo, para se preparar um orçamento de caixa têm que levar em conta diversos pontos da atividade financeira, como as entradas e saídas de caixa durante um determinado período de tempo.

Gitman, (2008, p. 94), afirma que:

O orçamento de caixa, ou previsão de caixa, é uma demonstração que apresenta as entradas e as saídas de caixa planejada da empresa, que a utiliza para estimular suas necessidades de caixa no curto prazo, com especial atenção para o planejamento de uso de superávits e a cobertura de déficits.

O mesmo autor (2008, p. 99), “continua dizendo que o orçamento de caixa indica se está prevista uma insuficiência ou um excesso de caixa em cada um dos meses cobertos pela previsão”.

O orçamento de caixa é a ferramenta que permite à empresa saber quais serão suas necessidades de caixa em curto prazo, tende a visualizar os volumes de entradas e desembolsos de recursos financeiros num determinado período considerado, verificando antecipadamente, se haverá excedente ou escassez desses recursos. A projeção de caixa será a peça orçamentária, que irá relacionar todas as movimentações financeiras de entradas e saídas, tendo a visão de execução dos projetos de implantação, expansão, modernização, diversificação e realização das atividades da empresa.

Segundo Ross; Westerfield; Jordan (2002, p. 424), (...) a idéia de orçamento de caixa é simples, ele registra as estimativas de entradas e saídas de caixa. O resultado é uma estimativa de superávits ou déficits de caixa. Continua ainda dizendo que é uma projeção das entradas e saídas de caixa para o período de planejamento seguinte.

Para as organizações uma das alternativas de reduzir o risco de uma previsão errônea do orçamento, além de uma correta previsão de vendas, é elaborando vários orçamentos de caixa, com isso o administrador financeiro terá disponível instrumentos para uma ação diante de detectar riscos, podendo tomar uma decisão em curto prazo mais cabível e com maior segurança, por isso a importância dessa ferramenta no planejamento e controle financeiro.

Segue modelo de orçamento de caixa, segundo Gitman (2008, p. 95)

**FIGURA III**

	Janeiro	Fevereiro	...	Novembro	Dezembro
Recebimentos	\$XXX	\$XXG		\$XXM	\$XXT
Menos: pagamentos	<u>XXA</u>	<u>XXH</u>	...	<u>XXN</u>	<u>XXU</u>
Fluxo líquido de caixa	\$XXB	\$XXI		\$XXO	\$XXV
Mais: saldo inicial	<u>XXC</u>	↗ <u>XXD</u>	↗ XXJ	↗ <u>XXP</u>	↗ <u>XXQ</u>
Saldo final	\$XXD	\$XXJ		\$XXQ	\$XXW
Menos: saldo mínimo de caixa	<u>XXE</u>	<u>XXK</u>	...	<u>XXR</u>	<u>XXY</u>
Financiamento total exigido		\$XXL		\$XXS	
Saldo excedente	\$XXF				\$XXZ

**FONTE:** GITMAN, (2008).

## 5.7 Fluxo de Caixa

Uma das ferramentas gerenciais importante para uma boa gestão financeira é o fluxo de caixa, que visa orientar e planejar os recursos disponíveis, sendo possível a identificação de necessidades ou oportunidades para aplicação de excedentes em novos investimentos.

De acordo com Morante e Jorge (2008, p. 73):

O fluxo de caixa é uma consequência dos demais orçamentos, para ele fluem todas as entradas e saídas operacionais – aquelas que, por sua natureza, têm influência direta nos saldos das contas dos ativos e passivos operacionais – e as entradas e saídas não operacionais – a movimentação de recursos financeiros como consequência de aquisição de ativos produtivos (...).

Dentro do planejamento e controle financeiro, o fluxo de caixa é um instrumento que demonstra diariamente a situação financeira da organização para tomadas de decisões, visualizando possíveis excessos ou escassez de recursos, devendo ser controlado para evitar problemas futuros como liquidez ou investimentos.

Segundo Hoji (2004, p. 88), “o fluxo de caixa é um esquema que representa as entradas e saídas de caixa ao longo do tempo, em um fluxo de caixa, deve existir pelo menos uma saída e pelo menos uma entrada”.

Para Braga (1995, p. 279), “a estimativa dos fluxos de pagamentos e recebimentos, distribuídos durante a vida útil de um projeto, constitui o ponto de partida do orçamento de capital”.

Neste contexto o fluxo de caixa é o sangue da empresa, é o tema da preocupação básica do administrador financeiro, tanto na gestão das finanças no dia-a-dia, quanto no planejamento e na tomada de decisões estratégicas.

Considera-se, que o fluxo de caixa permita ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, e controlar as finanças e os recursos financeiros da organização por um período de tempo, pois possibilita que se programe melhor em acompanhar suas entradas e saídas, pagamentos e recebimentos, e por isso é fundamental que seja feito um controle preciso dessa ferramenta, é onde demonstra todas as operações financeiras realizadas dentro da empresa.

O fluxo de caixa também pode ser utilizado para controle e principalmente, é um excelente instrumento na tomada de decisões. (Educação SEBRAE, manual do participante – Análise e Planejamento Financeiro, 2010).

No entendimento de Gitman (2008, p. 86), (...) “os fluxos de caixa da empresa podem ser divididos em fluxos operacionais, fluxos de investimentos e fluxos de financiamentos”.

O mesmo autor completa dizendo:

Os fluxos operacionais são as entradas e as saídas diretamente associadas a venda e a produção de bens e serviços pela empresa. Os fluxos de investimentos são aqueles associados a compra e a venda de ativos imobilizados e a participações em outras empresas (...). Os fluxos de financiamento resultam de operações de captação de recursos de terceiros e capital próprio (...).

Em geral os fluxos operacionais correspondem às entradas e saídas ligadas as atividades da empresa, os de investimentos estão ligados ao ativo permanente da empresa, e o fluxo financeiro o mesmo que financiamentos, equivalem ao somatório dos demais fluxos, onde, no caso de sobra de recursos, ocorre à saída para aplicação deste valor no mercado e, no caso de insuficiência de recursos, ocorre à entrada por meio de resgate de investimentos, ou por meio de captação de recursos com terceiros.

Dentro das divisões de fluxo de caixa, podemos destacar o fluxo de caixa operacional e fluxo de caixa livre.

Na visão de Gitman (2008, p. 90), “o fluxo de caixa operacional (FCO) de uma empresa é aquele que ela consegue gerar em suas atividades operacionais regulares – produção e bens de serviços”.

O FCO exclui os juros e imposto de renda para concentrar a atenção nos verdadeiros fluxos, sem considerar os custos de financiamentos e impostos. É calculado conforme abaixo:

$$\text{FCO} = \text{Laji} - \text{Imposto de Renda} + \text{Depreciação}$$

Sobre o fluxo de caixa livre (FCL), Gitman (2008, p. 91), diz:

O FCL da empresa representa o volume de fluxo de caixa disponível para os investidores – os fornecedores de capital de terceiros (credores) e o capital próprio (proprietários), após a cobertura de todas as necessidades operacionais e o pagamento de investimentos em ativos permanente e ativos circulantes líquidos pela empresa.

É definido pela equação abaixo:

$FCL = FCO - \text{Investimento em ativos permanentes líquidos (IAPL)} - \text{Investimentos em ativos circulantes líquidos (IACL)}$ .

O IAPL = variação em ativos permanentes líquidos + depreciação.

O IACL = variação de ativos circulantes – variação de passivos circulantes.

Essas diferenças nos fluxos de caixas operacionais e o livre são importantes para empresa saber quais seus recursos disponíveis de fato, pois na obtenção de um já se exclui os juros, o imposto de renda e no outro os investimentos, assim a organização terá maior veracidade na análise de seu fluxo de caixa, facilitando assim ao administrador financeiro nas tomadas de decisões.

Dentre diversas classificações dos fluxos de caixa ainda podemos descrever sobre os fluxos de caixa relevantes e fluxos de caixas incrementais.

Segundo Gitman (2008, p. 308):

(...) os fluxos de caixa relevantes são as saídas de caixas (investimentos) e as entradas subsequentes resultantes, do ponto de vista incremental. Os fluxos de caixa incrementais representam os fluxos de caixa adicionais – saídas ou entradas – que se espera resultarem de um gasto de capital proposto (...).

Assim o fluxo de caixa mostra-se como uma ferramenta de avaliação e interpretação das variações dos saldos disponíveis da organização. É a integração das contas a pagar e contas a receber, de tal maneira que quando comparamos contas recebidas e contas pagas teremos o fluxo de caixa realizado, e os recebimentos com as contas a pagar teremos o fluxo de caixa projetado.

Podemos destacar que o fluxo de caixa tem suas limitações, uma delas é a incapacidade de fornecer informações precisas de lucros e de custos, porque suas demonstrações são realizadas pelo regime de caixa, por isso é um instrumento de apoio dentro da análise financeira, uma ferramenta de controle que instrui nas tomadas de decisões financeiras, abaixo um modelo de fluxo de caixa:

FIGURA IV: MODELO DE FLUXO DE CAIXA

<b>ANÁLISE E PLANEJAMENTO FINANCEIRO</b>						
	<b>FLUXO DE CAIXA</b>					
	<b>mês 1</b>	<b>mês 2</b>	<b>mês 3</b>	<b>mês 4</b>	<b>mês 5</b>	<b>mês 6</b>
à vista						
a Prazo - 30 dias						
a Prazo - 60 dias						
<b>I - TOTAIS DAS ENTRADAS</b>						
Compras à vista						
Compras a Prazo - 30 dias						
Frete						
Impostos s/Vendas						
Comissões s/Vendas						
Salários e Encargos						
Outros Custos e Despesas mensais						
Retiradas						
<b>II - TOTAIS DE SAÍDAS</b>						
<b>III - RESULTADO OPERACIONAL</b>						
Saldo Inicial						
<b>IV - SALDO FINAL DE CAIXA</b>						

Educação SEBRAE S1E2

FONTE: EDUCAÇÃO SEBRAE, (2010).

### 5.8 Capital de Giro

O capital de giro é os ativos a prazo mais curto da empresa, como os estoques, e aos passivos á curto prazo, como pagamentos a fornecedores.

Segundo Hoji (2004, p. 117), “o capital de giro é conhecido também como capital circulante e corresponde aos recursos aplicados em ativos circulantes, que se transformam constantemente dentro do ciclo operacional”.

No entender de Braga (1995, p. 81), “a administração do capital de giro envolve um processo contínuo de tomada de decisões voltadas principalmente para a preservação da liquidez da empresa, mas que também afetam a sua rentabilidade”.

Portanto, o capital de giro corresponde aos recursos aplicados no ativo circulante, formado basicamente pelos estoques, contas a receber e disponibilidades.

Nesse contexto podemos observar que o capital de giro está ligado aos ativos e passivos circulantes da empresa, e que o fluxo desse capital pode diminuir quando tiver

entradas maiores de caixa, por isso a necessidade de um controle de caixa para análise do capital de giro, pois é o recurso que gira para a organização poder funcionar.

Segundo Ross; Westerfield; Jordan (2002, p. 40):

(..) a expressão capital de giro refere-se aos ativos a curto prazo da empresa, tais como estoques, e aos passivos a curto prazo, tais como pagamentos devidos aos fornecedores. A administração do capital de giro da empresa é uma atividade cotidiana que assegura que os recursos sejam suficientes para continuar a operação, visando evitar interrupções dispendiosas, isso envolve diversas atividades relacionadas aos recebimentos e desembolsos da empresa.

Por isso no estudo de capital de giro é sempre relevante analisar os volumes de caixa disponíveis, as concessões de créditos, e se necessário como a empresa obterá recursos financeiros a curto prazo, essas questões já devem ser planejadas antecipadamente dentro do planejamento financeiro, para que depois somente seja feito o acompanhamento e controle dessa ferramenta.

Para Gitman (2008, p. 314), “o capital de giro líquido é a diferença entre os ativos circulantes e os passivos circulantes de uma empresa”. Ainda o mesmo autor destaca que é importante ressaltar:

Se uma empresa adquirir novas máquinas para elevar seu nível de operações, acabará tendo aumento dos níveis de caixa, contas a receber, estoques, contas a pagar e despesas a pagar. Esses aumentos resultam da necessidade de mais caixa para sustentar o maior volume de operações, de mais contas a receber e estoques para sustentar vendas maiores, de mais contas e despesas a pagar para sustentar gastos maiores realizados para satisfazer uma demanda maior pelos produtos.

Se o capital de giro é essa variação dos ativos e passivos circulantes a medida que a empresa fizer novos investimentos influenciará em todo ciclo do seu fluxo de caixa e do seu capital disponível, pois se aumentar sua produção e vendas, com certeza terá mais recebimentos, e também maiores despesas, custos, e contas a pagar, então é imprescindível que seja analisado as entradas e saídas de caixa para que não tenha um capital de giro negativo e assim corra o risco de ser uma organização insolvente, que não tenha capacidade de cumprir com seus compromissos.

Conforme Gitman (2008, p. 510):

O objetivo da administração financeira de curto prazo é gerir cada ativo circulante (estoques, contas a receber, caixa e aplicações financeiras de curto prazo) e cada passivo circulante (contas a pagar, despesas e instituições financeiras a pagar), de

maneira a alcançar um equilíbrio entre rentabilidade e risco que contribua positivamente para o valor da empresa.

As empresas atualmente num mercado totalmente competitivo precisam manter sempre seus índices positivos, principalmente no que corresponde a liquidez, ou seja, manter suas obrigações em dia, seus ativos e passivos circulantes controlados de maneira que a empresa tenha capital de giro positivo em busca sempre de maiores resultados. O capital de giro é uma ferramenta de controle financeiro que ajuda a organização a funcionar, pois circula de uma forma ou de outra na condução normal das operações das organizações.

Diante do exposto a necessidade de capital de giro (NCG) é resultado direto das condições operacionais de uma organização.

## 5.9 Indicadores de Desempenho

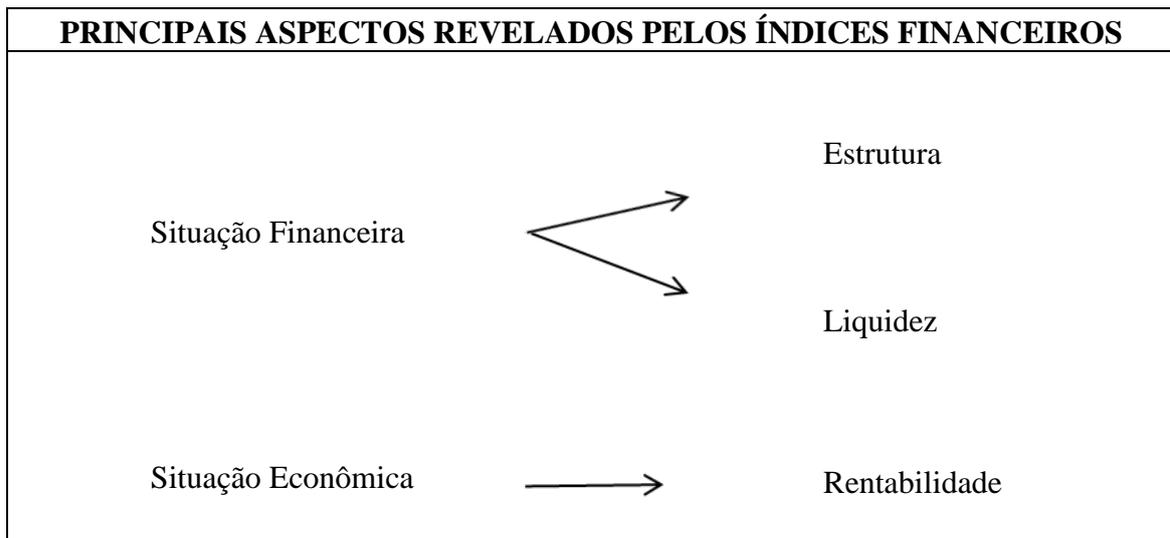
No mundo globalizado e competitivo, executivos financeiros são bombardeados com informações e sugestões sobre a melhor medida para um bom desempenho financeiro de suas empresas. Quais medidas mostrarão se a empresa está tomando as decisões corretas e que criam o maior valor para os acionistas? Algumas ações são melhores que outras, é preciso escolher entre medidas econômicas (como lucratividade econômica) ou medidas analíticas baseadas em contabilidade (como lucratividade por ação). Portanto, normalmente, o bom analista financeiro se vale dos diversos indicadores de desempenho, e do contexto mercadológico, social, político e tecnológico.

Segundo Matarazzo (2010, p. 81), “índice é a relação entre contas ou grupo de contas das demonstrações financeiras, que visa evidenciar determinado aspecto da situação econômica ou financeira da empresa”.

Ainda conforme o autor acima, a característica fundamental dos índices é fornecer visão ampla da situação econômica ou financeira da empresa.

Os índices de desempenho servem para se construir um quadro clínico da organização, ou seja, uma maneira de avaliar sua situação financeira e econômica, o primeiro através dos índices da situação financeira como estrutura e liquidez e o segundo através de índices de rentabilidade. Veremos abaixo quadro dos principais aspectos revelados pelos índices financeiros:

FIGURA V



FONTE: MATARAZZO, (2010).

Segundo Ross; Westerfield; Jordan (2002, p. 80), (...) “índices financeiros consistem em ferramentas de comparação e investigação das relações entre diferentes informações financeiras”.

Hoji (2004, p. 280), “completa dizendo que podem-se classificar os índices da empresa com ótimo, bom, satisfatório ou deficiente, ao compará-los com os índices de outras empresas do mesmo ramo ou porte, ou com índices do setor, publicados pelas revistas”.

A análise de índices envolve métodos de cálculo e interpretação de índices financeiros visando analisar e acompanhar o desempenho da empresa, os elementos básicos dessa análise são as demonstrações de resultados e o balanço patrimonial.

Desta forma podemos observar o grau de importância para a organização em calcular e analisar seus índices financeiros e econômicos, visando está sempre atento com a situação financeira atual da empresa, acompanhando o seu desempenho e quais os resultados obtidos dentro do seu planejamento financeiro, essas informações podem ser obtidas através da avaliação de seus índices.

De acordo com Gitman (2008, p. 42):

A análise de índices a partir das demonstrações financeiras é importante para os acionistas, os credores e os administradores da própria empresa (...). os credores preocupam-se principalmente com a liquidez de curto prazo da empresa e com sua capacidade de fazer pagamentos (...). Os administradores, como os acionistas, preocupam-se com todos os aspectos da situação financeira da empresa e procuram construir índices financeiros que sejam considerados favoráveis tanto pelos proprietários como pelos credores (...).

No entender de Gitman (2008, p. 44), (...): “a análise de índices apenas orienta a atenção para possíveis áreas de preocupação, ela não fornece evidências conclusivas da existência de um problema”.

Na visão de muitos autores, os indicadores de desempenho podem ser divididos em categorias básicas, como índices de liquidez, de endividamento, de atividade, que medem retorno, de rentabilidade, e de lucro.

### 5.9.1 Índice de Liquidez

Liquidez é a capacidade da empresa de manter seus compromissos. Os índices de liquidez, destinam-se a fornecer informações da empresa de sua liquidez á curto prazo, á longo prazo e prazo imediato, ou seja, mostram a base da situação financeira da empresa.

Segundo Marion (2001, p. 81), “os índices de liquidez são utilizados para avaliar a capacidade de pagamento da empresa, isto é, constituem uma apreciação sobre se a empresa tem capacidade para saldar seus compromissos (...)”.

Conforme Hoji (2004, p. 284), “os índices de liquidez mostram a situação financeira da empresa” (...).

Podemos dizer também que são índices que, a partir do confronto dos ativos circulantes com as dívidas, procuraram medir quão sólida é a base financeira da empresa.

Nesse contexto uma organização com bons índices de liquidez, terá uma boa capacidade de pagar suas dívidas, mas isso não implica que ela obrigatoriamente estará pagando em dias suas dívidas, em função de renegociações e prazos. Esses índices evidenciam a solvência da posição financeira geral da empresa e a facilidade de poder pagar suas contas ou não.

#### 5.9.1.1 Índice de Liquidez Geral

O índice de liquidez geral (LG) mostra a capacidade de pagamento da empresa em longo prazo.

Segundo Marion (2001, p. 87), o índice de liquidez geral (LG) mostra a capacidade de pagamento da empresa á longo prazo, considerando tudo o que ela converterá em dinheiro (a curto e longo prazo), relacionando-se com tudo o que já assumiu como dívida.

Podemos obter esse índice através da formula abaixo:

$$LG = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}$$

#### 5.9.1.2 Índice de Liquidez Corrente

O índice de liquidez corrente (LC) mostra a capacidade de pagamento da empresa de curto prazo.

Segundo Matarazzo (2010, p. 102), “indica quanto a empresa possui no ativo circulante para cada R\$ 1,00 de passivo circulante”.

Gitman (2008, p. 46), completa dizendo que: “o índice de liquidez corrente, um dos índices financeiros mais frequentemente citados, mede a capacidade da empresa de saldar suas obrigações de curto prazo”.

Podemos definir pela fórmula abaixo:

$$LC = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

No entender de Gitman (2008, p. 46), diz que:

Em geral quanto mais alto o valor do índice de LC, mais a empresa é considerada líquida. Um índice de LC igual a 2 é ocasionalmente aceitável, mais a aceitação de uma valor depende do setor no qual a empresa atua. Por exemplo, um índice igual a 1 seria considerado aceitável para uma empresa concessionária de serviços de utilidade pública, mais não para uma empresa industrial. Quanto mais previsíveis forem os fluxos de caixa de uma empresa, mais baixo será o índice de LC aceitável (...).

A análise do índice de LC sobre a capacidade da empresa de cumprir com suas obrigações varia de acordo com o ramo e o mercado que ela está inserida, pois é baseado na comparação com as empresas do mesmo ramo.

#### 5.9.1.3 Índice de Liquidez Seca

É um índice, que para encontrar exclui os estoques, é a maneira de avaliar a liquidez com maior precisão.

Segundo Matarazzo (2010, p. 107), o índice de LS indica quanto a empresa possui de ativo líquido para cada R\$ 1,00 de passivo circulante (dívidas a curto prazo), quanto maior, melhor.

O índice de LS é assim calculado:

$$LS = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$$

De acordo com Ross; Westerfield; Jordan (2002, p. 82), o estoque geralmente é o item menos líquido do ativo circulante, também é o item para o qual o valor contábil é o menos confiável com medida de valor de mercado, uma vez que as condições de estoques não são consideradas.

Para Marion (2001, p. 87), esse índice, assim como os demais deve ser analisado em “conjunto com outros índices (...). O índice de LS é bastante conservador para que possamos apreciar a situação financeira da empresa”.

Nesse contexto o índice de LS traz uma visão melhor da liquidez geral da empresa, pois se um estoque da empresa não puder ser transformado em dinheiro facilmente, a mesma poderá ter problemas para cumprir com suas obrigações em dias, por isso a importância de se avaliar os índices sempre em conjunto trazendo uma melhor visibilidade da situação financeira da organização.

### 5.9.2 Índice de Endividamento

Esses índices servem para avaliar a quantidade de dívida da organização se alta, baixa, ou razoável, e o andamento de suas dívidas a curto e em longo prazo.

Segundo Gitman (2008, p. 49), o índice de endividamento de uma empresa indica: “o volume de dinheiro de terceiros usado para gerar lucros”. O mesmo autor continua dizendo que em geral, quanto mais capital de terceiros é usado por uma empresa em relação a seus ativos totais, maior sua alavancagem financeira, isto é, a ampliação dos riscos e do retorno introduzida pelo uso de financiamento a custo fixo, como o obtido com a emissão de títulos de dívida e ações preferências.

Para Marion (2001, p. 103), na análise do endividamento, há necessidade de detectar características do seguinte indicador:

Empresas que recorrem a dívidas como um complemento dos capitais próprios para realizar aplicações produtivas em seu ativo (ampliação, expansão, modernização, etc.), esse endividamento é sadio (...).

Empresas que recorrem a dívidas para pagar outras dívidas que estão vencendo, por não gerarem recursos para saldar seus compromissos, elas recorrem a empréstimos consecutivos, permanecendo um círculo vicioso a empresa será séria candidata a insolvência.

Gitman (2008, p. 49), diz (...) “o grau de endividamento mede o volume de capital de terceiros em relação a outros valores importantes no balanço patrimonial. Uma medida conhecida de grau de endividamento é o índice de endividamento geral”.

A importância de se analisar o índice de endividamento da empresa é verificar o grau de suas dívidas tanto no curto prazo como a longo prazo, verificando se a mesma terá a capacidade suficiente de manter suas obrigações em dias, é importante ressaltar que se buscar empréstimos para ampliação pode ser visto como um bom endividamento, mais se for empréstimos pra cobrir outras dívidas que não teve condições de pagar, então não será vista como tendo um bom índice de endividamento.

O índice de endividamento geral é calculado conforme abaixo:

$$\text{IEG} = \frac{\text{Passivo exigível total}}{\text{Ativo total}}$$

### 5.9.3 Índice de Atividade

É de suma importância para as empresas, além de analisar sua liquidez, verifica os giros de suas atividades e os prazos onde cada uma tem para que seja concluído, como os estoques, contas a receber, a pagar.

Segundo Marion (2001, p. 118), “para fins de análise, quanto maior for a velocidade de recebimento de vendas e renovação de estoques, melhor. Por outro lado, quanto mais lento for o pagamentos das compras, desde que não corresponda a atrasos, melhor”.

Para que mantenha suas obrigações a empresa precisa verificar se o seu prazo médio de recebimento está conectado com o seu prazo médio de pagamento, ou seja, ter prazos para pagamentos de suas dívidas baseado em seus recebimentos.

Para Gitman (2008, p. 47), os índices de atividade medem a velocidade com que as várias contas são convertidas em vendas ou caixa – entrada e saída.

Ainda na visão do mesmo autor “é importante ir além das medidas de liquidez geral e aferir a atividade (liquidez) de contas específicas (...)”.

Dentro dessas atividades existem diversos índices disponíveis para medir as atividades das contas circulantes mais importantes como estoques, contas a receber e a pagar.

Conforme Gitman (2008), o giro de estoque mede a atividade ou liquidez do estoque de uma empresa, é calculado do seguinte modo:

$$GE = \frac{\text{Custo dos produtos vendidos}}{\text{Estoque}}$$

O GE só tem algum resultado significativo quando comparado com de outras empresas do mesmo setor, ou com o giro passado da mesma empresa.

Ainda o mesmo autor, expressa que o prazo médio de recebimento, é útil na avaliação das políticas de crédito e cobrança, chega-se a seu valor dividindo-se o valor diário médio das vendas pelo saldo das contas a receber.

As organizações precisam estar continuamente atentas para seus prazos médio de recebimentos, pois os mesmos estão ligados com as suas concessões de créditos, e seu prazo médio de pagamentos de compras, que geralmente devem estar ligados.

No entender de Marion (2001, p. 121), “esse grupo de índices ajuda a entender melhor a situação financeira da empresa, se a empresa está cada vez mais com dificuldades financeiras”. Neste sentido pode ser que o prazo de recebimentos esteja muito defasado em relação ao seu prazo de pagamentos.

#### 5.9.4 Índice de Rentabilidade

Nesse grupo de índices teremos uma melhor visão da rentabilidade da organização, relacionado com seus investimentos.

Segundo Matarazzo (2010, p. 110), “os índices deste grupo mostram qual a rentabilidade dos capitais investidos, isto é, quanto rendeu os investimentos e, portanto, qual o grau de êxito econômico da empresa”.

Para Hoji (2004, p. 290), “os índices de rentabilidade medem quanto estão rendendo os capitais investidos” (...) evidenciam o sucesso empresarial (...) são calculados, geralmente, sobre as receitas líquidas.

Para medirmos a rentabilidade da empresa podemos utilizar o giro do ativo, a margem de lucro bruta, a margem de lucro operacional, a margem de lucro líquido e a rentabilidade do patrimônio líquido.

Diz Matarazzo (2010, p. 111), “o giro do ativo é quanto a empresa vendeu para cada investimento total”, é calculo conforme abaixo:

$$GA = \frac{\text{Venda Líquidas}}{\text{Ativo}}$$

O sucesso das empresas depende em primeiro lugar do seu volume de vendas, que seja adequado pra cumprimento de suas obrigações e resultados (lucro).

Segundo Gitman (2008, p. 52), a margem de lucro bruto mede a porcentagem de cada unidade monetária de vendas que resta após o pagamento do custo dos produtos vendidos, quanto mais alta essa margem, melhor, calculada conforme abaixo:

$$MLB = \frac{\text{Lucro bruto}}{\text{Receita de vendas}}$$

Conforme Hoji (2004, p. 290), “a margem de lucro líquida encontra-se dividindo o lucro líquido pela receita operacional líquida”.

A margem de lucro operacional mede a proporção de cada unidade monetária de receita de vendas que permanece após a dedução de todos os custos e despesas, não incluindo juros, impostos, dividendos de ações preferenciais, representa o ‘lucro puro’(...). (GITMAN, 2008, p. 53). É obtido conforme discriminado abaixo:

$$MLO = \frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Receita de Vendas}}$$

Segundo Matarazzo (2010), a rentabilidade do patrimônio líquido é quanto à empresa obteve de lucro para cada R\$ 100 de capital próprio investido. É obtido dividindo o lucro líquido pelo patrimônio líquido médio.

Esse último vai mostrar quanto estar rendendo o capital aplicado na empresa pelos seus proprietários.

Os índices de rentabilidade são um dos mais importantes a serem analisados e avaliados tanto pela diretoria quanto pelo administrador financeiro, pois mostra os resultados

que a empresa teve diante de seus investimentos, e se o retorno obtido foi de acordo com o esperado e planejado, sem falar, que expõe também as margens de lucro, importantíssimas para sobrevivência da organização.

## 6 RELATÓRIOS CONTABÉIS

Apresentaremos a seguir as principais demonstrações contábeis que servem para que a organização possa ter maior clareza possível de sua situação patrimonial e financeira. Essas demonstrações são estruturadas dentro das normas brasileiras de contabilidade.

São fontes básicas de informações para a tomada de decisões financeira, por isso vamos analisar algumas de suas características mais relevantes. O conjunto desses relatórios envolve diversas demonstrações, explanaremos abaixo sobre o balanço patrimonial, as demonstrações do resultado do exercício e as demonstrações de fluxo de caixa.

### 6.1 Balanço Patrimonial

O balanço patrimonial é uma das ferramentas essenciais para serem utilizadas dentro da empresa, pois representa uma fotografia de sua situação patrimonial em um determinado período de tempo.

O balanço patrimonial é a demonstração contábil destinada a refletir, quantitativa e qualitativamente, numa determinada data, o patrimônio da organização, é uma das demonstrações contábeis que visa a evidenciar, de forma sintética, a situação do patrimônio da empresa e dos atos e fatos consignados na escrituração contábil. (IEMP – Instituto de Estudos Empresariais, curso especialização em finanças de empresas, 2006).

Para Braga (1995, p. 39):

O balanço patrimonial é uma fotografia em que aparecem os valores de todos os bens e direitos que formam o ativo da empresa; de todas as dívidas e compromissos a pagar que constituem o seu passivo (recursos de terceiros); e o total dos recursos pertencentes aos proprietários, denominado patrimônio líquido (capital próprio).

Segundo Hoji (2004, p. 258), no balanço patrimonial, as contas representativas do ativo e do passivo devem ser agrupadas de modo a: “facilitar o conhecimento e a análise da situação financeira da companhia e apresentadas em ordem decrescente de grau de liquidez para o ativo, e de exigibilidade para o passivo”.

Os valores constantes dentro do balanço patrimonial refletem a situação da empresa num determinado período, formado pelas contas do ativo, do passivo e do patrimônio líquido. Dentro do ativo temos o ativo circulante, realizável à longo prazo e permanente, no

passivo o circulante, exigível a longo prazo, resultados dos exercícios futuros e o patrimônio líquido.

No entender de Ross; Westerfield; Jordan (2002, p. 56), o balanço patrimonial é a demonstração financeira que mostra os valores contábeis da empresa em um determinado momento.

Para Braga (1995, p. 40), as contas patrimoniais devem ser agrupadas como seguem:

#### **QUADRO I: CONTAS PATRIMONIAIS**

<b>ATIVO</b>	<b>PASSIVO</b>
Ativo Circulante	Passivo Circulante
Ativo Realizável à Longo Prazo	Passivo Exigível à Longo Prazo
Ativo Permanente	Resultados de Exercícios Futuros
Investimentos	Patrimônio Líquido
Ativo Imobilizado	Capital Social
Ativo Diferido	Reservas de Capital
	Reservas de Reavaliação
	Reservas de Lucro
	Lucros ou Prejuízos Acumulados

**FONTE:** BRAGA, (1995).

Segundo Hoji (2004, p. 258), “o ativo circulante é todos os bens e direitos que se convertem em dinheiro em curto prazo (...) as contas desse grupo são as disponibilidades, direitos realizáveis a curto prazo, estoques e despesas antecipadas”.

O ativo realizável em longo prazo é composto de direitos realizáveis após o término do exercício seguinte e com a mesma natureza dos direitos do ativo circulante, tais como depósitos judiciais, duplicatas a receber, (...). (HOJI, 2004, p. 259).

O autor ainda ressalta as obrigações exigíveis á curto prazo, isto é, até o final do exercício social seguinte, ou até o final do ciclo operacional da empresa, são classificadas como passivo circulante.

Nesse contexto podemos observar a importância da análise do balanço patrimonial, pois é uma ferramenta que mostra os resultados de diversas contas num período de tempo, no qual a empresa pode se basear pra melhorar ou manter os resultados mostrados.

Observando, ainda temos dentro do balanço o passivo exigível à longo prazo que são os empréstimos e financiamentos a longo prazo, os resultados do exercícios futuros e o patrimônio líquido que é a diferença do valor total dos ativos e do valor total do exigível.

Para Hoji (2004), o patrimônio líquido representa os recursos próprios da empresa, que pertencem a seus acionistas e sócios, é constituído pelo capital social, reservas de capital e reservas de reavaliação.

Segundo Anthony, citado no livro de Matarazzo (2010), o balanço mostra as fontes de onde provieram os recursos utilizados para a empresa operar – passivo e patrimônio líquido e os bens e direitos em que esses recursos se acham investidos.

Abaixo segue modelo do balanço patrimonial:

#### QUADRO II: MODELO BÁSICO DAS CONTAS DE UM BALANÇO PATRIMONIAL

<b>Balanço patrimonial</b>	
<b>ATIVO</b>	<b>PASSIVO</b>
<p><b>ATIVO CIRCULANTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidades</li> <li>Direitos Realizáveis a Curto Prazo</li> <li>Contas a Receber de Clientes</li> <li>Estoques</li> <li>Impostos a Recuperar</li> <li>Despesas do Exercício Seguinte</li> </ul> <p><b>ATIVO NÃO-CIRCULANTE</b></p> <p><b>Ativo Realizável a Longo Prazo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contas a Receber</li> <li>Outros Créditos</li> <li>Investimentos Temporários a Longo Prazo</li> <li>Despesas de Exercício Futuros</li> </ul> <p><b>Investimentos</b></p> <p><b>Ativo Imobilizado</b></p> <p><b>Intangível</b></p>	<p><b>PASSIVO CIRCULANTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Obrigações com Fornecedores</li> <li>Obrigações Financeiras</li> <li>Obrigações Fiscais</li> <li>Obrigações Trabalhistas</li> <li>Outras Obrigações</li> <li>Provisões</li> </ul> <p><b>PASSIVO NÃO CIRCULANTE</b></p> <p><b>Passivo Exigível a Longo Prazo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Obrigações com Fornecedores</li> <li>Obrigações Financeiras</li> <li>Outras Obrigações</li> </ul> <p><b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capital Social</li> <li>Reservas</li> <li>Lucros ou Prejuízos Acumulados</li> </ul>

FONTE: CURSO ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS, SENAC-PI, (2010).

## 6.2 Demonstrações do Resultado do Exercício - DRE

As demonstrações do resultado do exercício – DRE destina-se a formação e a composição do resultado num certo período, ou seja, representa os lucros ou prejuízos que a organização acumulou num determinado período de tempo.

Segundo Hoji (2004, p. 264), “a DRE é uma demonstração contábil que apresenta o fluxo de receitas e despesas, que resulta em aumento ou redução do patrimônio líquido em duas datas”. Ela deve ser apresentada de forma dedutiva, isto é, inicia-se com a receita operacional bruta e dela deduzem-se custos e despesas, para apurar o lucro líquido.

Para Matarazzo (2010, p. 30), “as receitas representam normalmente aumento do ativo, através de ingresso de novos elementos, como duplicatas a receber ou dinheiro proveniente de transações”.

Conforme o mesmo autor aumentando o ativo, aumenta o patrimônio líquido. As despesas representam redução do patrimônio líquido, através de um entre dois caminhos possíveis: redução do ativo ou aumento do passivo exigível.

É importante ressaltar, que a DRE vai medir o desempenho da empresa entre duas datas; são calculados as receitas, os rendimentos, ganhos ou perdas, custos e despesas independentes de sua realização efetiva ou não, significa apresentar a situação atual da empresa num determinado período de tempo se a mesma obteve lucro ou prejuízo.

Para Matarazzo (2010, p. 30), “enfim, todas as receitas e despesas se acham compreendidas da Demonstração de Resultado, segundo uma forma de apresentação que as ordena de acordo com a sua natureza; fornecendo informações significativas da empresa”.

A Demonstração do Resultado é, pois “o resumo do movimento de certas entradas e saídas no balanço, entre duas datas (...)”. (MATARAZZO, 2010, P. 30).

Seguindo, temos os elementos que segundo a legislação deve constar na DRE – Demonstração do Resultado do Exercício.

### QUADRO III

#### DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

RECEITA BRUTA DAS VENDAS E SERVIÇOS
(-) Devoluções
(-) Abatimentos
(-) Impostos
<b>(=) Receita Líquida das Vendas e Serviços</b>
(-) Custo das Mercadorias e Serviços Vendidos
<b>(=) Lucro Bruto</b>
(-) Despesas com Vendas
(-) Despesas Financeiras (deduzidas das Receitas Financeiras)
(-) Despesas Gerais e Administrativas
(-) Outras Despesas Operacionais
(+) Outras Receitas Operacionais
<b>(=) Lucro ou Prejuízo Operacional</b>
(+) Receitas não Operacionais
(-) Despesas não Operacionais
(+) Saldo da Correção Monetária
<b>(=) Resultados do Exercício antes do Imposto de Renda</b>
(-) Imposto de Renda e Contribuição Social
(-) Participações de Debêntures
(-) Participação dos Empregados
(-) Participação de Administradores e Partes Beneficiárias
(-) Contribuições para Instituições ou Fundo de Assistência ou Previdência de Empregados
<b>(=) Lucro ou Prejuízo Líquido do Exercício</b>
<b>(=) Lucro ou Prejuízo por Ação</b>

FONTE: MATARAZZO, (2010).

#### 6.3 Demonstração dos fluxos de caixa (DFLC)

Essa demonstração tende a indicar as saídas e entradas de caixa durante um período e qual foi o resultado dele.

Segundo Marion (2001, p. 62), “a DFLC indica, no mínimo, as alterações ocorridas no exercício no saldo de caixa e equivalentes de caixa, segregadas em fluxos das operações, dos financiamentos e dos investimentos (...)”.

Para Matarazzo (2010, p. 33), (...) “é a Demonstração dos fluxos de caixa (DFLC) que mostra as fontes e aplicações verificadas durante o exercício e que resultam afinal na variação do saldo de caixa”.

Dentro do balanço patrimonial da organização, não exibiu claramente sobre os investimentos, financiamentos, ou seja, em termos de movimentação efetiva não evidência

financeiramente as fontes dos recursos que variaram no caixa, é a DFCL que permite a empresa conhecer num exercício a geração dos recursos e suas aplicações.

De acordo com Matarazzo (2010, p. 33):

(...) Através da DFCL é possível conhecer como fluíram os recursos ao longo de um exercício: quais os recursos obtidos, qual a participação das transações comerciais no total de recursos gerados, como foram aplicados os novos recursos, etc. Enfim, a DFCL visa permitir a análise do aspecto financeiro da empresa, tanto no que diz respeito ao movimento de investimentos e financiamentos quanto relativamente à administração da empresa sob o ângulo de obter e aplicar compativelmente os recursos.

“Muitas empresas vão à falência por não saberem administrar seu fluxo de caixa”.

Fluxo significa movimento. Assim fluxo de caixa pode ser definido como movimento de caixa. (MATARAZZO, 2010, p. 233).

Essas demonstrações contábeis permitem uma análise mais precisa do desempenho financeiro da organização, visualizando se seu planejamento financeiro está sendo praticado e controlado conforme suas ações, e assim corrigir suas possíveis falhas, melhorando seu equilíbrio financeiro.

Segue abaixo modelo básico da DFCL:

**FIGURA VI**

<b>5.1 DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO LÍQUIDO DE CAIXA</b>			
<b>CIA. BIG</b>			
<b>DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO LÍQUIDO DE CAIXA</b>			
<b>Períodos findos em 31-12 de</b>			
	<b>x2</b>	<b>x3</b>	
<b>LUCRO DO EXERCÍCIO</b>	167.116	165.956	
Depreciação	101.511	167.477	
– Resultado da Equivalência Patrimonial	<u>(10.541)</u>	<u>(20.277)</u>	
<b>GERAÇÃO BRUTA DE CAIXA</b>	258.086	313.156	
Aumento da NCG	<u>(420.497)</u>	<u>(490.857)</u>	
<b>DÉFICIT OPERACIONAL DE CAIXA</b>	<u>(162.411)<sup>D</sup></u>	<u>(177.701)</u>	
Obrigações Bancárias de Curto Prazo	<u>120.516</u>	357.429	
<b>DÉFICIT (GERAÇÃO EM 19x3) CORRENTE DE CAIXA</b>	<u>(41.895)</u>	179.728	
<b>VARIAÇÃO DOS ITENS PERMANENTES DE CAIXA</b>			
• Aumento de Capital	255.440	156.673	
• Dividendos	(86.232)	(61.987)	
• Acréscimos de Ativo Permanente	<u>(1.040.151)</u>	(1.152.081)	
	<u>(870.943)</u>	(1.057.395)	
<b>VARIAÇÃO DOS ITENS NÃO CORRENTES</b>			
• Aument. de Emp. e Financ. de Longo Prazo	<u>(856.428)</u>	(14.515) <sup>D</sup>	857.443 (199.952) <sup>®</sup>
<b>DÉFICIT LÍQUIDO DE CAIXA</b>	<u>(56.410)</u>		<u>(20.224)</u>
+ Ativo Circ. Financ. Inicial	163.634		<u>107.224</u>
= Ativo Circ. Financ. Final	107.224		87.000

FONTE: MATARAZZO, (2010).

## 7 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

Enquanto a análise através de índices é mais comprimida, numa visão mais geral, a análise vertical e horizontal tende a detalhar melhor a visão das demonstrações financeiras da empresa permitindo localizar falhas e verificar a situação real da empresa.

Segundo Matarazzo (2010, p. 176), os objetivos da análise vertical/horizontal:

Análise Vertical: mostrar a importância de cada conta em relação à demonstração financeira a que pertence e, através da comparação com padrões do ramo ou com percentuais da própria empresa em anos anteriores, permitir inferir se há itens fora das proporções normais.

Análise Horizontal: mostra a evolução de cada conta das demonstrações financeiras e, pela comparação entre si, permitir tirar conclusões sobre a evolução da empresa.

É recomendado que os dois tipos de análise sejam feitos conjuntamente, permitindo assim melhor visibilidade de cada conta, assim como sua importância dentro da análise geral.

### 7.1 Análise Vertical

A análise vertical tem grande importância para organização, pois demonstra a participação de cada conta no resultado de prejuízo ou lucro acumulado.

Conforme Hoji (2004, p. 279), “a análise vertical facilita a avaliação da estrutura do ativo e do passivo, bem como a participação de cada item da demonstração de resultado na formação de lucro ou prejuízo”.

Segundo Braga (1995, p. 145), “no balanço, a análise vertical fornece indicadores que facilitam a avaliação de estrutura do ativo e das suas fontes de financiamentos”. Portanto esses indicadores correspondem às participações percentuais dos saldos das contas e dos grupos patrimoniais sobre o total do ativo.

De acordo com Matarazzo (2010, p. 171), “análise vertical baseia-se em valores percentuais das demonstrações financeiras, para isso se calcula o percentual de cada conta em relação a um valor base (...)”.

Analisando percentualmente na análise vertical veremos a real importância de cada conta no conjunto, possibilita avaliar cada elemento da demonstração na formação dos lucros ou prejuízos.

## 7.2 Análise Horizontal

Enquanto a análise vertical compara cada conta no período, a análise horizontal analisa o desempenho de cada conta da organização em relação aos anos anteriores.

De acordo com Hoji (2004, p. 279), “a análise horizontal tem a finalidade de evidenciar a evolução dos itens das demonstrações contábeis, por períodos”.

Segundo Matarazzo (2010, p. 172), “a evolução de cada conta mostra os caminhos trilhados pela empresa e as possíveis tendências”.

Em resumo na análise horizontal fundamenta-se na evolução de cada conta das demonstrações financeiras em relação às demonstrações dos anos anteriores, geralmente é feita baseada nos três últimos balanços, podendo observar melhor o grau de crescimento da empresa, juntamente com a análise vertical.

## **8 ESTUDO DE CASO: UMA VISÃO DO PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO DA KV INSTALAÇÕES COMÉRCIO E INDÚSTRIA LTDA.**

### 8.1 Histórico da Empresa

A KV Instalações Comércio e Indústria Ltda, CNPJ nº 06.522.072/0001-85, estabelecida à Rua Tersandro Paz, 2635, Bairro Piçarra, Teresina – Piauí. É uma empresa prestadora de serviços do setor elétrico; foi fundada em 12/11/1971, dedicando-se inicialmente a projetos e execução de linhas de transmissão, subestações, redes elétricas, instalações prediais, comerciais e industriais, em pouco tempo ampliou suas atividades para obras de montagens industriais, saneamento, construção civil, telefonia, construção e manutenção de redes elétricas.

Tendo como missão capacitar-se continuamente na melhoria de processos para satisfação dos clientes, em seu desempenho com lucratividade e na segurança de colaboradores, buscando modernizar-se e adequar-se às constantes mudanças e exigências crescentes do mercado competitivo. E como visão, ser reconhecida como Excelência na Prestação de Serviços de Eletricidade do Nordeste, com ênfase na Qualidade e Segurança, como provedora da Inclusão Social, por meio da geração de emprego e renda e comprometida com a Responsabilidade Social e Ambiental de nosso País.

Atualmente vem exercendo as atividades de montagem, construção e manutenção elétrica de linhas de transmissão, redes de distribuição, iluminação pública e subestações, inclusive em linha viva, serviços comerciais de corte, religação, novas ligações, vistoria técnica e inspeção de unidades consumidoras.

Possui em seu quadro técnico e administrativo, engenheiros civis, elétricos e de segurança do trabalho, gerentes administrativas, gerentes de contratos, eletricitas, técnicos em eletricidade, eletrônica e edificações, técnicos administrativos, técnicos em segurança e medicina do trabalho, eletrotécnicos, e supervisores.

Sua participação societária é composta por quatro sócios, distribuídos conforme segue: Singlehurst Daniel Lopes – 35%, Carmem Célia S. Carvalho – 15%, Francisco das Chagas L. de Carvalho – 35% e Carlos Felipe M. de Carvalho – 15%.

Possui um organograma enxuto, com os setores ligados diretamente a diretoria, tendo esses, acesso livre para tomar decisões conjuntamente.

Inicialmente no Brasil nas regiões Norte e Nordeste, existia muita escassez em prestadores de serviços no setor elétrico privado com qualidade, o que proporcionou a KV

uma rápida expansão em sua área de atuação, passando a executar obras não somente no Piauí, mais também nos Estados do Ceará, Maranhão e Bahia.

Seus principais clientes no Estado do Piauí são a Eletrobrás - Distribuição Piauí, Prefeitura Municipal de Teresina, Prefeitura Municipal de Parnaíba, e clientes diversos. No Estado da Bahia a Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia - COELBA, e no Estado do Ceará a Companhia Energética do Ceará - COELCE.

A KV atualmente é uma organização que enquadra um número de funcionários em torno de 1020, nos últimos anos a empresa tem aumentado seu faturamento médio mensal, hoje variando em R\$ 4.500.000,00; 247 veículos próprios, 72 caminhões equipados com mecanismo operacional, 75 camionetes, 99 automóveis, e 01 carreta. É detentora de um empreendimento chamado Sol Nascente, que possui 75 casas no Residencial Sol Nascente e 115 lotes, no Loteamento Sol Nascente.

Atualmente para Eletrobrás - Distribuição Piauí, vem exercendo as atividades de manutenção de redes e linhas, poda, inspeções em unidades consumidoras, projetos, construções de redes elétricas (PLPT – Programa Luz para Todos).

Na cidade de Parnaíba – PI tem um escritório, que presta serviços de iluminação pública pra Prefeitura Municipal de Parnaíba, e serviços de inspeções em unidades consumidoras para Eletrobrás.

No Estado da Bahia a empresa possui três contratos com a COELBA – Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia, centralizadas em UEN’S – Unidades Estratégicas de Negócios, localizadas nos municípios de Valença – BA (sede própria), Jequié – BA e Santo Antonio de Jesus – BA, todas prestando serviços de manutenção e construção de redes e linhas elétricas, cortes, religações, ligações novas e projetos.

Portanto hoje com as três UEN’S no Estado da Bahia, e um escritório em Parnaíba-PI, a estrutura funcional da KV é descentralizada, possuindo uma gerente administrativa e um gerente de contrato em cada filial, no entanto os setores financeiros, pessoal, transporte, almoxarifado, faturamento, são controlados pela matriz, e também um engenheiro eletricista responsável por toda área na Bahia. A KV geralmente procura sempre adotar a mesma sistemática no fluxo das informações em todos os seus escritórios, tentando trabalhar todos na mesma linha, nos mesmos objetivos, sempre facilitando a interação das filiais com a matriz.

Nos anos de 2003 a 2008, fazendo parte de sua responsabilidade social, a KV participou na Promoção e Coordenação da Caminhada Pela Paz, em parceira com o MOVPAZ, no município de Valença – BA.

A empresa visa alcançar metas como a implantação de melhorias na seleção e capacitação profissional de seus colaboradores, através do setor específico de Gestão de Recursos Humanos; Acompanhamento sistemático da execução dos Planos Anuais de Saúde e Segurança do Trabalho (BA e PI), concluindo sua adequação à Norma de Segurança NR -10; modernização e aperfeiçoamento do controle administrativo, financeiro, de obras, de veículos, ferramentas e equipamentos.

Através de documentos em arquivos da KV, notou-se que há uma estrutura enxuta, apresentando rapidez e equilíbrio em suas decisões técnicas, comerciais e administrativas, focada na construção de uma parceria eficaz e eficiente com clientes, colaboradores e com a comunidade, na prestação de serviços de eletricidade com qualidade e segurança.

Ao iniciar um novo contrato, a KV reitera sua crença nos valores da ética, comprometimento, aprimoramento de todos os seus recursos e bom relacionamento, buscando sempre melhoria de seus métodos e processos. Portanto a empresa expressa a manifestação de continuar a empreender esforços para prestar sempre os melhores serviços, agradecendo a confiança de todos os colaboradores que hoje ingressam sua participação dentro da organização.

## 8.2 Planejamento e Controle na empresa

Em toda organização planejar é imprescindível e necessário, pois o planejamento geral e estratégico reflete em todos os processos de funcionamento da mesma, principalmente em suas finanças, que é de onde parte recursos para o bom acompanhamento e gerenciamento da empresa.

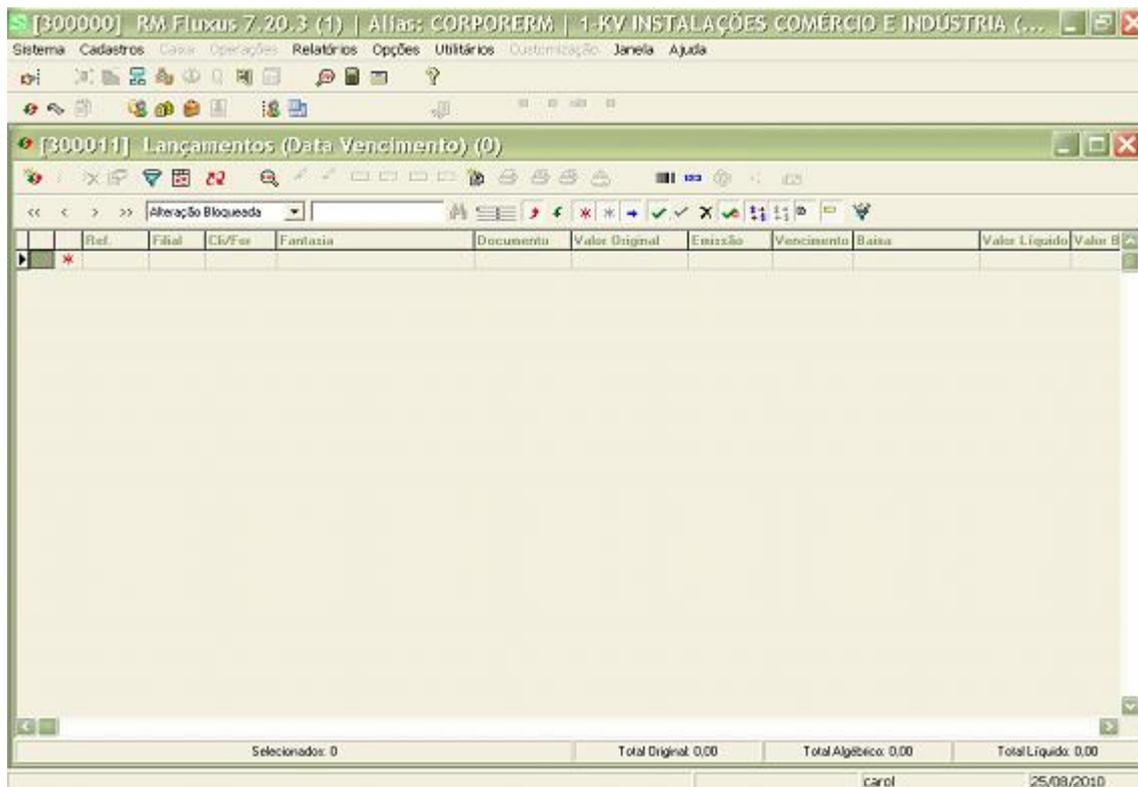
Conforme pesquisa de campo, do tipo descritiva, através de observações por meio do método estudo de caso, detectou-se que na KV, atualmente tem sofrido bastantes conflitos e mudanças em relação à falta de um planejamento estratégico aplicável na organização, escassez de mão de obra qualificada para que se possa planejar, executar e comparar quais os resultados obtidos através do que se foi planejado, sendo positivo buscar continuação em suas estratégias, se negativo identificar as falhas e buscar corrigi-las. Deficiência em obter uma situação real e atual da empresa, por falta de informações precisas dentro dos prazos estabelecidos (causado pela falta de planejamento).

Por falta de um bom acompanhamento desse planejamento, tende-se a dificultar o melhor andamento da empresa, onde essa escassez influencia no andamento do planejamento e controle financeiro da mesma, deixando de ter um bom gerenciamento de receitas e despesas, melhores condições de compras, negociações, conseguirem manter suas contas e obrigações nos prazos, obter melhores condições de financiamentos e investimentos, ou seja, a falta de planejamento influencia diretamente na administração financeira da organização, impedindo a mesma de uma melhor visão e controle de suas finanças, por não possuir informações atualizadas em tempo real.

Veremos abaixo ferramentas de planejamento e controle financeiro da KV, o seu funcionamento, e quais benefícios elas oferecem para a empresa.

A KV hoje possui um sistema de gerenciamento com a TOTVS, chamado RM Sistemas, que auxilia no melhor controle de suas despesas, custos, contas a pagar, contas a receber, estoques de materiais, manutenção de peças e veículos, e faturamento. É uma ferramenta detentora de diversos relatórios que podem ser visualizadas suas contas a pagar no período que desejar, suas contas pagas num determinado período, saber o quanto comprou de um determinado fornecedor, visualizar o débito de algum fornecedor, quanto foi gasto com um determinado veículo, o material usado numa determinada obra, entre outros, ou seja, sendo alimentando com as informações corretas e atualizadas permite a KV de visualizar e analisar seus controles financeiros e a manutenções de veículos e também o estoque. Abaixo modelo da visualização dos lançamentos dentro do sistema da KV.

**FIGURA VII: RM SISTEMA - VISUALIZAÇÃO DOS LANÇAMENTOS KV.**



**FONTE:** RM SISTEMA – KV INSTALAÇÕES (2010).

Os controles dos custos e dos materiais aplicados em cada obra são feitos no dentro do RM Sistema, através de lançamentos efetuados em cada centro de custo, que é o departamento, onde estão sendo executados os serviços, ou seja, a localização de cada obra dentro do contrato.

Dentro do sistema têm-se o controle das contas a receber, os valores previstos pra serem recebidos de acordo com seus vencimentos, podendo também visualizar o valor bruto e o líquido previsto para ser recebido, verificando os descontos dos impostos ou outros descontos em seus recebimentos. O que vem acontecendo é um atraso nas informações do faturamento com o recebimento, isso se deve quanto à emissão de Nota Fiscal Eletrônica, onde o sistema da KV (ferramenta de controle) ainda não foi integralizado com o sistema da prefeitura, causando uma defasagem das informações do faturamento com as contas a receber, ou seja, a empresa está com retrabalho no sentido de emitir nota fiscal eletrônica no sistema da prefeitura municipal de Teresina e depois lançar uma por uma no sistema de contas a receber, para que se tenha o controle das entradas de caixa.

Sendo assim o planejamento e controle de contas a receber é efetivado dentro do sistema, alimentado pelo faturamento e após o pagamento pelo financeiro. Abaixo modelo do relatório dos recebimentos dentro do sistema da empresa, após a baixa da nota fiscal.

### FIGURA VIII: RELATÓRIO DETALHAMENTO DO RECEBIMENTO KV

KV INSTALACOES COMERCIO E INDUSTRIA LTDA													Data: 25/08/2010 17:52:17		
RUA TERSANDRO PAZ 2635													Versão: 7.20.3.1		
TERESINA													Cod. Rel.: RELKV 005		
06.522.072/0001-95															
PERÍODO: 01/08/2010 A 01/08/2010													DETALHAMENTO DE RECEBIMENTO		
CEPISA															
Banco	Contrato	Localização	Emissão	Venc.	Baixa	Nº Doc (NF)	Original	BC INSS	INSS	ISS	ISS PG KV	IRPJ	Federais	VL DEVIDO	VALOR BAIXADO
Total por Cliente							0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total Geral</b>														<b>0,00</b>	

FONTE: RM SISTEMAS – KV INSTALAÇÕES (2010).

Segue também o relatório do detalhamento do faturamento dentro do RM Sistemas, onde se visualiza todas as notas fiscais que a empresa tem para receber, tanto os valores brutos quanto os valores líquidos.

## FIGURA IX: RELATÓRIO DETALHAMENTO DE FATURAMENTO KV

KV INSTALACOES COMERCIO E		KV - DETALHAMENTO DE FATURAMENTO E			Página : 1							
RUA TERSANDRO PAZ	2635	REGIMENTO			Data : 25/08/2010 17:48:13							
TERESINA		RM Fluxus-7.20.3.1			Versão : 7.20.3.1							
06.522.072/0001-85		Período:3/7/10 A 03/07/2010										
CÓDIGO:	01627	CLIENTE:	CEPISA									
DEPARTAMENTO	NÚM. FISCAL	NOTA DE EMISSAO	DATA DE EMITIDA	TOTAL NF FATURADA	BASE CÁLCULO	INSS	IN 381	ISS RF	IRRF	CAUÇÃO	VL. LÍQ.	DATA PGTO/BAIXA
CÓDIGO:	01627	CLIENTE:	CEPISA									
DEPARTAMENTO				TOTAL NF FATURADA	INSS	IN 381	ISS RF	IRRF	CAUÇÃO	VL. LÍQ.	DEV.	€
CEPISA				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

FONTE: RM SISTEMAS – KV INSTALAÇÕES, (2010).

As contas a pagar da KV dentro do sistema, são alimentadas por vários setores, pelo financeiro com os lançamentos de folha, férias, serviços, despesas de obras, terceirizados; pelo setor de compras, onde é gerado o pedido de fornecimento e repassado ao almoxarifado, que no recebimento do material recebe a nota fiscal da mercadoria, e desdobra o pedido e gerando a nota fiscal para pagamento no contas a pagar, conforme discriminado no pedido; no setor de transporte as compras de peças são lançadas na manutenção de cada viatura referente a despesa e gerada para o financeiro no contas a pagar. Após o lançamento os setores competentes repassam todas as notas fiscais, recibos ou boletos para o financeiro, pois o pagamento somente é efetivado mediante o documento original, em conformidade com o lançamento no sistema.

Observou-se que vem acontecendo geralmente o atraso do lançamento da despesa, com o repasse do documento ao financeiro, e atraso dos setores competentes em lançar as despesas antes dos seus prazos de vencimento, deixando para fazer o lançamento e repasse já no dia do vencimento, ou mesmo quando já estiver vencido, causando assim despesas com juros para organização.

Seu controle bancário é realizado através do sistema, ou seja, o controle de caixa é executado através da baixa de todo pagamento efetivado, após o pagamento debitado em conta, no sistema, aonde o mesmo vai automaticamente para o extrato bancário dentro do sistema, e a pessoa do financeiro faz-se a conciliação, conferindo o extrato do banco com as entradas e saídas, obtendo o saldo disponível diariamente. O sistema após a conciliação fornece um relatório com os valores compensados no período solicitado e o saldo disponível, separado por cada conta caixa (banco). O mesmo emite um relatório mensal de toda movimentação bancária, informando a data de cada pagamento, o fornecedor, o valor e o resumo mensal, onde é enviado para contabilidade, para o controle dos lançamentos contábeis.

Esse controle bancário e controle de caixa são feitos diariamente, conferindo todas as entradas e saídas (contas pagas), para que a empresa tenha o resumo do que foi gasto no dia, suas compensações e o caixa disponível para as obrigações do mesmo dia.

A KV possui um controle do seu faturamento em planilha no Excel, que permite visualizar o que faturou mensalmente, por cada contrato, a cidade e o tipo de serviço, consta também o valor bruto de cada Nota Fiscal e o valor líquido previsto a receber, assim como o vencimento de cada Nota Fiscal que geralmente é de 30 dias após o protocolo da mesma junto a prestadora de serviço. Essa planilha é feita por localidade, cada filial, a UEN de Valença, UEN de Jequié e UEN de Santo Antonio de Jesus, mesmo prestando serviços pra COELBA cada uma envia sua planilha separadamente. A do Piauí é uma única, discriminados o faturamento da Eletrobrás, Prefeitura Municipal de Parnaíba e Terceiros.

A concentração de todos os seus recebimentos é feito na matriz em Teresina-PI.

Seu endividamento também é controlado em planilha no Excel, nessa planilha consta o nome da instituição financeira ou banco, onde se fez um empréstimo ou financiamento, data de assinatura do contrato, numero do contrato, modalidade do contrato, o que foi financiado, o valor total do contrato, descrição das parcelas (quantidade a pagar, quantidade pagas e quantas faltam), data do vencimento de cada parcela, saldo de parcelas, valor mensal e o saldo do contrato. Essa planilha é atualizada mensalmente pelo financeiro à medida que vai quitando as parcelas mensais, onde a empresa busca visualizar quanto mensalmente estar dispondo de obrigações com empréstimos (capital de giro) e financiamentos, comparando se o faturamento mensal é suficiente pra o cumprimento dessas obrigações, ate mesmo porque a maioria de seus financiamentos é de máquinas, veículos e equipamentos para realização de seus serviços.

Para o controle das despesas de seus contratos a KV utiliza um fluxo de caixa separado por contrato (obra), como controle de todas as despesas de cada obra detalhadamente e separadamente. Esse fluxo de caixa é alimentado pelo gerente de cada contrato onde é alimentado com todas as informações de previsões de pagamento, dos terceirizados, aluguéis, alimentação, despesas com veículos, energia, água entre outros. É enviado via e-mail para a diretoria financeira e o setor financeiro para análise e liberação das despesas. Esse fluxo de caixa por obra é feito semanalmente e mensalmente, elaborado com a data de vencimento previsto para o pagamento, o nome do fornecedor, o valor a pagar, a classificação da despesa (administrativas/operacionais), o responsável pelas despesas e os dados bancários para o pagamento. Após o pagamento o setor financeiro informa as datas que foram realizadas cada pagamento e envia para o setor técnico de acompanhamento do contrato, para que possam acompanhar a quitação das despesas de seus contratos. Segue modelo do fluxo de caixa utilizado pela KV. Esse mesmo fluxo de caixa fornece um resumo mensal das despesas conforme sua classificação, para comparar com o faturamento de cada contrato.

**FIGURA X: MODELO FLUXO DE CAIXA DA KV**

FLUXO DE CAIXA: CONTRATO 147/2009 - CENTRALIZADA 01 - 12a ETAPA											
OUTUBRO 2009											
DATA VENCTº	FORNECEDOR	DESCRIÇÃO DESPESA	CLASSIF. DESPESA	DT PAGTO	VALOR	REALIZADO	SALDO	CORRENTISTA	BANCO	AGENCIA	CONTA
						-					
						-					
						-					
						-					
NOVEMBRO 2009											
DATA VENCTº	FORNECEDOR	DESCRIÇÃO DESPESA	CLASSIF. DESPESA	DT PAGTO	VALOR	REALIZADO	SALDO	CORRENTISTA	BANCO	AGENCIA	CONTA

**FONTE:** DOCUMENTOS ARQUIVOS – KV INSTALAÇÕES, (2010).

Esse mesmo sistema de fluxo de caixa é realizado pelas UEN'S da Bahia, fazendo o mesmo controle de fluxo de caixa, existe um resumo onde através da classificação de cada despesa pode ser visualizado o gasto mensal de cada tipo de despesa (combustível, alimentação, peças, etc), e nesse resumo também se coloca o faturamento mensal, para a

visualização do resultado final mensal, ou seja, se as receitas foram suficientes para cobrir as despesas.

No Piauí atualmente falta pessoal qualificado no setor técnico para melhor acompanhamento do fluxo de caixa das obras, ou seja, não está sendo lançado no fluxo de caixa o faturamento mensal, somente as despesas, dificultando assim a visualização do resultado da obra, na verdade a escassez de mão de obra influencia no melhor controle e gerenciamento dos contratos.

A KV consegue serviços, contratos, através de licitações, com isso os orçamentos de cada obra/contrato são feitos antes de se ganhar a licitação, constando detalhadamente os preços e os custos de cada item necessário para execução dos serviços, como materiais, ferramentas, veículos, impostos, mão de obra, e todas as despesas suficientes para realização do mesmo. Esses orçamentos são apresentados nas licitações juntamente com documentos de habilitação e se a empresa for a vencedora terá que executar a obra dentro do orçamento apresentado. Geralmente esses contratos têm validade de 12 meses, e após o período orçado são assinados aditivos de prorrogação, revisados com todos os custos para serem reajustados.

Outra ferramenta onde visualizamos os orçamentos é dentro da UEN'S no estado da BAHIA, e no setor de transporte da matriz. Cada UEN tem valores limites de despesas e custos baseados no seu faturamento, devendo ser em conformidade com as obras realizadas, e com resultados positivos. Dentro do setor de transportes, é verificada a manutenção de cada viatura, analisando se os veículos estão dentro de seus limites de custos, estudando assim a possibilidade de troca de veículo, na condição dele está com o seu custo de manutenção acima dos limites estabelecidos.

A empresa também busca soluções quando estiver sem caixa disponível para operar. Trabalha-se com troca de duplicatas, ou seja, possui convênio com Factoring que cauciona alguma nota fiscal de seu recebimento, fazendo um domicílio bancário, transferindo o recebimento da mesma em referência diretamente para financeira no dia do seu vencimento. Essas operações dispõem de um custo mais alto pra empresa, pois possuem juros mais elevados, com isso antes de fazer a operação precisa ser avaliado o custo da troca com o custo da necessidade de utilização do valor.

Para realização e execução de novos contratos, inicialmente a KV precisa dispor de recursos para aplicação nas compras de materiais, ferramentas, veículos, contratação de pessoal, ou seja, capital de giro pra começar uma determinada obra, para tanto busca recursos em bancos através de contrato assinado, garantindo o cumprimento da execução do contrato especificado.

Sua contabilidade é terceirizada, a empresa divulga dentre diversas demonstrações contábeis seu Balanço Patrimonial e a Demonstrações do Resultado do Exercício.

A apuração de resultados da empresa é realizada pelo regime de competência e sua tributação feita com base no lucro real.

A empresa fornece garantia para quaisquer perdas para alguns clientes através de cauções retidas diretamente de suas faturas.

Baseado no seu balanço a KV demonstra em seus índices a necessidade de capital de terceiros, e operando com capital de terceiros, terá que alcançar lucros para manter seus créditos. A empresa está em equilíbrio financeiro, mesmo com dificuldades, conseguindo cumprir com suas obrigações a curto e em longo prazo.

Apesar da organização esta operando com capital de terceiros, a KV está constantemente procurando melhores prazos e negociações com os fornecedores, para não comprometer todos os seus recebimentos.

Da apresentação dos índices a KV calcula e exibi baseado no seu Balanço Patrimonial, seus índices de liquidez corrente e de liquidez geral, que é a capacidade de pagamento tanto no curto, quanto no longo prazo, sua LC = 1,21 e LG = 1,03, observamos que está conseguindo manter suas dívidas, pois índices iguais ou maiores que 1 demonstram bom nível de pagamentos a curto e longo prazo. (Dados baseados no Balanço Patrimonial do ano de 2009).

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme apresentado, o atual cenário competitivo de um mercado exigente que busca respostas rápidas e eficazes das organizações, a identificação antecipadas das necessidades de melhorias transformaram o planejamento e controle financeiro instrumentos importantes para a empresa e também ao administrador financeiro, através dessas ferramentas podemos apontar como as decisões empresariais irão refletir nos resultados da empresa.

O objetivo geral desse estudo foi descrever o planejamento e controle financeiro da empresa KV Instalações Comércio e Indústria Ltda, e quais suas ferramentas utilizadas na sua elaboração, identificando suas deficiências dentro do processo de planejamento e controle, apontando suas dificuldades pela falta desses processos e sugerindo melhorias para uma construção eficiente e aplicabilidade do planejamento e controle financeiro, proporcionando assim, resultados positivos para a KV.

Percebe-se que executar o planejamento e controle financeiro é uma condição necessária para o sucesso empresarial, viver de improvisações não leva a organização ao êxito, principalmente porque os profissionais devem estar atentos as constantes mudanças tecnológicas, econômicas e políticas, visando sempre enxergar as oportunidades que o mercado possa lhe oferecer.

O processo de planejar e controlar pode prever as possíveis incertezas do mercado, podendo dar condições a empresa de traçar seus planos, conduzindo-os de maneira a atingir seus objetivos, resultados e metas, aplicando seus recursos com mais segurança e assim obter maiores lucros e possibilidades de crescimento.

É importante que o planejamento financeiro seja analisado e discutido entre os executivos da organização (os tomadores de decisões), até que cheguem a uma conclusão, buscando uma relação harmoniosa para o crescimento da empresa, assim como a necessidade de sustentação da mesma, como investimentos, cumprimento das obrigações, verificação dos custos, ente outras. Portanto, é imprescindível ferramentas de controle que ajudem a organização nas tomadas de decisões financeiras, e que precisam constar dentro do planejamento financeiro que é subsidiário do planejamento estratégico, ou seja, o planejamento é quem movimenta toda a organização, desde o estratégico até o financeiro.

O que podemos observar nesse estudo é que internamente na KV, apesar de possuir inúmeras ferramentas eficientes de controles financeiros, precisam que as mesmas sejam realmente utilizadas, e isso se deve a falta do planejamento geral da organização em pleno funcionamento, e que o mesmo influencia nas finanças da empresa, impedindo a KV de

obter uma melhor visão em tempo real de seus custos, recursos disponíveis, e assim conseguir cumprir com suas obrigações.

Identificou-se que a KV precisa investir em mão de obra qualificada, podendo investir nos recursos humanos já existentes, ou buscar novas pessoas com novos conhecimentos e experiências que possam ajudar a organização em fazer o seu planejamento estratégico funcionar como todo dentro da empresa, distribuindo melhor as tarefas, tornando disponíveis os recursos e as informações, e delegando pessoas para que acompanhe o controle geral desse planejamento.

Com esses investimentos, o setor financeiro da empresa poderá fazer acontecer o planejamento financeiro de maneira mais eficiente, levando os controles já existentes a funcionar diariamente como ferramentas no processo de tomada de decisões. Para tanto é importante que tornem as informações que demoram a serem geradas e utilizadas, em ações precisas que aconteçam em tempo real, ou seja, os responsáveis por elas devem cumprir com seus prazos para que os controles sejam utilizados, e auxiliie nas tomada de decisões, principalmente para novos investimentos, financiamentos e ate mesmo no pagamento de suas contas; e finalmente o setor financeiro possa obter a situação atual da empresa. Por isso é de grande importância que as pessoas envolvidas no repasse das informações façam no tempo estipulado dentro do planejamento.

A KV é uma empresa que está sempre buscando novos contratos e por isso é importante que tenha sempre em mãos qual a situação econômica financeira existente, pois novos contratos requer novos investimentos, então devem-se planejar melhor suas finanças e para isso precisa de pessoas qualificadas e comprometidas que visem o melhor desempenho financeiro da organização, pois o financeiro envolve todas as atividades da organização, onde tiver custo ou despesa o financeiro estará envolvido. Para tanto precisa que estejam integrados com o planejamento financeiro todas as contas a pagar, porque é necessário está sempre ajustado o contas a pagar e contas a receber, de onde mantêm o cumprimento das obrigações diárias.

Conforme as informações levantadas, faz-se necessário que em cada setor da organização tenha uma pessoa que melhor análise a programação das despesas, principalmente de onde provêm maiores despesas, que é o setor de obras. Buscar planejar as compras conforme o faturamento e o recebimento, e o pagamento das despesas para sua execução, por isso o controle dentro do planejamento é indispensável.

Apesar da deficiência no planejamento e controle financeiro a KV encontra-se em situação de equilíbrio, mesmo estando operando com captação de recursos de terceiros, a

mesma vem conseguindo pagar suas dívidas, buscando sempre melhores negociações, e procurando o ajuste com o recebimento de seus clientes.

Assim podemos dizer que a realização do planejamento e controle financeiro dentro das organizações em consequência dos passos citados pelos autores destacados nesse trabalho, dentro da administração financeira, faz-se um requisito de suma importância pro êxito financeiro das empresas e para que as mesmas desempenhe um papel relevante para a continuidade da organização, tornando-a mais segura e estável quanto a sua liquidez e as suas movimentações financeiras. Diante do exposto percebemos quanto é grandioso a importância de se planejar e controlar todos os processos dentro das organizações, sendo necessário principalmente em suas finanças, pois leva a detalhes de alta complexidade e onde envolve as diferentes áreas do conhecimento dentro da empresa.

## REFERÊNCIAS

BRAGA, Roberto, **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

EDUCAÇÃO SEBRAE, manual do participante do **Curso de Análise e Planejamento Financeiro**, 2010.

GROPPELLI, A. A., e NIKBAKHT Ehsan, **Administração Financeira**. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

MARION, Jose Carlos, **Análise das Demonstrações Contábeis**. São Paulo: Atlas, 2001.

GITMAN, Lawrence J., **Princípios de Administração Financeira**. 10ª Ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2008.

HOJI, Masakazu, **Administração Financeira Uma Abordagem Prática**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/orcamento-empresarial/21484/>

<http://www.artigonal.com/gestao-artigos/a-importancia-do-planejamento-e-controle-financeiro-para-o-desempenho-empresarial-386410.html>.

<http://www.controlefinanceiro.com.br/home.cfm>.

<http://www.pt.wikipedia.org/wiki/Caixa>

[http://www.sebraesp.com.br/faq/financas/procedimentos\\_controles/control\\_caixa](http://www.sebraesp.com.br/faq/financas/procedimentos_controles/control_caixa)

<http://www.ivansantos.com.br/contas.htm>

[http://pt.wikipédia.org/administracao\\_financeira](http://pt.wikipédia.org/administracao_financeira)

<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/tipos-de-planejamento/23407/>

IEMP, Instituto de Estudos Empresariais, manual do participante do **Curso Especialização em Finanças de Empresas**, 2006.

MORANTE, Antonio Salvador e JORGE, Fauzi Timaco, **Controladoria Análise Financeira Planejamento e Controle Orçamentário**. São Paulo: Atlas, 2008.

MATARAZZO, Dante Carmine, **Análise Financeira de Balanços, Abordagem Gerencial**. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Portal SEBRAE-SP, 2010.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD Randolph W. e JORDAN Bradford D., **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2002.

SENAC - PI, manual do participante do curso **Análise e Interpretação de Balanços**, 2010.

MARCONI, M. de A. e LAKATOS, E. M., **Técnicas de Pesquisa Científica**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SEVERINO, Antonio Joaquim, **Metodologia do Trabalho Científico**, 22ª Ed. São Paulo: Cortez, 2002.

**ANEXOS**