

Socorro! A Empresa Cresceu, e Agora?

Prof. Msc Marilei Kroetz

Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC

marilei.kroetz@udesc.br

Prof. Dr^a Lara Fabiana Dallabona

Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC

lara.dallabona@udesc.br

Gustavo Noll

Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC

gustavo.noll@hotmail.com

RESUMO ESTRUTURADO

Introdução/Problematização: Os casos de ensino têm por objetivo levar problemas reais identificados em diversos ambientes, dentre os quais o empresarial, para serem utilizados como ferramenta pedagógica durante as aulas, incentivando os estudantes a exercitar diferentes habilidades e conteúdo de ensino. Este caso específico relata a história de Clézio e Julyete, um casal de empreendedores que possui a empresa Essência de Madeira e fabrica móveis decorativos seriados no estado de Santa Catarina. Inicialmente o casal possuía uma empresa de móveis planejados, sob medida, de acordo com os pedidos dos clientes. Em 2020, tomaram a decisão de continuar no ramo moveleiro, porém fabricando móveis decorativos em série, atendendo pedidos do atacado e do varejo. Após a mudança estratégica da empresa, o casal de administradores começou a perceber que a administração desse tipo de ramo é mais dificultosa que o anterior, especialmente em função dos prazos de recebimento e pagamento do negócio. A falta de recursos próprios para alavancar o negócio nos primeiros meses de atividades, desencadeou uma série de problemas financeiros que demandaram a elaboração e estruturação de instrumentos de gerenciamento do fluxo de caixa.

Objetivo/proposta: Auxiliar a empresa na reestruturação do seu fluxo de caixa e da elaboração de um planejamento financeiro e construir um caso de ensino para servir de instrumento de ensino-aprendizagem.

Procedimentos Metodológicos (caso aplicável): Este é um caso de ensino construído a partir de dados reais da empresa pesquisada.

Principais Resultados: O caso relata a implementação de controles de fluxo de caixa e apresenta informações pertinentes para a resolução das questões elaboradas especificamente para este caso, com a intenção de ser utilizado em sala pelo professor nas matérias de matemática financeira, análise de investimentos, planejamento e orçamento financeiro, trazendo dados para cálculos de indicadores de viabilidade econômico-financeiras e também sobre a importância do planejamento financeiro e dos controles de fluxo de caixa em uma empresa, independentemente de seu porte.

Considerações Finais/Conclusão: No decorrer do trabalho, observou-se que a empresa Essência da Madeira possuía alguns problemas financeiros que, após conversas e visitas efetuadas, foi possível compreender que alguns dos motivos que culminaram nesses problemas foram a falta de planejamento e controle dos próprios administradores. Essa falta de acompanhamento dos controles financeiros e de custos aconteceu em virtude da mudança estratégica da empresa, uma vez que no modelo anterior a empresa não necessitava de controles tão elaborados, por apresentar uma estrutura mais simples.

Contribuições do Trabalho: Durante toda a pesquisa realizada foi possível auxiliar a empresa, apresentando a importância do planejamento financeiros e dos controles necessários para orientação em direção aos seus objetivos. Dessa forma, foram elaborados e implementados controles de fluxo de caixa, controles de gerenciamento financeiro e de custos. O estudo de caso buscou apresentar perguntas e respostas voltadas a administração de negócios, utilizando a matemática financeira, análise de investimentos e planejamento estratégico e orçamento empresarial como referência para resolução de problemas da empresa. Além disso, as informações exploradas junto à empresa foram utilizadas de forma prática e real para que alunos e professores possam utilizar esse estudo, visando o aprimoramento de seus conhecimentos teóricos aprendidos em sala.

Palavras-Chave: Análise Financeira; Fluxo de Caixa; Planejamento Financeiro.

Socorro! A Empresa Cresceu, e Agora?

1 O Caso

Clézio e Julyete são sócios proprietários da indústria de móveis planejados, denominada “Essência da Madeira”, fabricando móveis decorativos há mais de dois anos no Estado de Santa Catarina. Clézio é um empresário visionário, experiente e com amplo conhecimento na área moveleira. Julyete, sua esposa, é uma entusiasta e se sente muito feliz por trabalhar na administração e gestão da empresa.

No início, os clientes apresentavam suas ideias e móveis e, a partir disso, o Clézio elaborava um projeto e apresentava para os interessados. Após a aprovação do projeto por parte do cliente a empresa cobrava 50% do valor de venda como parte da entrada, e o restante do valor poderia ser parcelado ou pago à vista na entrega, com um percentual de desconto, neste último caso. Nesse formato de gestão, a empresa simplificava o seu controle e o fluxo de caixa, visto que não trabalhavam com estoques e, além disso, os 50% do valor que o cliente pagava de entrada era utilizado para a compra da matéria-prima e pagamento de mão de obra, além de outros custos agregados na fabricação.

A gestão de uma empresa vai muito além do pagamento de matéria-prima e de mão de obra. O controle eficaz e as estratégias de gestão são essenciais para que a empresa se mantenha no mercado. Clézio e Julyete, com a experiência que estavam adquirindo no ramo, começaram a observar que havia uma grande concorrência no mercado e perceberam redução da procura por novos projetos a serem executados. Também começaram a ter dificuldade em encontrar colaboradores qualificados e dispostos a permanecer na empresa por um longo período, o que acabava gerando rotatividade de pessoal.

Analisando as oportunidades, os sócios decidiram mudar o foco da empresa e conseqüentemente de suas vidas. Com a intenção de continuar na área de fabricação de móveis, passaram a fabricar móveis decorativos em série, buscando atender o mercado de atacado e varejo. Essa mudança fez com que expandissem o seu leque de produtos fabricados. Alguns dos produtos oferecidos pela empresa são *puffs*, carrinhos de bar, carrinhos multiuso, mesas, poltronas, *recamier* baú, banquetas, organizador multiuso entre outros móveis e estofados.

A empresa disponibiliza showroom e loja local, local em que vende os produtos de fabricação própria e outros itens de fabricantes diversos, como louças e itens de decoração dos mais variados tipos. A empresa também conta com alguns representantes comerciais que atuam principalmente nos estados do Paraná, São Paulo e Rio Grande do Sul. Com a nova estruturação, o quadro de pessoal passou a compreender 33 pessoas, sendo 28 empregados alocados na linha de produção de móveis, 03 no setor administrativo e os 02 sócios.

Nesse novo formato da empresa, a gestão precisou ser reestruturada, o processo de produção e vendas mudou, trabalhando inclusive com estoques. A sócia Julyete administra a área financeira e de gestão de pessoas e o Clézio é o responsável pela parte operacional da empresa, englobando a criação de novos produtos, com o desenho da peça, o croqui, a montagem e os testes para colocar o novo produto no mercado. Após a elaboração e montagem

dos exemplares, se for viável e caso identifique demanda para tal produto, este é inserido no catálogo para venda no atacado e varejo

Ter criatividade e inovação para a criação e desenvolvimento de novos produtos requer muita dedicação. Nesse sentido, para ter inspiração e desenvolver novos produtos, o casal de administradores participa de muitas feiras e acompanham de forma ativa o mercado de móveis, buscando novidades e tendências para então criar novos designs e produtos para oferecer ao mercado.

Após essa reestruturação e diante dos diferentes produtos que estão sendo fabricados, Julyete e Clézio se deparam com algumas dificuldades na gestão, e uma delas está relacionada a estrutura física. A estrutura está dividida em três galpões, um galpão acomoda a madeira utilizada para o beneficiamento e produção dos móveis, que fica distante dos outros dois galpões, o que acaba acarretando custos adicionais por conta do aluguel e da logística de transporte dos móveis para os demais setores. Além deste, há um galpão utilizado para a pintura e o outro galpão, para a montagem final e estoque dos móveis (estes dois galpões ficam próximos um do outro).

Outra dificuldade identificada pelos sócios e que, com a produção de móveis decorativos seriados e não mais sob encomenda, a mesma teve um crescimento muito acelerado, inclusive fechando um grande contrato de fornecimento de móveis para uma rede de lojas varejista que atua em âmbito nacional. Apesar do fornecimento de móveis para esta rede ser muito positivo para a empresa, o recebimento dos valores de venda ocorre apenas 120 dias após a entrega, sem possibilidade de redução deste período para o recebimento. Esse *gap* cronológico levou a empresa a enfrentar dificuldades financeiras, pois precisou antecipar os recursos para suprir a produção durante os quatro meses até receber o primeiro pagamento.

É aí que se identifica outro problema na gestão da empresa, a falta de um planejamento financeiro. Esse problema envolve a falta de recursos próprios para produzir a demanda solicitada pela rede varejista durante os 120 dias até receber o primeiro pagamento. Para suprir o déficit no fluxo de caixa durante o período, foi necessário realizar captação de recursos de terceiros, mais precisamente, de instituições financeiras diversas por meio de empréstimos de curto prazo.

Outros problemas que auxiliaram para a dificuldade na gestão financeira foram a falta de controle do fluxo de caixa e o descasamento entre o prazo médio de pagamentos e recebimentos. A dificuldade de unificação das anotações relativas aos pagamentos e recebimentos diários, a falta de controle em relação ao fluxo de caixa e conciliação bancária, levaram Julyete a não ter um mecanismo eficiente de gerenciamento financeiro. Além disso, o fato de seus recebimentos terem um prazo muito mais longo do que seus pagamentos (o prazo médio de recebimento é de 120 dias, enquanto o de pagamento é de 60 dias), aumentou a dor de cabeça e a preocupação por parte dos sócios.

Nesse sentido, é evidente que Clézio e Julyete precisavam de ajuda, a empresa necessitava de uma reestruturação do seu fluxo de caixa e da elaboração de um planejamento financeiro como um todo. Pois, além do grave problema de descasamento de recebimentos e pagamentos, há uma demanda de expansão física da estrutura da empresa por falta de espaço e também para facilitar a logística da empresa. Além disso, era perceptível que os sócios

precisavam de suporte na parte financeira e no controle de custos da empresa, pois estão com dificuldade na gestão financeira e gerencial da mesma.

Uma ideia genial para redução de custos de aluguel, transportes e logística, e melhor controle da produção, pintura e acabamento dos móveis, seria a construção de um novo galpão, em frente as instalações atuais onde ficam situados os dois galpões e também showroom e loja. Para isso, a empresa recorreu à análise e viabilidade de linha de crédito junto ao Banco Regional de Desenvolvimento da Região Extremo Sul do Brasil – BRDE. Porém, a proposta feita pelo banco de desenvolvimento não se tornou viável por apresentar altos custos financeiros. Dessa forma, a empresa foi em busca de crédito por meio de um financiamento bancário tradicional, nas instituições financeiras em que já possuía relacionamento anteriormente. Assim, conseguiu obter o crédito com uma proposta mais atrativa que a do próprio banco de desenvolvimento.

Apesar de os sócios terem conhecimento do problema financeiro que estavam enfrentando, foi necessário formular e apresentar dados referentes aos gastos envolvendo os custos fixos e variáveis, despesas fixas e variáveis, despesas financeiras e investimentos relevantes, para que os mesmos pudessem observar e analisar melhor a situação da empresa. Esses dados são apresentados nas seções seguintes e contribuem para a análise e discussão do caso.

1.1 Custos e Despesas

A Tabela 1 apresenta, de forma geral, os gastos dos meses de junho a setembro de 2022, identificados por tipo de gasto, facilitando a visualização das especificidades da empresa. Os gastos foram divididos em custos fixos, custos variáveis, despesas fixas, despesas variáveis, despesas financeiras, investimentos e outros.

Tabela 1. Gastos por Classificação

| Tipo de Gasto | | Junho | Julho | Agosto | Setembro |
|---------------|----------------------|----------------|----------------|------------------|----------------|
| CF | Custos Fixos | R\$54.614,25 | R\$ 61.463,54 | R\$ 63.235,51 | R\$ 71.782,04 |
| CV | Custos Variáveis | R\$ 311.382,02 | R\$325.083,85 | R\$ 275.228,79 | R\$ 279.862,06 |
| DF | Despesas Fixas | R\$ 5.731,75 | R\$ 6.267,09 | R\$ 3.076,36 | R\$ 7.300,10 |
| DV | Despesas Variáveis | R\$ 50.659,20 | R\$ 57.273,02 | R\$ 41.795,67 | R\$ 49.919,05 |
| FI | Despesas Financeiras | R\$ 121.011,81 | R\$ 53.098,89 | R\$ 249.293,77 | R\$ 81.694,61 |
| IV | Investimentos | R\$ 110.842,40 | R\$ 88.817,79 | R\$ 693.140,66 | R\$ 105.984,82 |
| OT | Outros Gastos | R\$ 4.479,56 | R\$ 5.879,63 | R\$ 33.309,23 | R\$ 23.606,96 |
| Total Saídas | | R\$ 658.720,99 | R\$ 597.883,81 | R\$ 1.359.079,99 | R\$ 620.149,64 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Em uma primeira análise alguns números chamam a atenção, e esse é o principal objetivo de expor os dados da empresa de forma clara, levar aos administradores a informação. Munidos de informações importantes e pertinentes para determinadas decisões, elas se tornam mais assertivas, alcançando as metas que foram estipuladas com mais exatidão e buscando estratégias que possam auxiliar na gestão financeira da empresa.

O principal gasto que a empresa possui, segundo a Tabela 1, é com custos variáveis, o que engloba matéria-prima para produção, horas extras com mão de obra da produção, energia elétrica, empresas terceirizadas, combustível e transporte.

Durante os meses de junho, julho e setembro, aproximadamente 48% do total de gastos da empresa foi com custos variáveis. Em agosto os recursos despendidos para esses custos foram equivalentes, porém, por um aumento substancial nos gastos com investimento o percentual acabou ficando distorcido.

Os custos fixos não representam percentuais tão grandes em relação ao total de recursos utilizados, comparando com os custos variáveis, pois compõem esses gastos apenas a folha de pagamento da mão de obra da produção e aluguel da marcenaria. Os custos fixos apresentaram média mensal de R\$ 62.146,58, durante o período observado.

Como apresentado anteriormente, grande parte dos gastos da empresa são com mão de obra, em sua maioria dos empregados da produção, e da matéria-prima utilizada na produção dos produtos. Porém, há outros gastos decorrentes da operação da empresa que foram identificados, conforme Tabela 2.

Tabela 2. Tabela Custos Fixos e Variáveis Principais

| Gasto | Tipo de gasto | Valor médio mensal |
|------------------|----------------|--------------------|
| Matéria Prima | Custo Variável | R\$ 223.669,78 |
| Aluguel Galpão | Custo Fixo | R\$ 3.030,00 |
| Energia elétrica | Custo Variável | R\$ 4.476,02 |
| Transporte | Custo Variável | R\$ 15.678,46 |
| Terceirizados | Custo Variável | R\$ 32.890,70 |

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 2 foi elaborada com o objetivo de explanar a composição de alguns dos gastos principais da empresa, e foi possível verificar que grande parte dos custos da empresa são advindos da compra de matéria-prima para a produção e a folha de pagamento dos empregados. Para a elaboração foram utilizados os valores dos gastos referentes a quatro meses do ano de 2022 e realizada a média simples dos mesmos. Vários dos gastos classificados como custo variável estavam anteriormente apontados como “outros” nas anotações em papel realizadas por Julyete. Após a revisão das anotações, verificou-se a necessidade de reorganizar essas contas.

Não há na empresa muitos gastos que podem ser classificados como despesas fixas pela estrutura da empresa, por esse motivo a média mensal desses gastos são de apenas R\$ 6.951,22, e fazem parte desse montante gastos referentes a honorários contábeis, pró-labore, mensalidade do sistema de informática, plano de internet, telefonia e plano odontológico.

Já as despesas variáveis apresentam gastos muito superiores por englobarem, principalmente, os recursos destinados ao pagamento de impostos e comissões de vendas para os representantes. Também entram nessa conta despesas como tarifas de cartório e material de expediente do escritório. No período observado a empresa apresentou despesa mensal média com impostos de R\$ 35.139,16, o que representa 71,81% do total das despesas variáveis do período. Para fins de conhecimento, a empresa está enquadrada no regime tributário do simples nacional.

1.1.1 Despesas Financeiras

A empresa possui vários empréstimos e financiamentos ativos, pulverizados em várias instituições financeiras distintas, o que acabou dificultando a segregação dentro do fluxo de caixa das despesas financeiras e a própria amortização de capital.

Dessa forma, adotou-se a premissa que todos os gastos relacionados a despesas financeiras, pagamento de parcelas de financiamentos e empréstimos, tarifas de manutenção de conta e outras despesas relacionadas a manutenção, liberação e liquidação de contratos estariam classificados como despesas financeiras.

Ainda na Tabela 1, verifica-se que no mês de agosto a empresa despendeu de um valor superior para essas despesas em comparação aos demais meses observados, isso ocorreu pelo fato de utilizarem parte do recurso da operação de crédito para liquidação de outros contratos menores e que possuíam um custo financeiro maior. Mesmo não sendo possível a discriminação exata de todas as despesas financeiras, com a análise do controle de fluxo de caixa foi possível identificar alguns gastos específicos, que estão dispostos na Tabela 3.

Tabela 3. Despesas Financeiras

| Gasto | Tipo de gasto | Valor médio mensal |
|--|--------------------|--------------------|
| Financiamentos e Empréstimos | Despesa Financeira | R\$ 77.564,48 |
| Juros de antecipação de duplicatas/recebíveis (Contrato rede de Lojas) | Despesa Financeira | R\$ 15.815,81 |
| Juros e IOF – Cheque Especial | Despesa Financeira | R\$ 1.328,81 |
| Cesta de Manutenção | Despesa Financeira | R\$ 327,30 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Nesta etapa da classificação das despesas financeiras foi identificado que a empresa gasta com juros da antecipação de seus recebíveis uma média mensal de R\$ 15.815,81, um valor considerável. Grande parte desse valor acaba existindo por conta do contrato de fornecimento para a rede de lojas, que, como já comentado, possui um prazo longo de recebimento, o que acaba impactando de forma negativa seu fluxo de caixa, fazendo com que seja necessária essa antecipação e consequentemente estes gastos.

1.1.2 Investimentos

Um dos gastos que também chama bastante a atenção são os recursos despendidos e designados como investimento. Esses gastos empregaram grande parte das entradas da empresa, em todos os meses, mas em agosto em especial a empresa apresentou um gasto com investimento muito superior ao restante das contas e até mesmo de outros meses, aproximadamente R\$ 678.416,50.

Esses altos gastos com investimento são explicados pelo andamento da construção do novo galpão, em que todos os meses são gastos valores consideráveis com material de construção, mão de obra da empreiteira e terraplanagem. Em agosto apresentou-se uma grande evolução, porém a mesma é de certa forma artificial, visto que R\$ 500.000,00 foram aplicados

em um investimento de altíssima liquidez, pois trata-se de recurso com origem de uma operação de crédito da empresa.

A finalização da construção do galpão e início das atividades no mesmo está previsto para março de 2023. Sendo que o gasto total estimado da construção até começarem a operação neste novo espaço, foi estimado pelos administradores, baseando-se nos projetos e em algumas estimativas de outros gastos, em R\$ 573.000,00.

1.2 Receitas

Após a revisão e reestruturação realizada de todos os gastos da empresa, foi necessária a análise também do controle das entradas da empresa, essa mais simples que o controle dos gastos, dado que a empresa possui basicamente duas fontes de entrada de recurso: a venda dos produtos e a injeção de capital por meio de captação de recursos de terceiros.

A entrada de recursos de terceiros na empresa se dá pela contratação de linhas de crédito em instituições financeiras convencionais, adquirindo empréstimos e financiamentos com uma finalidade específica ou apenas para capital de giro, ou ainda pela antecipação de recebíveis, como duplicatas. A antecipação de recebíveis é feita pela empresa nas instituições financeiras e com um cliente em específico – rede de lojas citada na introdução. A antecipação de recebíveis oferecida e realizada pelo cliente é mais vantajosa para a Essência da Madeira do que contratar esse serviço junto às instituições financeiras que possui relacionamento financeiro.

A Tabela 4 apresenta todas as entradas de recursos da empresa, sendo classificados como vendas, antecipação de recebíveis e financiamentos.

Tabela 4. Entradas

| Mês | Junho | Julho | Agosto | Setembro |
|---------------------------|----------------|----------------|------------------|----------------|
| Vendas | R\$ 441.445,39 | R\$ 278.421,74 | R\$ 400.014,72 | R\$ 119.748,56 |
| Antecipação de recebíveis | R\$ 325.351,79 | R\$ 47.726,23 | R\$ 162.331,36 | R\$ 483.242,42 |
| Empréstimo/Financiamento | | | R\$ 675.000,00 | |
| Total | R\$ 766.797,18 | R\$ 326.147,97 | R\$ 1.237.346,08 | R\$ 602.990,98 |

Fonte: Dados da pesquisa.

As entradas classificadas como vendas são os valores que entraram na empresa respeitando o prazo de recebimento, seja ele à vista ou a prazo, sem a empresa efetuar nenhum tipo de antecipação com a relação a eles, não incorrendo em custos financeiros relacionados a transação.

Já os valores de antecipação representam as vendas que tiveram o recebimento adiantado, por uma instituição financeira ou pelo próprio cliente, ocasionando em custos financeiros na transação. Em agosto de 2022 foi realizado um empréstimo de grande relevância, totalizando R\$ 675.000,00, por esse motivo, para evitar distorções na análise dos dados, decidiu-se separá-lo das demais entradas.

1.3 Clientes

Os clientes são tanto consumidores intermediários como finais. Os dados envolvendo os produtos com maior demanda da empresa, além de trazer os custos de produção estimados por unidade fabricada e também o preço de venda são expostos na Tabela 5.

Tabela 5. Tabela de produtos e preços

| Produto | Custo de produção | Demanda média mensal | Preço de venda Unitário |
|---------|-------------------|----------------------|-------------------------|
| A | R\$ 197,76 | 125 unidades | R\$ 329,90 |
| B | R\$ 269,90 | 35 unidades | R\$ 449,90 |
| C | R\$ 299,90 | 45 unidades | R\$ 499,90 |
| D | R\$ 140,30 | 92 unidades | R\$ 233,90 |
| E | R\$ 200,00 | 38 unidades | R\$ 333,90 |
| F | R\$ 92,30 | 33 unidades | R\$ 153,90 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Sabendo que possuem vendas para vários clientes, tanto intermediários como finais, dessa maneira, o prazo de recebimento das vendas varia de acordo com os contratos de fornecimento. Nas vendas para cliente final, o prazo de recebimento varia conforme a escolha do meio de pagamento do cliente: dinheiro, pix, transferência bancária, duplicata e cartão de crédito e débito. Vendas para lojistas e redes possuem normalmente um prazo de recebimento maior por se tratar de transações com maior valor agregado.

1.4 Comparando os Fluxos

Depois de analisar os fluxos separados, é importante fazer a comparação de ambos, entre entradas e saídas e verificar se o mesmo está sendo sustentável, ficando com uma variação positiva de caixa durante o período. Dessa forma, foi elaborado a Tabela 6, que traz os valores totais das entradas e das saídas por mês observado, possibilitando a análise comparativa dos fluxos.

Tabela 6. Tabela de produtos e preços

| Descrição | Junho | Julho | Agosto | Setembro |
|-----------|----------------|------------------|------------------|-----------------|
| Entradas | R\$ 766.797,18 | R\$ 326.147,97 | R\$ 1.237.346,08 | R\$ 602.990,98 |
| Saídas | R\$ 658.720,99 | R\$ 597.883,81 | R\$ 1.359.079,99 | R\$ 620.149,64 |
| Resultado | R\$ 108.076,19 | - R\$ 271.735,84 | - R\$ 121.730,91 | - R\$ 17.158,66 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio dessa análise comparativa foi possível verificar que em três dos quatro meses observados a empresa apresentou resultado negativo de caixa. Isso implica a utilização de todo o saldo presente em caixa, além de necessitar de financiamento por recursos de terceiros e antecipação de recebíveis. No mês de agosto houve a liberação e posterior aplicação de parte do recurso adquirido mediante financiamento bancário.

2 Notas de Ensino

2.1 Objetivo de Ensino

O caso tem como objetivo principal a representação da importância de um processo de planejamento financeiro dentro da organização, com ênfase no fluxo de caixa, com o intuito de entregar aos alunos que estudarão o caso, como esse planejamento impacta no processo de tomada de decisão e quais as vantagens do mesmo. A ideia é fazer com que os alunos se sintam dentro da empresa, com a necessidade de utilizar seu pensamento crítico com visão da administração e ou gestores, utilizando e aplicando os conhecimentos adquiridos durante as disciplinas de forma prática.

Além dos conceitos de planejamento financeiro e do fluxo de caixa, é necessário que os alunos tenham conhecimento dos indicadores que podem ser calculados e utilizados a partir do fluxo de caixa de uma empresa, visto que nele é possível visualizar todas as receitas e despesas de determinada organização.

2.2 Fontes e Métodos de Coleta

Para a elaboração desse caso foi utilizada como referência uma empresa moveleira sediada no estado de Santa Catarina, porém, não será feita a exposição do seu nome e de informações que possam acarretar em sua identificação para preservar o nome da empresa e de seus sócios, portanto, foram utilizados nomes fictícios. As informações do caso, números e dados são reais, sem a alteração e camuflagem dos mesmos.

As informações apresentadas e disponibilizadas para o caso foram adquiridas a partir de visitas presenciais e entrevistas *in loco* na empresa, além da verificação de informações disponíveis nos sistemas de ERP, planilhas eletrônicas e demais métodos de controle utilizados pela empresa, principalmente no que tange a planilha de controle de fluxo de caixa que foi elaborada e implementada após o início do acompanhamento da empresa.

2.3 Relações Com os Objetivos de Um Curso ou Disciplina

Este caso foi elaborado com a intenção de sua utilização ser em cursos de graduação de Ciências Contábeis, Administração, Economia e áreas afins. Os objetivos educacionais estão intrínsecos à discussão do caso que, durante a análise dos dados, o acadêmico deve desenvolver a reflexão sobre a importância do planejamento financeiro e elaboração do fluxo de caixa como ferramenta de controle financeiro; ter senso crítico para análise e tomada de decisões na visão da administração da empresa; aperfeiçoar o conhecimento prático da utilização dos indicadores de fluxo de caixa; ampliar o entendimento da leitura de um fluxo de caixa; fortalecer as reflexões acerca dos custos de uma empresa. Espera-se que o acadêmico desenvolva habilidades para solucionar problemas, apresente capacidade de visão sistêmica dos problemas pontuados

e tenha capacidade argumentativa para defender as soluções encontradas a partir do caso estudado.

2.4 Disciplinas Sugeridas Para Uso do Caso

Matemática financeira ou Análise de Investimentos: Conforme a ementa, o caso poderia ser utilizado nas aulas que tem relação com desconto de fluxo de caixa, análise de alternativas de investimento e critérios econômicos de decisão, além de aulas que envolvam custos.

Planejamento Estratégico e Orçamento empresarial: Por ser uma das etapas do planejamento estratégico da empresa, onde é envolvido o planejamento financeiro, o orçamento empresarial compreende vários aspectos importantes que o caso faz menção.

2.5 Questões Gerais Para Aplicação

Conforme Lima e Tomé (2018), o planejamento financeiro entrega para a administração a visão da empresa como um todo, trazendo assim várias vantagens para a companhia. Discorram sobre as vantagens diretas do planejamento financeiro empresarial, selecionando pelo menos três principais vantagens.

Com a explanação de todas as informações do caso e também dos autores que discorrem sobre planejamento financeiro e fluxo de caixa, quais outros problemas, além dos citados pela empresa, podem ser ocasionados pela falta de planejamento?

O caso foi criado a partir de uma necessidade apresentada pela empresa, em que a mesma procurou auxílio para resolver um problema. Conforme as definições e conceitos apresentados anteriormente, é possível dizer que o problema da empresa poderia ser resolvido apenas com a elaboração de um planejamento financeiro completo, envolvendo o controle do fluxo de caixa?

Quais estratégias a empresa poderia aplicar em sua administração de compras para utilização na produção, a fim de reduzir o custo com a aquisição de matéria-prima (custos variáveis), exposto pelo caso?

2.6 Questões Específicas Para Aplicação nas Disciplinas Propostas

2.6.1 Matemática Financeira ou Análise de Investimentos

Nas questões em que for necessário para resolução a definição de alguma taxa não apresentada no caso, como taxa mínima de atratividade, custo de oportunidade ou de capital e taxa de juros para cálculo do *payback* descontado, o professor torna-se responsável pela definição da mesma.

Com base nas informações apresentadas no caso e também por meio de outras pesquisas, sobre o valor presente líquido, responda:

- Qual a importância deste indicador para a tomada de decisão da empresa?
- Apresente os critérios para a análise deste indicador.

Faça o cálculo do valor presente líquido - VPL com as informações disponíveis no caso:

Quadro 1. Variáveis para o cálculo do VPL

| Variáveis | N0 | N1 | N2 | N3 |
|----------------------------------|----|----|----|----|
| Entradas/Receitas (+) | | | | |
| Saídas/Custos/Despesas (-) | | | | |
| Fluxo I (=) | | | | |
| IRPJ + CS ou Simples Federal (-) | | | | |
| Capital de Giro Colocado (+) | | | | |
| Investimento (-) | | | | |
| Valor Residual (+) | | | | |
| Fluxo de Caixa Final (=) | | | | |

Fonte: Elaborada pelos autores

A taxa interna de retorno é outro indicador importante para a gestão da empresa, sabendo disso, responda:

- Qual a importância deste indicador para a tomada de decisão?
- Apresente os critérios para a análise deste indicador.
- Efetue os cálculos com as informações disponíveis no caso e descubra a taxa interna de retorno.

Com os conceitos abordados sobre taxa mínima de atratividade, compare a TIR encontrada com a TMA definida pelo professor e responda se o projeto apresenta viabilidade se analisado por este indicador.

Um indicador que pode ser do interesse da administração é o *payback*. Há dois tipos de *payback*, o simples e o descontado, discorra sobre qual a diferença entre os dois e cite qual o mais indicado para a utilização.

- Apresente os critérios para a análise deste indicador.
- Calcule o *payback* descontado utilizando as informações presentes no caso.

O Índice de Rentabilidade ou Lucratividade mede o retorno financeiro do fluxo de caixa projetado. Para saber o possível retorno financeiro, responda:

- Qual a importância deste indicador para a tomada de decisão?
- Apresente os critérios para a análise deste indicador.
- Efetue os cálculos com as informações disponíveis no caso e defina a possível rentabilidade do projeto.

Faça análise de sensibilidade considerando os parâmetros a seguir e responda se são sensíveis ou insensíveis a variação do parâmetro considerado:

- Sabendo que é comum o reajuste de preços dos produtos no cenário atual, considere um reajuste de 5% no valor médio gasto em matéria prima;
- Imaginando que alguns gastos financeiros da empresa são indexados ao CDI, com uma alta repentina da taxa Selic, de 9% a.a. para 10% a.a., representando um aumento de 10% da

taxa, considere que a empresa teve esse mesmo aumento em seus gastos médios mensais com despesas financeiras.

2.6.2 Disciplina e Planejamento Estratégico e Orçamento Empresarial

Com base nas informações de preço de venda e demanda média mensal, faça uma projeção do fluxo de caixa de entradas para o próximo exercício, além de fazer a comparação com os valores de saídas representados pelos custos de produção diretos específicos de cada produto.

2.7 Possível Organização da Aula Para Uso do Caso

O professor deve iniciar a discussão do caso com os alunos pela apresentação da empresa e dos conceitos de planejamento financeiro e fluxo de caixa e sua importância para a empresa e administração da mesma, no processo de tomada de decisão.

Será necessário também que os alunos antes de iniciarem as discussões do caso, tenham prévio conhecimento dos principais indicadores que podem ser calculados com base no fluxo e caixa, e se não tiverem, o professor deve reservar uma aula anterior para repassar esses conceitos e a explicação da importância dos mesmos.

Quadro 2. Plano Aula

| Atividade | Tempo disponibilizado |
|--|-----------------------|
| Apresentação da empresa e principais conceitos abordados | 30 minutos |
| Separar os alunos em grupos de 4 alunos | 5 minutos |
| Distribuir o caso e solicitar a leitura em grupo, fomentando a discussão entre os membros de cada grupo | 20 minutos |
| Solicitar que cada grupo levante pontos importantes do caso | 5 minutos |
| Discussão do caso no grande grupo, com o professor como intermediador | 15 minutos |
| Considerações dos pontos levantados por cada grupo e definição dos pontos mais relevantes | 15 minutos |
| Fechamento da discussão do caso com o professor reforçando os pontos mais relevantes, citados ou não pelo grande grupo, e reforçando a importância do planejamento financeiro e elaboração de um fluxo de caixa como instrumento de gestão e controle financeiro | 30 minutos |
| Conforme cada disciplina, o professor poderá utilizar o caso para questões específicas de cada uma. | -- |

Fonte: Elaborado pelos autores.

O plano de aula é apenas uma sugestão para o professor. Em assim sendo, o mesmo deve ter total autonomia para possíveis alterações nas etapas ou processos do mesmo. O plano sugerido foi montado com a intenção de servir como base para o leitor desenvolver as atividades.

2.8 Bibliografia Complementar Para o Desenvolvimento do Caso

Por meio do conhecimento financeiro a administração da empresa adquire maior esclarecimento referente a vários pontos, tais como o consumo, a aplicações dos recursos e necessidade de alavancagem financeira. Em algumas empresas, normalmente de grande porte, possuem setores especializados na área financeira, mas da mesma forma vários colaboradores da cadeia participam dessa tarefa, sempre com o intuito de facilitar a tomada de decisão por parte da administração e seus executivos (Seleme, 2012).

Para Lima e Tomé (2018), o planejamento proporciona para a administração de determinada entidade uma visão macro, como um todo, e assim, constroem por meio de estudos e análises as metas e objetivos da empresa, norteando as estratégias que a mesma utilizará para sustentar os objetivos propostos.

Conforme Araújo et al. (2018), o planejamento financeiro tem extrema relevância na busca e atingimento das metas e objetivos, tanto para curto quanto para longo prazo, possuindo assim certo controle e previsibilidade do futuro. Além disso, é possível identificar problemas financeiros fazendo assim com que seja viável a tomada de decisão para resolvê-lo.

O planejamento financeiro envolve vários elementos essenciais em seu processo, e de acordo com Lima e Tomé (2018), o planejamento de caixa e de resultado são dois dos elementos fundamentais, sendo que o de caixa tem envolvimento com o orçamento de caixa e o de resultado necessita da construção de demonstrações financeiras projetadas.

Segundo Araújo et al. (2018), o fluxo de caixa é a base do planejamento financeiro pois possui grande importância, já que é ele que traz o histórico de todas as receitas e despesas de determinado momento. É utilizando esse fluxo que será possível construir o planejamento e orçamento. Complementando a ideia, Lima e Tomé (2018), discorrem que para a entidade conseguir atingir os objetivos e metas que foram traçados, é necessário que haja uma gestão constante do fluxo de caixa para que as ações sejam definidas e exercidas baseadas em dados corretos.

A definição de fluxo de caixa conforme Padoveze (2013), é todo o conjunto das operações financeiras consequentes do dispêndio e da entrada de recursos, que resultam de acontecimentos econômicos da atividade da entidade e da alocação de recursos e capital investido. Seleme (2012), traz em seu trabalho ainda que o fluxo de caixa é uma ferramenta que possibilita entender a origem dos recursos e sua determinada utilização dentro da entidade além de facilitar o acompanhamento mais acertado da performance da atividade da empresa, facilitando também na identificação e posterior tratamento de possíveis problemas financeiros, viabilizando a resolução mais rápida e efetiva desses problemas para melhorar os resultados da empresa.

O fluxo de caixa, segundo Ribeiro e Estender (2017), explana os recursos que transacionam pelo caixa da entidade, que serão os valores recebidos e os valores gastos pela empresa, e com isso, ao analisar determinado período será possível estimar se a entidade apurou lucro ou prejuízo. Complementam ainda em seu trabalho que, o fluxo de caixa tem de ser exibido de uma forma clara e simples, podendo fazer alterações em sua estrutura conforme a

necessidade da empresa, sendo que sua maior finalidade é verificar o bem-estar financeiro da organização.

Lima e Tomé (2018), discorrem em seu trabalho sobre a importância de investimentos em planejamento, para assim, continuar com a competitividade e lucro da entidade, e enfatizam a importância de quando a organização está em um período de crescimento é ainda mais necessário que a administração tenha tranquilidade e continue com o controle do fluxo de caixa, pois dessa forma é possível manter o crescimento de modo apropriado.

O planejamento financeiro engloba vários temas de grande relevância para a administração do negócio e um deles é a análise de investimentos. Essa, é definida por Silva (2010) em seu trabalho, como a união de técnicas que objetivam a identificação da melhor decisão que a organização pode adotar, visando um melhor retorno econômico, fazendo assim com que o capital investido tenha o maior retorno possível.

De acordo com Castelo Branco (2010), a matemática financeira tem uma relevância significativa na metodologia da análise de projetos e das decisões de investimentos, pois é a partir da utilização das táticas corretas que se torna viável a avaliação clara dos projetos e, consequentemente, dos riscos atrelados a tal projeto ou processo.

Quadro 3. Indicadores de Análise de Investimento

| Indicador | Conceito |
|--|---|
| Valor Presente Líquido - VPL | Definido como o valor do fluxo de caixa futuro no presente, ou seja, ele considera todo o fluxo futuro de entradas e saídas e, com o desconto de uma taxa de juros definida, que normalmente se utiliza o custo do capital ou uma taxa mínima de atratividade, esse fluxo é trazido ao presente. |
| Taxa Interna de Retorno - TIR | É responsável por mensurar qual é a rentabilidade de um fluxo de caixa em específico. A TIR nada mais é que a taxa de juros que fará a equiparação do valor presente líquido para zero. |
| Payback ou Prazo de Retorno do Capital | É definido como o tempo que um investimento necessita para recuperar o valor do investimento inicial por meio de seus fluxos de entrada em caixa. Vale destacar que há dois tipos de <i>payback</i> : <i>Payback</i> simples e o descontado, sendo que o simples não considera o valor do dinheiro no futuro, trazendo de forma direta os fluxos para o presente, já o <i>payback</i> descontado leva em consideração o valor do dinheiro no tempo, se utilizando de uma taxa de juros para descontar os fluxos, fazendo assim com que o <i>payback</i> entregue informações mais coerentes para a tomada de decisão. |
| Índice de Rentabilidade ou Lucratividade | Refere-se a uma medida utilizada para identificar o resultado de cada \$ investido no projeto de investimento analisado, e esse indicador é adequado em momentos que há uma restrição de recursos para investimento. Este índice pode ser estabelecido utilizando o valor presente líquido de todas as entradas do fluxo de caixa, dividido pelo valor presente líquido de todas as saídas de caixa, ou seja: Índice de Rentabilidade ou Lucratividade = Valor presente líquido das entradas de caixa / Valor presente líquido das saídas de caixa. |

Fonte: Baseado em Silva (2010), Castelo Branco (2010) e Hirschfeld (2016).

A análise de investimentos faz o uso dos fluxos de entradas e saídas de determinado investimento, ou seja, o seu fluxo de caixa, para definir se o retorno de um investimento

específico é atraente para a organização, escolhendo sempre entre várias opções a melhor alternativa (Castelo Branco, 2010). Conforme Silva (2010) complementa em seu trabalho, o investidor possui várias opções de investir um mesmo recurso, pois os recursos são escassos, dessa forma é imprescindível que o mesmo busque a melhor das alternativas de investimento, visto que enquanto está investindo em algo, está deixando de investir em outra coisa.

Várias técnicas e indicadores de viabilidade econômica podem ser empregados e utilizados para a análise do investimento, Silva (2010) apresenta os critérios mais conhecidos e utilizados nas avaliações de viabilidade econômica e financeira de determinado investimento ou empreendimento, sendo eles o valor presente líquido, taxa interna de retorno, *payback* simples e descontado e índice de rentabilidade, conforme Quadro 3, apresentado anteriormente.

Existem outros dois conceitos que são de suma importância para a análise de investimentos, o custo de oportunidade e a taxa mínima de atratividade. Embora ambos não sejam indicadores de seleção de projetos de investimentos, ambos possuem importância fundamental no conjunto de tomada de decisão por parte dos investidores:

Custo de oportunidade: Esse conceito também é trabalhado por alguns autores como custo de capital por possuir exatamente essa característica, ele se refere ao custo do capital que será investido, ou também ao custo do capital alocado naquele projeto, visto que poderia ter sido utilizado o recurso para outro projeto. Em muitos casos é utilizado como custo de oportunidade a Taxa Selic, por ser reconhecida como a taxa básica de juros do país, e por ser facilmente alcançada caso o recurso seja investido de forma conservadora.

Taxa Mínima de Atratividade: A taxa mínima de atratividade, ou apenas TMA, nada mais é que uma taxa de retorno mínima esperada pelo investidor em relação ao capital investido em determinado projeto. Ela é utilizada então como comparação para as taxas de retorno do investimento.

Hirschfeld (2016) apresentou em seu trabalho o objetivo da análise de sensibilidade, sendo ele embasar a tomada de decisões da administração, identificando e comparando informações. Esse tipo de análise leva para a administração a compreensão do impacto da variação de algum parâmetro da empresa em seu fluxo de caixa. A análise de sensibilidade dirá se a decisão é sensível ou insensível à variação de determinado parâmetro, e não apenas isso, ela apresenta qual seria o impacto dessa variação no fluxo de caixa (Hirschfeld, 2016).

Apresentados e devidamente conceituados, é importante salientar que a análise pode ser feita de forma individual com cada indicador, porém, Castelo Branco (2010), cita que o correto é sempre uma análise conjunta, onde todos os indicadores são utilizados de forma simultânea, trazendo assim melhores resultados.

Referências

ARAÚJO, M. S.; ASSIS, L.; SANTOS, F. A. A Importância do Planejamento Financeiro e a Probabilidade de Investimento – Um Estudo de Caso dos Estudantes de Curso de Tecnologia em Gestão Financeira. **Revista Liceu**, v. 8, n. 1, p.112-126, 2018.

CASTELO BRANCO, A. C. **Matemática Financeira Aplicada: Método Algébrico**, HP-12C, Microsoft Excel. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

HIRSCHFELD, H. **Engenharia Econômica e Análise de Custos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

LIMA, V. R.; TOMÉ, A. S. A Importância da Adoção de um Planejamento Financeiro para a Gestão e Crescimento das Pequenas Empresas. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 9, n. 1, p. 2190–2206, 2018.

PADOVEZE, C. L. **Introdução À Administração Financeira**. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

RIBEIRO, D. B.; ESTENDER, A. C. O Fluxo de Caixa na Organização Borgatto Comércio e Empreendimentos Ltda. **Revista Administração em Diálogo**, v. 19, n. 2, p. 42-61, 2016

SELEME, L. D. B. **Finanças Sem Complicação**. Primeira edição. Curitiba: Editora IBPEX, 2012.

SEVERO, E. A; GUIMARÃES, J. C. F; SERAFIN, V. F; VANIN, M. S. Vamos Expandir um Negócio? Caso de Ensino. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 5, n. 1, p. 77-90, 2019.

SILVA, A. L. C. **Matemática Financeira Aplicada**. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ZIN, R. A. A Fábrica de Painéis – Caso de Ensino. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 77, n. 1, p. 254-273, 2014.