

6 FIN Finanças

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA PARA AUXILIAR NA TOMADA DE DECISÃO

RESUMO

O fluxo de caixa é uma ferramenta fundamental para todas as empresas manterem o controle de tudo o que é seu e todas as suas obrigações. Na construtora Silva e Nunes a qual foi realizada a intervenção essa ferramenta será muito importante para auxiliar na tomada de decisão. Esse trabalho objetiva a implantação de fluxo de caixa, onde teve como metodologia pesquisa bibliográfica, de campo, exploratória, qualitativa e quantitativa. Com a implantação do fluxo de caixa o gestor da empresa terá uma visão maior do caixa e conseqüentemente um controle sobre os seus recebíveis e suas contas a pagar. Apresentamos a ferramenta ao gestor com intuito de mostrar os resultados que a ferramenta oferece, com os resultados apresentados o mesmo pode visualizar suas entradas e saídas, e entender o quanto essa ferramenta vai auxiliá-lo na gestão do seu negócio.

Palavras-chave: Controle, Equilíbrio, Fluxo de Caixa.

ABSTRACT

Cash flow is a fundamental tool for all companies to keep track of everything that is theirs and all their obligations. At the construction company Silva e Nunes, which carried out the intervention, this tool will be very important to assist in decision making. This work aims to implement cash flow, using bibliographic, field, exploratory, qualitative and quantitative research methodology. With the implementation of cash flow, the company's manager will have a greater view of cash and, consequently, control over its receivables and accounts payable. We present the tool to the manager in order to show the results that the tool offers, with the results presented he can view his inputs and outputs, and understand how much this tool will help him in the management of his business.

Keywords: Control, Balance, Cash Flow.

1 INTRODUÇÃO

Fluxo de caixa é uma ferramenta imprescindível para uma empresa, pois é através dele que um gestor consegue tomar decisões importantes para o seu futuro. O total controle de suas entradas e saídas auxilia na hora em que a empresa precisa seguir rumo aos seus objetivos, investindo em alguma atividade nova para a empresa ou até mesmo encerrar com suas atividades. Em pesquisas realizadas no ano de 2019/01 mostraram que a Construtora Silva e Nunes (Indaial-SC) estava com sérias dificuldades financeiras. O que se justifica, pois, o gestor relatava que na mesma proporção que o dinheiro entrava em sua conta saía rapidamente, fazendo com que suas obrigações ao final do mês precisassem ser custeadas por meio de empréstimos.

Através de vários questionamentos realizados ao gestor e análise de documentos apresentados por ele foram encontradas diversas fraquezas em sua gestão. A maior e talvez mais complexa de todas era justamente a dificuldade em separar e documentar suas contas pessoais das contas da empresa. Suas retiradas eram feitas a qualquer momento sem nem sequer pensar nas contas que viriam para a empresa até o final do mês. Durante anos as contas da empresa e pessoais foram sendo tratadas dessa forma, o que lhe gerou muitos empréstimos e pagamentos de multas e juros, sem qualquer planejamento o gestor seguia o caminho de qualquer maneira. Apesar de ser uma empresa com uma década de existência a falta de conhecimento do gestor fez com que ele seguisse sempre na impressão de andar em círculos e não encontrar o objetivo final que é o lucro.

Com todos os resultados encontrados sugeriu-se então que o gestor dividisse suas contas pessoais das empresariais e que toda e qualquer despesa referente a sua construtora fosse lançada em uma planilha de Fluxo de Caixa. Com muito afincamento o gestor conseguiu, já em seu primeiro mês, descobrir que havia dinheiro em conta para arcar com todas suas despesas, o que lhe faltava era planejamento e clareza na disposição de suas contas. Os controles do que receberia pela sua prestação de serviços ele não obtinha, quem sempre teve esse controle era a sua cliente X. Esse também era um empecilho na hora de saber o quanto teria em caixa no próximo mês, dificultando que ele se programasse.

As melhorias encontradas após a intervenção na gestão financeira serão elencadas a seguir e estão distribuídas em seções para que sejam de maior compreensão sobre o tema. A pesquisa acadêmica está dividida da seguinte maneira: fundamentação teórica, metodologia utilizada, as sugestões realizadas ao gestor e os resultados obtidos a partir da implantação, e por fim as considerações alcançadas com o estudo.

2 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Para uma empresa se solidificar no mercado e expandir-se, é necessário que sua saúde financeira esteja de acordo com seu objetivo de crescimento, pois o dinheiro funciona como propulsor do negócio, os recursos financeiros são indispensáveis para qualquer empresa, pois o seu funcionamento independentemente do ramo de atuação necessita de instalações e pessoas para funcionar, como menciona Chiavenato (2005) toda e qualquer empresa demanda dinheiro para realizar as suas atividades e manter seus compromissos em dia.

Quanto mais recursos disponíveis para o funcionamento de uma empresa mais fácil será para a mesma atingir os objetivos financeiros, por outro lado quanto

menos recursos disponíveis maiores serão as dificuldades e os riscos de não atingir os objetivos passam a tomar maiores proporções, a administração financeira cuida dos recursos financeiros da empresa, ou seja, promove ações para meios de pagamentos, investimentos, rentabilidade e liquidez (CHIAVENATO, 2005).

Toda empresa tem seu ciclo de vida, que é nascer, crescer e morrer, porém a falência de uma organização pode ser evitada através de uma administração financeira sólida com geração de lucro e caixa para manter suas obrigações em dia, pois o objetivo de uma empresa é a maximização de seu valor de mercado através de geração contínua de lucro no longo prazo (HOJI, 2011).

O sucesso nas decisões dentro de uma empresa está atrelado ao seu nível de planejamento estratégico, e quando falamos sobre administração financeira englobamos todos os níveis de planejamento pois é através desses passos que a empresa conquista sua lucratividade, deve se estar atento aos objetivos de longo prazo, pois envolve maior soma de recursos e traça o principal caminho das ações (HOJI, 2011).

Não se obtém sucesso em um planejamento estratégico na empresa se o planejamento financeiro não estiver de acordo com os mesmos objetivos, a saúde financeira é que possibilita qualquer projeto a dar certo, como abordam Ross, Westerfield e Jordan (2010) se a administração financeira não estiver alinhada qualquer estratégia na empresa por mais qualificada que seja, corre um grande risco de ser um desastre.

Administrar positivamente os recursos financeiros, os investimentos e as formas de financiamentos de uma empresa é crucial para a uma administração financeira bem executada, pois todo esse processo implicará na rentabilidade do negócio, tais ações trarão à maximização de seus recursos e o sucesso financeiro da instituição ou o seu declínio (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 2010).

Sendo assim para que a empresa consiga se estabilizar no mercado e atinja a efetividade no seu planejamento estratégico é importante que possua um bom administrador financeiro. O administrador financeiro é a pessoa que norteará muitas das decisões da empresa e para isso necessita de muito conhecimento específico e disponha de ferramentas que o auxiliem nessa tarefa da administração financeira.

2.1 FUNÇÃO DO ADMINISTRADOR FINANCEIRO

De acordo com Hoji (2011) a condução de um negócio é de responsabilidade do administrador, que pode ser representado pelo diretor presidente, pelo conselho de administração, pelos diretores ou até mesmo pelo próprio dono da empresa. A função do administrador financeiro é planejar e controlar os recursos financeiros disponíveis para o funcionamento das atividades da empresa, visando curto, médio e longo prazo.

Para manter a funcionalidade da empresa é necessário à demanda de dinheiro, para Chiavenato (2005), o gestor financeiro deve conduzir as operações da mesma ao lucro, mantendo o foco nas análises de seus indicadores, no planejamento e no controle financeiro para tomar decisões assertivas de investimentos e financiamentos.

Conforme Ross, Westerfield e Jordan (2010) o administrador financeiro tem o papel de gerenciar o orçamento de capital, que consiste em identificar oportunidades de investimentos de longo prazo com rentabilidade superior ao custo de aquisição, os riscos de quanto e quando irá receber com esse investimento devem ser criteriosamente analisados pelo gestor.

Além de gerenciar o orçamento de capital o administrador deve se preocupar como a empresa irá obter financiamento para os seus investimentos de longo prazo, que é a estrutura de capital, ou seja, seu capital próprio aliado ao seu capital de terceiros para financiar suas operações. Nesse aspecto o administrador financeiro deve estar ciente de quanto a empresa necessita em capital de terceiros e qual a fonte mais barata para buscar esses recursos (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 2010).

As decisões tomadas pelos administradores financeiros refletem diretamente na imagem da empresa, pois se suas decisões forem assertivas a mesma passa a ter uma confiabilidade de mercado, demonstrando possibilidades de crescimento aos olhares dos investidores. Porém se a tomada de decisão for errônea a imagem da empresa estará prejudicada perante o mercado afastando os investidores, por isso a importância da ética e conhecimento por parte do gestor é indispensável, agindo dentro da moralidade perante seus clientes, investidores, sociedade e estado (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2010).

Os relatórios que auxiliam o administrador compõem o controle financeiro da empresa e são de fundamental importância para que o administrador consiga tomar decisões mais assertivas. Saber avaliar e conduzir o controle financeiro é uma das características que um bom administrador deve possuir.

2.2 CONTROLE FINANCEIRO

Todo administrador financeiro sabe que para conseguir sucesso em todas as áreas de sua empresa precisa ter o controle financeiro efetivamente saudável. Sem esse controle fica quase que impossível saber se há lucros, se há possibilidade de investimentos ou não. O controle financeiro é fundamental para a tomada de decisão e para as empresas se manterem competitivas no mercado, tendo uma visão antecipada da situação econômica através de relatórios financeiros, podendo assim se programar financeiramente com antecipação e evitar prejuízos. A principal tarefa do controle é garantir que tudo está acontecendo conforme o que foi planejado, podendo assim identificar possíveis erros a fim de corrigi-los, evitando prejuízos maiores no futuro e repetições de trabalhos (CHIAVENATO, 2009).

Para Filho (2005, p. 1) controles financeiros são:

Os controles financeiros, que devem ser parte integrantes das políticas de qualquer organização, consistem de procedimentos gerenciais estabelecidos para os processos de uma empresa, com o objetivo de proteger seus recursos contra desperdícios, fraudes e ineficiências; garantir a exatidão e a geração de dados contábeis, financeiros e operacionais confiáveis; garantir o cumprimento das normas e dos procedimentos internos e avaliar a eficiência operacional de todas as áreas da organização.

Considerado como uma etapa muito importante para a estratégia de uma empresa o controle financeiro possui em sua natureza tática e operacional a possibilidade de acompanhar de perto a procedência dos fatos ocorridos. É indispensável manter o controle dos processos para que as estratégias de uma organização tenham êxito, salientam ludícius; Martins e Gelbcke (2010).

Com relação aos tipos de controle financeiro, existem vários, porém Oliveira (2013) cita os mais básicos:

Controle Diário de Caixa: este registra todas as entradas e saídas de dinheiro diariamente, e também apura o saldo que se possui em caixa (OLIVEIRA, 2013).

Controle Bancário: registra todos os movimentos bancários, identificando os saldos, depósitos, créditos bem como os pagamentos e os valores que são débitos em conta (energia elétrica, água, telefone, entre outros) (OLIVEIRA, 2013).

Controle Diário de Vendas: a principal finalidade é acompanhar as vendas diárias e mensais para que o gestor possa analisar e tomar possíveis providências para que as metas de vendas sejam alcançadas (OLIVEIRA, 2013).

Controle de Contas a Pagar: são os totais a pagar organizados através de períodos (diário, semanal, mensal), uma das vantagens deste controle é controlar o montante que já foi pago e também os vencidos que ainda não foram pagos (OLIVEIRA, 2013).

Fluxo de caixa: Serve para monitorar e controlar o fluxo financeiro de uma empresa, oferecendo suporte para a tomada de decisão mediante a ações corretivas e preventivas (OLIVEIRA, 2013).

Entre as várias opções de ferramentas existentes atualmente para controle financeiro pode-se considerar que a mais utilizada é o fluxo de caixa. O fluxo de caixa cabe em qualquer tamanho de organização e auxilia nas tomadas de decisão, pois norteia qualquer gestor quando o assunto é investimento de recursos financeiros.

2.3 FLUXO DE CAIXA

O coração é a peça fundamental para que o organismo humano possa desempenhar suas funções de forma saudável. Dentro de uma organização o fluxo de caixa possui essa mesma importância, é através dele que um administrador conseguirá nortear suas decisões de forma sadia também. É o fluxo de caixa que vai reunir as principais informações de saldos financeiros para que o administrador consiga tomar decisões importantes para a empresa. Sendo assim, muitas vezes consegue-se perceber se pode ou não investir em determinado objetivo, ou ainda tomar a decisão de continuar ou não com determinada atividade na empresa.

De forma simples Matarazzo (2010, p.233) define que “Fluxo significa movimento. Assim, fluxo de caixa pode ser definido como movimento de caixa.”. A partir daí compreende-se que o movimento de entradas e saídas de valores são mais próximos da realidade diária do que o Balanço Patrimonial, pois ele demonstrará fielmente onde os valores entram e são alocados logo em seguida dos fatos ocorridos.

De acordo com Quintana e Saurin (2008) dentre as principais ferramentas que o administrador financeiro dispõe para exercer suas atividades diárias está o fluxo de caixa e a sua gestão. Basicamente o fluxo de caixa são as entradas e saídas, de valores, que a organização gera durante a sua vida financeira.

Para compreender melhor o significado de fluxo de caixa é importante referenciar Karkotli et al (2008, p.03):

Fluxo de caixa é um instrumento que relaciona os ingressos e saídas (desembolsos) de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo. [...] Pode ser também conceituado como o instrumento utilizado pelo administrador financeiro com o objetivo de apurar os somatórios de ingressos e desembolsos financeiros da empresa, em determinado momento, prognosticando assim se haverá excedentes ou escassez de caixa, em função do nível desejado da empresa.

Além disso o fluxo de caixa pode ser considerado um instrumento que mede as necessidades futuras de recursos, a capacidade de pagamento pontual dos compromissos assumidos, bem como as necessidades de investimentos. [...] Fluxo de caixa é de fundamental importância para as empresas, constituindo-se numa indispensável sinalização dos rumos financeiros dos

negócios. Assim percebe-se a importância que o fluxo de caixa tem para a gestão de um negócio. É com ele que se conseguirá nortear as decisões do gestor para que a empresa consiga atingir seus objetivos a curto, médio e longo prazo.

As demonstrações de fluxo de caixa apesar de suas divulgações não serem obrigatórias para todas as organizações para Matarazzo (2010, p.233) elas “são peça imprescindível na mais elementar atividade empresarial e mesmo para pessoas físicas que se dedicam a algum negócio.” São as demonstrações de fluxo de caixa que irão apontar se a empresa é autossuficiente em seu giro e qual a capacidade de expansão de seus recursos próprios.

Outro fator interessante que Karkotli et al. (2008, p.85) salientam em seu livro é que:

O fluxo de caixa pode ser adaptado a qualquer ramo de negócio indo ao encontro dos objetivos da empresa. O fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro: planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para um determinado período.

A partir daí o administrador financeiro, conforme menciona ainda Karkotli et al. (2008,p.85), conseguirá distribuir de uma maneira adequada os recursos entre os ativos da empresa. Para tanto pode-se ver que o fluxo de caixa será usado por qualquer tamanho de empresa para que as decisões sobre investimentos, distribuição de recursos, entre outros sejam mais assertivas possíveis. É a ferramenta primordial para que a vida financeira da empresa seja mais saudável possível, propiciando assim que os objetivos da organização, seja ela com ou sem fins lucrativos, sejam alcançados.

2.3.1 Importâncias do fluxo de caixa

O fluxo de caixa é importantíssimo para todas organizações, sendo uma ferramenta que irá auxiliar no controle financeiro e principalmente na tomada de decisão, sendo um dos instrumentos mais utilizados atualmente na gestão da maioria das empresas.

Zdanowicz (2002) salienta que o fluxo de caixa é uma ferramenta muito útil, principalmente para a tomada de decisão. Sendo que é possível através dele a empresa planejar e controlar as atividades operacionais e não operacionais futuras.

Como afirma Gitman (2010, p. 95), "os fluxos de caixa, tidos como o sangue que corre pelas veias da empresa, são o foco principal do gestor financeiro, seja na gestão das finanças rotineiras, seja no planejamento e tomada de decisões".

Para Azevedo (2008) os principais objetivos do fluxo de caixa projetado são de controlar a capacidade da empresa de gerar os recursos necessários para custear suas operações, determinar o capital em giro do período, o Índice de Eficiência Financeira da empresa e o grau de dependência de capitais de terceiros da empresa.

O fluxo de caixa se torna indispensável para as empresas já que Marion (2009, p.119) afirma que "sem fluxo de caixa fica quase impossível projetar, planejar financeiramente. Sem orçamento (planejamento financeiro) é impossível ter uma administração sadia."

2.3.2 Objetivo do fluxo de caixa

Compreende-se que o objetivo do fluxo de caixa é projetar as informações de entrada e saída do caixa ou correspondentes, ou seja, o que recebe-se e paga-se de uma empresa em determinados períodos. Quando fala-se em caixa ou

correspondentes não somente os valores em moeda e dados bancários, mas também liquidez imediata, aplicações financeiras.

Conforme Ribeiro (2010,p.418) “a Demonstração dos Fluxos de Caixa é relatório contábil que tem por fim evidenciar as transações ocorridas em um determinado período e que provocaram modificações no saldo da conta Caixa.” Como afirma também Ching (2006,p.79) “O FAS 95 (Financial Accounting Standard n. 95) estabelece que o objetivo primário do demonstrativo do fluxo de caixa é explicar como o caixa foi afetado pelas atividades de financiamento, de investimento e operacionais ocorridos durante o período contábil.”

O demonstrativo de Fluxo de Caixa contém três principais categorias que são: fluxos de caixa operacionais, fluxos de caixa de investimentos e fluxo de caixa de financiamento, são eles que demonstram as alterações ocorridas no período contábil que é realizado (Ching, 2006).

O fluxo de caixa operacional apresenta transações de objetivo social da organização, como pagamento de fornecedores, recebimento de venda realizada, compra de matéria prima ou materiais, pagamentos de funcionários.

O fluxo de caixa de investimentos refere-se às aquisições ou vendas de terrenos, edifícios ou equipamentos e participações societárias (RIBEIRO, 2010).

O fluxo de caixa de Financiamentos são recursos dos acionistas, emissões de ações, empréstimos e também pagamento de empréstimos (RIBEIRO, 2010).

De acordo com Araújo (2009, p. 124) “apesar de a Lei n. 11.638/2007 não apresentar um modelo para a Demonstração dos fluxos de caixa, a doutrina contábil reconhece que sua preparação poderá ser utilizado o método direto ou indireto”.

2.3.3 Fluxo de caixa e sua abrangência:

Quando falamos de fluxo de caixa não podemos mencionar somente o setor financeiro, pois depende muito das demais áreas da organização para que o reflexo no caixa seja positivo. Para que isso aconteça é interessante elaborar um orçamento financeiro de forma que o mesmo proteja as entradas e saídas do período analisado em conjunto com o controle por centro de custo. O controle por centro de custos dentro de uma organização é uma das formas de manter o equilíbrio entre as áreas e por isso é extremamente importante para que todos os gastos sejam apresentados e administrados.

Assaf Neto e Silva (2011, p.40) diz que “o fluxo de caixa descreve as diversas movimentações financeiras da empresa em determinado período de tempo, e sua administração tem por objetivo preservar uma liquidez imediata essencial à manutenção das atividades da empresa.”

Para que essa liquidez dentro da organização aconteça de forma eficiente e eficaz Assaf Neto e Silva (2010, p.41) reforça que “o fluxo de caixa não deve ser focado como uma preocupação exclusiva da área financeira. Mais efetivamente, deve haver comprometimento de todos os setores empresariais com os resultados líquidos de caixa”.

Assaf Neto e Silva (2010, p. 41) destaca as seguintes áreas:

Área de produção: Ao promover alterações nos prazos de fabricação dos produtos, determina novas alterações nas necessidades de caixa. De forma idêntica, os custos de produção têm importantes reflexos sobre o caixa.

Área de compras: As decisões devem ser tomadas de maneira ajustada com a existência de saldos disponíveis de caixa. Em outras palavras, deve haver preocupação com relação a sincronização dos fluxos de caixa, avaliando-se os prazos concedidos para pagamento das compras com aqueles estabelecidos para recebimento das vendas.

Políticas de compras: Mais ágeis e eficientes, ao permitirem colocar recursos financeiros mais rapidamente à disposição da empresa, constituem-se em importante reforço de caixa.

Área de vendas: Junto com a meta de crescimento da atividade comercial deve manter um controle mais próximo sobre os prazos concedidos e hábitos de pagamentos dos clientes, de maneira a não pressionar negativamente o fluxo de caixa.

Área financeira: Deve avaliar criteriosamente o perfil de seu endividamento, de forma que os desembolsos necessários ocorram concomitantemente à geração de caixa da empresa.

A colaboração de todas as partes de uma empresa e o acompanhamento nas áreas citadas influenciam diretamente no fluxo de caixa, devido ao grande número de atividades que são realizadas ao mesmo tempo. Vieira (2008, p.180), afirma que “a condução dos negócios de uma organização envolve a realização de um grande número de atividades muito diversificadas que, no entanto, podem ser agregadas em quatro grupos principais, de acordo com a sua natureza”.

Os quatro grupos principais segundo Vieira (2008) são:

Atividades operacionais: Possuem seu foco principal no desenvolvimento dos processos de produção ou aquisição e venda de produtos e serviços. Têm por objetivo a geração do resultado operacional, sem o qual a organização não consegue sobreviver por longo prazo.

Atividades de distribuição: Se voltam para a repartição do resultado operacional entre as instituições financeiras fornecedoras de capital através das despesas financeiras, o governo mediante os impostos sobre o lucro e os acionistas que ficam com o restante, ou seja com o lucro líquido.

Atividades de investimentos: Representadas pelo processo de seleção e realização de aplicação no ativo econômico e ativo permanente, com o objetivo de manter e aumentar a capacidade produtiva e o potencial de realização de negócios da organização.

Atividades de financiamento: Se preocupam com o financiamento das atividades correntes e do crescimento da empresa, buscando obter os recursos necessários para a visualização das atividades de investimento que estão sendo implementadas.

Através dessas atividades há uma reflexão direta no fluxo de caixa da empresa, como destaca Vieira (2008, p.181).

O resultado destas atividades produz impacto relevante sobre o fluxo de caixa e precisa ser analisado cuidadosamente para que se possa ter uma visão sobre a maneira pela qual a organização gerou e consumiu recursos em certo período. Fornece também informações importantes para a avaliação do seu desempenho neste aspecto.

A utilização de uma ferramenta com toda essa complexidade como é o fluxo de caixa, que projeta futuras entradas e saídas requer um planejamento bem elaborado e uma execução sem falhas envolvendo todas as partes que constituem a empresa para que não haja furos nas informações da organização (MAXIMIANO, 2010).

Planejar o futuro de uma empresa requer tomada de decisões, e para que isso aconteça os resultados que a empresa almeja alcançar precisam estar bem organizados e elaborados, pois terão uma grande influência nos resultados e no crescimento da empresa. (MAXIMIANO, 2010).

3 METODOLOGIA

A metodologia é definida por Demo (1985, p.19) como “Uma preocupação instrumental. Trata das formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos. A finalidade da ciência é tratar a realidade teórica e prática. Para atingirmos tal finalidade, colocam-se vários caminhos.”

Objetiva-se com esse estudo realizado com auxílio de pesquisa bibliográfica, a importância da implementação do fluxo de caixa na Construtora Silva e Nunes Ltda. Para Severino (2016), ela origina-se a partir de obras e estudos realizados anteriormente por outras pessoas, como livros e artigos e entre outros tipos de documentos disponíveis para pesquisa. Esses documentos disponíveis são fontes de dados e informações relevantes para a construção de uma nova pesquisa, que irá levar em consideração as análises feitas por outros pesquisadores e autores.

O mapeamento das informações para viabilizar a pesquisa foi dado através de um processo de pesquisa exploratória, que conforme afirma Severino (2016), tem como objetivo delimitar um campo de trabalho e fazer o levantamento de informações do objeto de pesquisa.

Foi necessário que a empresa apresentasse algumas informações, tais como contas a receber, despesas fixas e variáveis e todos os custos gerados para manter o funcionamento da construtora. A partir destes dados foi possível detectar qual seria a posição financeira que a empresa se encontrava, e constatou-se uma fragilidade na organização financeira.

Para auxiliar a análise dos documentos apresentados foi realizado uma pesquisa qualitativa com gestor, e ainda uma reunião com o cliente principal da construtora, que contribuiu muito para os resultados que serão apresentados posteriormente. Sendo uma pesquisa qualitativa e por sua maior parte quantitativa.

A referida pesquisa envolveu um questionário de que abrangia todas as áreas da empresa com perguntas abertas onde o gestor pode apresentar um pouco da situação atual da construtora bem como os desejos para o futuro da empresa a fim de descobrir qual a melhor forma para auxiliar na organização financeira da empresa.

Realizou-se uma pesquisa de campo, que “caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa (pesquisa ex-post-facto, pesquisa-ação, pesquisa participante, etc.)” (FONSECA, 2002).

Essa pesquisa de campo teve o objetivo de coletar informações mais precisas através de reuniões, conversas com o proprietário, houve também uma visita à empresa do cliente, de forma que foi possível uma conversa com a engenheira responsável pelas obras, onde a mesma apresentou tabelas e controles internos que são feitos para manter a organização e monitorar os custos e prazos de entrega, dessa forma ampliando e engrandecendo nossa pesquisa.

Todos os dados foram coletados durante o mês de abril, como a empresa não possuía controle realizamos a coleta todos os dias via whatsapp, conforme o gestor iria pagando ou comprando algo ele nos repassava essas informações e recibos por mensagens. Dessa forma coletamos todas as informações necessárias para dar sequência na estruturação financeira.

4 RESULTADOS

Com o objetivo de identificar pontos a serem melhorados na gestão empresarial da Construtora Silva e Nunes Ltda, constatou-se durante o trabalho realizado que na parte financeira da empresa havia uma fragilidade maior, seu

gestor não possui conhecimentos em finanças e como consequência disso ele não controla corretamente suas entradas e saídas de dinheiro e também não separa despesas pessoais das profissionais.

Como a empresa não possui nenhum sistema informatizado para auxiliar no controle de despesas, o montante recebido mensalmente por seus serviços seguem diretamente para uma conta corrente do proprietário, a qual é a mesma conta usada para fins pessoais. As despesas pessoais e profissionais são misturadas e vão sendo quitadas todas aleatoriamente conforme seus vencimentos e se tem dinheiro disponível, pela falta de controle muitas vezes boletos são pagos com atraso somente por serem esquecidos, o que gera cobrança de juros.

Por não possuir controle financeiro individual, o gestor desconhece um fator importantíssimo de sua empresa que é o seu ponto de equilíbrio, e assim análises necessárias não são possíveis de serem realizadas para melhorar a tomada de decisão em âmbito geral, no ano de 2018 o proprietário recorreu a instituições financeiras para honrar seus compromissos com os funcionários e conseguir pagar o 13º salário. Segundo a visão do gestor sua empresa não faturou o suficiente para manter os encargos em dia, porém sem o ponto de equilíbrio evidente essa análise não é concreta, torna-se apenas suposição.

Constatou-se a necessidade da implantação de um fluxo de caixa através de planilhas de controle, para melhorar a gestão financeira da empresa, apesar de serem detectados vários outros pontos a serem melhorados, sem o reajuste financeiro não seria viável melhorá-los.

Para viabilizar esse processo durante a etapa da intervenção as informações referentes às entradas e saídas do mês de abril do corrente ano foram repassadas pelo proprietário e assim possibilitou a estruturação das despesas de forma coerente, de acordo com suas datas de vencimento e efetuando a separação das despesas pessoais das profissionais.

Para iniciar todo o processo de implantação de controle, o proprietário nos forneceu todos os dias via whatsapp suas despesas, ou seja, durante um mês toda a movimentação financeira que ele realizava sendo entradas ou saídas ele nos reportava, com o intuito de mapear todos os seus custos para estruturar as planilhas, pois ele não lembrava com exatidão tudo o que tinha para pagar, pois não havia nenhuma forma de controle.

Esse período de coleta de informações financeiras foi realizado durante todo o mês de abril de 2019, entraram nas análises todos os custos com funcionários, fornecedores, fiscal, e gastos pessoais. Com todos os custos e despesas em mãos iniciou-se o a etapa de organização financeira, ou seja, as montagens das planilhas usando os recursos do Excel e a sua implantação na empresa.

4.1 Implantação do fluxo de caixa em Excel:

Os dados adquiridos serviram como base para a montagem do controle, pois se tinha as datas e valores de todas as contas a serem pagas, primeiramente para o controle foram separadas as despesas pessoais das despesas profissionais. O fluxo de caixa foi estruturado através de uma planilha com datas e valores das entradas e saídas e para melhorar a visão financeira do gestor, cada vez que ele efetivava um pagamento o valor já era descontado do valor total da entrada, assim ele tem uma percepção real de quanto em dinheiro permanecem na conta, facilitando sua programação administrativa e pessoal.

Em maio ocorreu o primeiro teste com as planilhas em funcionamento durante os trinta dias do mês, a empresa obteve uma entrada de R\$ 230.000,00 e um total de saídas de R\$ 207.896,08, restando em caixa R\$ 22.103,92 conforme Tabela 1:

Tabela 1: RESULTADOS DE MAIO/ 2019

| DATA | ENTRADA | DATA | SAÍDA | VALOR | TOTAL EM CAIXA |
|------------|------------|-----------|-----------------------|-------------------|------------------|
| 03/05/2019 | 230.000,00 | 01/mai/19 | Mat. Construção | 8,30 | 229991,70 |
| | | 01/mai/19 | Manta da reforma | 2073,50 | 227918,20 |
| | | 01/mai/19 | Ted | 6,00 | 227912,20 |
| | | 07/mai/19 | Encargos | 189964,69 | 37947,51 |
| | | 08/mai/19 | Luz | 24,74 | 37922,77 |
| | | 08/mai/19 | Tiago de Souza | 84,00 | 37838,77 |
| | | 08/mai/19 | Telefone | 61,55 | 37777,22 |
| | | 08/mai/19 | Pneu | 400,00 | 37377,22 |
| | | 10/mai/19 | Segconfort | 1903,90 | 35473,32 |
| | | 10/mai/19 | Segconfort | 583,04 | 34890,28 |
| | | 11/mai/19 | Manutenção de maq. | 300,00 | 34590,28 |
| | | 11/mai/19 | Taxa da incorporadora | 105,00 | 34485,28 |
| | | 11/mai/19 | Sindicato | 1380,00 | 33105,28 |
| | | 12/mai/19 | Mat. Prima calça | 1170,00 | 31935,28 |
| | | 12/mai/19 | Estacionamento | 14,00 | 31921,28 |
| | | 13/mai/19 | Multa rescisória | 2350,00 | 29571,28 |
| | | 13/mai/19 | Multa rescisória | 1890,00 | 27681,28 |
| | | 14/mai/19 | Vale | 200,00 | 27481,28 |
| | | 15/mai/19 | Vale Fernando | 334,00 | 27147,28 |
| | | 15/mai/19 | Seconci | 2385,09 | 24762,19 |
| | | 15/mai/19 | Seconci | 337,85 | 24424,34 |
| | | 15/mai/19 | Vale Junior | 200,00 | 24224,34 |
| | | 15/mai/19 | Vale José | 200,00 | 24024,34 |
| | | 15/mai/19 | Francisco | 45,00 | 23979,34 |
| | | 15/mai/19 | Marmita | 50,00 | 23929,34 |
| | | 16/mai/19 | Tecido uniforme | 182,00 | 23747,34 |
| | | 16/mai/19 | Vale Carlos | 200,00 | 23547,34 |
| | | 16/mai/19 | Aluguel rompedor | 460,00 | 23087,34 |
| | | 18/mai/19 | Celular | 98,64 | 22988,70 |
| | | 18/mai/19 | Prefeitura | 46,80 | 22941,90 |
| | | 18/mai/19 | Prefeitura | 47,21 | 22894,69 |
| | | 18/mai/19 | Mark | 118,00 | 22776,69 |
| | | 18/mai/19 | Carlos da Costa | 100,00 | 22676,69 |
| | | 19/mai/19 | Vale Edemilson | 160,00 | 22516,69 |
| | | 22/mai/19 | Manutenção carro | 100,00 | 22416,69 |
| | | 27/mai/19 | Óleo | 15,00 | 22401,69 |
| | | 27/mai/19 | Exame contratação | 19,00 | 22382,69 |
| | | 27/mai/19 | Estacionamento | 3,00 | 22379,69 |
| | | 29/mai/19 | Prefeitura Indaial | 85,10 | 22294,59 |
| | | 29/mai/19 | Prefeitura Indaial | 47,40 | 22247,19 |
| | | 29/mai/19 | Prefeitura Indaial | 85,10 | 22162,09 |
| | | 29/mai/19 | Prefeitura Indaial | 58,17 | 22103,92 |
| | | | | 207.896,08 | 22.103,92 |

Fonte: Dados da empresa

No mês de junho houve um faturamento de R\$ 236.050,00 e as despesas totalizaram 199.344,05, gerando uma receita líquida de R\$ 36.705,95.

Tabela 2: RESULTADOS DE JUNHO/ 2019

| DATA | ENTRADA | DATA | SAÍDA | VALOR | TOTAL EM CAIXA |
|------------|------------|-----------|-----------------------|-------------------|------------------|
| 03/06/2019 | 236.050,00 | 03/jun/19 | Estacionamento | 6,00 | 236.044,00 |
| | | 04/jun/19 | Mat. Constr. | 205,50 | 235.838,50 |
| | | 07/jun/19 | Encargos | 189.964,69 | 45.873,81 |
| | | 08/jun/19 | Luz | 28,80 | 45.845,01 |
| | | 08/jun/19 | Telefone | 61,55 | 45.783,46 |
| | | 09/jun/19 | Ted | 12,00 | 45.771,46 |
| | | 10/jun/19 | Epi | 912,00 | 44.859,46 |
| | | 11/jun/19 | Taxa da incorporadora | 105,00 | 44.754,46 |
| | | 11/jun/19 | Sindicato | 1.380,00 | 43.374,46 |
| | | 12/jun/19 | Via cred | 900,00 | 42.474,46 |
| | | 14/jun/19 | Marmita | 54,00 | 42.420,46 |
| | | 15/jun/19 | Seconci | 2.385,09 | 40.035,37 |
| | | 16/jun/19 | Aluguel rompedor | 460,00 | 39.575,37 |
| | | 17/jun/19 | Uniforme | 623,00 | 38.952,37 |
| | | 17/jun/19 | Estacionamento | 12,00 | 38.940,37 |
| | | 18/jun/19 | Celular | 98,64 | 38.841,73 |
| | | 18/jun/19 | Prefeitura Indaial | 46,80 | 38.794,93 |
| | | 18/jun/19 | Vale | 150,00 | 38.644,93 |
| | | 18/jun/19 | Prefeitura Indaial | 47,21 | 38.597,72 |
| | | 20/jun/19 | Exame contratação | 80,00 | 38.517,72 |
| | | 21/jun/19 | Vale Joziel | 230,00 | 38.287,72 |
| | | 23/jun/19 | Vale João | 300,00 | 37.987,72 |
| | | 23/jun/19 | Vale Reginaldo | 700,00 | 37.287,72 |
| | | 25/jun/19 | Exame contratação | 38,00 | 37.249,72 |
| | | 25/jun/19 | Marmita | 50,00 | 37.199,72 |
| | | 26/jun/19 | Mark | 118,00 | 37.081,72 |
| | | 27/jun/19 | Vale Manoel | 100,00 | 36.981,72 |
| | | 29/jun/19 | Prefeitura Indaial | 85,10 | 36.896,62 |
| | | 29/jun/19 | Prefeitura Indaial | 47,40 | 36.849,22 |
| | | 29/jun/19 | Prefeitura Indaial | 85,10 | 36.764,12 |
| | | 29/jun/19 | Prefeitura Indaial | 58,17 | 36.705,95 |
| | | | | 199.344,05 | 36.705,95 |

Fonte: Dados da empresa

Em julho o faturamento foi de R\$ 241.918,00, com um total de despesas de R\$ 198.804,67 nesse mês a empresa obteve uma receita líquida de R\$ 43.113,33.

Tabela 3: RESULTADOS DE JULHO/ 2019

| DATA | ENTRADA | DATA | SAÍDA | VALOR | TOTAL EM CAIXA |
|------------|------------|-----------|-------------------|------------|----------------|
| 04/07/2019 | 241.918,00 | 02/jul/19 | Exame contratação | 19,00 | 241.899,00 |
| | | 06/jul/19 | Combustível | 70,00 | 241.829,00 |
| | | 07/jul/19 | Encargos | 189.964,69 | 51.864,31 |
| | | 08/jul/19 | Luz | 28,80 | 51.835,51 |

| | | | | | |
|--|--|-----------|-----------------------|-------------------|------------------|
| | | 08/jul/19 | Telefone | 61,55 | 51.773,96 |
| | | 10/jul/19 | Outros | 1.879,15 | 49.894,81 |
| | | 10/jul/19 | Epi | 301,00 | 49.593,81 |
| | | 11/jul/19 | Taxa da incorporadora | 105,00 | 49.488,81 |
| | | 11/jul/19 | Sindicato | 1.380,00 | 48.108,81 |
| | | 12/jul/19 | Via cred | 900,00 | 47.208,81 |
| | | 13/jul/19 | Marmita | 78,00 | 47.130,81 |
| | | 15/jul/19 | Seconci | 2.385,09 | 44.745,72 |
| | | 16/jun/19 | Aluguel rompedor | 460,00 | 44.285,72 |
| | | 18/jul/19 | Celular | 98,64 | 44.187,08 |
| | | 18/jul/19 | Prefeitura Indaial | 46,80 | 44.140,28 |
| | | 18/jul/19 | Celular | 98,64 | 44.041,64 |
| | | 18/jul/19 | Prefeitura Indaial | 47,21 | 43.994,43 |
| | | 18/jul/19 | Mark | 118,00 | 43.876,43 |
| | | 20/jul/19 | Vale Antonio | 90,00 | 43.786,43 |
| | | 21/jul/19 | Exame contratação | 38,00 | 43.748,43 |
| | | 23/jul/19 | Vale Euzebio | 180,00 | 43.568,43 |
| | | 25/jul/19 | Vale Henrique | 250,00 | 43.318,43 |
| | | 28/jul/19 | Combustível | 120,00 | 43.198,43 |
| | | 29/jun/19 | Prefeitura Indaial | 85,10 | 43.113,33 |
| | | | | 198.804,67 | 43.113,33 |

Fonte: Dados da empresa

Ao catalogarmos toda a movimentação financeira, foi possível analisar o ponto de equilíbrio da empresa, pois como estava havendo situações em que a mesma não conseguia honrar seus compromissos analisar a viabilidade do negócio foi fundamental, como mostra a Tabela:

Tabela 4: DADOS DA EMPRESA PARA O CÁLCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO

| | |
|------------------------------------|------------|
| Custo fixo mensal | 180.574,28 |
| Custo variável mensal | 27.321,80 |
| Preço de venda por hora | 20,76 |
| Custo variável por hora | 2,46 |
| Custo fixo por hora | 16,29 |
| Margem de contribuição | 0,89 |
| Número de funcionários | 63 |
| Horas por mês por funcionário | 176 |
| Total de horas trabalhadas por mês | 11.088 |
| Ponto de equilíbrio | 204.906,24 |

Fonte: Dados da empresa

Tabela 5: CÁLCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO

| | |
|--|-------------------------------|
| Custo variável por hora | $27.321,80 / 11.088 = 2,46$ |
| Custo fixo por hora | $180.574,28 / 11.088 = 16,29$ |
| Margem de contribuição = Preço de venda – Custo variável | $Mc = 20,76 - 2,46 = 18,30$ |
| Custo fixo / Margem de contribuição | $16,29 / 18,30 = 0,89$ |
| Ponto de equilíbrio por hora | $0,89 * 20,76 = 18,48$ |
| Ponto de equilíbrio no faturamento mensal | $18,48 * 11.088 = 204.906,24$ |

Fonte: Dados da empresa

Com o ponto de equilíbrio evidente, constatou-se que o negócio da empresa é viável, e para solucionar a questão de falta de dinheiro para pagar os funcionários,

na conta encargos* já estão inclusas todas as provisões relacionadas à FGTS, férias, 13º salário e INSS, que após o período de nossa intervenção o valor dessas provisões está sendo guardado mensalmente pela incorporadora fornecedora de serviços da empresa, para garantir que os custos com 13º salário e férias serão quitados quando for necessário.

Com a viabilidade do negócio esclarecida, então partimos para a análise dos custos pessoais do gestor, pois ao analisar todo o faturamento do ano de 2018 e 2019 percebe-se que ele está faturando sempre acima do necessário para manter seus compromissos, e mesmo assim falta dinheiro, então procuramos a causa da insuficiência financeira.

Constatou-se um gasto excessivo por parte do gestor em suas despesas pessoais, pois como não havia nenhuma forma de controle o mesmo realizava gastos pessoais antes de quitar as despesas relacionadas à empresa, o que acarretava em falta de recursos financeiros para um bom funcionamento financeiro da empresa.

Com a questão financeira esclarecida sugerimos ao gestor que tenha um pró labore que esteja de acordo com sua realidade, para que o mesmo possa equilibrar seus gastos e ainda realizar investimentos para a sua empresa.

Tabela 6: COMPARATIVO ENTRE RECEITA DISPONÍVEL E GASTOS PESSOAIS

| 2019 | Maio | Junho | Julho |
|--------------------|------------------|---------------|------------------|
| Receita disponível | 22.103,92 | 36.705,95 | 43.113,33 |
| Gastos pessoais | 25.675,90 | 35.983,82 | 45.241,12 |
| Em caixa | -3.571,98 | 722,13 | -2.127,79 |

Fonte: Dados da empresa

4.2 Sugestão de um pró labore e investimentos

Com base na situação estudada, percebe-se que o gestor está com seus gastos pessoais desequilibrado, a receita líquida disponível para ele é em média de R\$ 28.427,09, sugere-se que o mesmo tenha um pró labore de 70% dessa receita, ou seja, R\$ 19.898,96. O restante de 30% R\$ 8.528,13 seja destinado a investimentos para a empresa e formação de capital para despesas com causas trabalhistas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na realidade da empresa Construtora Silva e Nunes Ltda foi proposta a implantação do fluxo de caixa, pois observou-se que a empresa tinha pouquíssimo controle do seu caixa

O fluxo de caixa tem por objetivo controlar as entradas e saídas diariamente, além de mostrar saldo em conta atualizado, provisões de encargos com os funcionários, entre outros, e serve principalmente para o auxílio nas tomadas de decisões. A sugestão das planilhas em Excel para a elaboração do fluxo de caixa foi bem aceita pelo gestor da empresa, de forma que no início ensinamos e auxiliamos o mesmo para inserir os dados corretamente no fluxo de caixa, posteriormente ele demonstrou cada vez mais interesse em alimentar as planilhas sozinho e em continuar realizando esse controle.

O ponto mais fraco da empresa era justamente a falta de controle financeiro, observando os controles durante o segundo semestre de 2019, ficou claro que a empresa tem recursos suficientes para arcar com todas suas despesas, e ainda

sobram para investimentos e aplicações, confirmando o que foi observado no ponto de equilíbrio.

Acredita-se que por conta dos resultados obtidos com o controle de fluxo de caixa através da dedicação e interesse do gestor, o mesmo continuará utilizando a ferramenta de planilhas no Excel obtendo cada vez maior controle sobre suas finanças, podendo fazer investimentos e não precisar recorrer a instituições financeiras para quitar suas contas como acontecia anteriormente, e além de tudo esse controle servirá também como base para as tomadas de decisões da empresa.

Após os resultados positivos alcançados sugere-se que a empresa futuramente invista também em outros pontos a serem melhorados identificados durante o processo de intervenção em 2019, que por falta de controle financeiro não haviam recursos para serem investidos nas melhorias desses pontos fracos, que foram: treinamento e desenvolvimento dos seus funcionários, trabalhar o marketing da empresa, implantar missão, visão e valores, e com suas aplicações invista em tecnologias para não ficar atrás da concorrência nesse quesito, podendo assim obter cada vez resultados melhores e garantir a preferência de seu cliente.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, I. P. S., 1964- **Introdução à contabilidade**: atualizada em conformidade com a Lei n. 11.638/2007/ Inaldo da Paixão Santos Araújo.- 3. ed. Ver. e atual.-São Paulo: Saraiva, 2009.

AZEVEDO, M. **Estrutura e Análise das Demonstrações Financeiras**: 1.Edição. São Paulo: Alínea, 2008.

CHIAVENATO I. **Administração financeira: uma abordagem introdutória**/Idalberto Chiavenato.- Rio de Janeiro: Elsevier,2005- 6ª impressão.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à Administração Geral**.3 ed.rev. e atual.- Barueri,SP: Manole,2009.

CHING, H. Y. **Contabilidade e finanças para não especialistas**/ Hong Yuh Ching.- São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

DEMO, P. **Introdução à Metodologia da Ciência**. São Paulo: Ed. Atlas 1985.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GITMAN, L. J. (2010); **Princípios da Administração Financeira**. 12ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

HOJI, M. **Administração financeira na prática: guia para administração financeira corporativa e gestão financeira pessoal**/ Masakazu Hoji.- 3. ed.- São Paulo: Atlas,2011.

HOJI, M. **Planejamento e controle financeiro: fundamentos e casos práticos de orçamento empresarial**/Masakazu Hoji, Hélio Alves da Silva. São Paulo:Atlas,2010.

IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E.; GELBCKE, E. R.; SANTOS, Ariovaldo dos. **Manual de Contabilidade Societária**. São Paulo: Atlas, 2010.

KARKOTLI, G. et al (Org.). **Administração Financeira**. Curitiba: Camões, 2008.

MARION, J. C. **Contabilidade básica**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços: abordagem gerencial**. 7ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A. C. **Introdução Administração**. 6ª edição. São Paulo: Ed. Atlas 2004.

NETO, A. A. **Administração do Capital de Giro**. 3ª edição. São Paulo: Ed. Atlas, 2011.

OLIVEIRA, D. C. **Como elaborar controles financeiros**. / Dilson Campos Oliveira; organização, Viviane Soares da Costa, AnyMyukiWakabayashi, Renata Duarte Foscarini, Adriana AthouguaSabioni. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2013.

QUINTANA, A. C.; SAURIN, V. Análise da utilização da demonstração do fluxo de caixa como um instrumento de gestão financeira nas sociedades anônimas de capital aberto do Estado do Rio Grande do Sul. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 10, n. 22, p.55-79, set. 2008. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/fs000280.pdf>. Acesso em: 09 ago. 2019.

RIBEIRO, O. M. **Contabilidade geral fácil**/ Osni Moura Ribeiro.- 7 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD R. W.; JORDAN B. D.; **Princípios de administração financeira**/Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield, Bradford D. Jordan; tradução Andrea Maria Accioly Fonseca Minardi; revisão técnica Antonio Zoratto Sanvicente.- 2.ed.-9. reimpr.-São Paulo: Atlas, 2010.

FILHO, J. **Controles Financeiros e Fluxo de Caixa**.1 ed. Rio de Janeiro:Qualitymark, 2005

SEVERINO, A. J., 1941- **Metodologia do trabalho científico**/ Antonio Joaquim Severino. – 24.ed. ver. e atual.- São Paulo: Cortez, 2016.

VIEIRA, M. V. **Administração Estratégica do Capital de Giro**. 2ª edição . São Paulo: Ed. Atlas, 2008.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 9. ed. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2002.