

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**VENDAS - SUA IMPORTÂNCIA PARA O
FLUXO DE CAIXA DAS EMPRESAS**

Por : Leonice da Cunha Medina

Orientador: Professor Erves Ducati

Florianópolis, Dezembro de 1995.

“ VENDAS: SUA IMPORTANCIA PARA O FLUXO DE CAIXA DAS EMPRESAS “

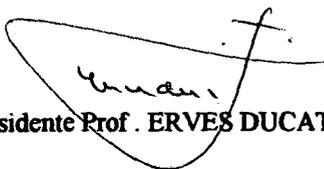
autor: Acadêmico(a)...LEONICE DA CUNHA MEDINA

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão no curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota média de 8,5.. atribuida pela banca constituída pelos professores abaixo nominada .

Florianópolis, 08 de Janeiro de 1996



Prof. ADALBERTO NIENKOTTER
Coordenador de Monografia do CCN



Presidente Prof. ERVES DUCATI



Membro prof LUIZ FELIPE FERREIRA



Membro Prof.. NIVALDO JOÃO DOS SANTOS

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu marido Paulo, à
minha filha Paula, à meus pais, Odete e
Aguinaldo, à minha sogra Neide e meu sogro
Remi.

AGRADECIMENTOS

- Ao Professor Erves Ducati, pela orientação prestada durante a realização do presente trabalho.
- Ao meu companheiro Paulo Poeta, pelo apoio, paciência e confiança depositados.
- Aos professores, colegas, e a todos que contribuíram direta ou indiretamente com mais esta etapa da minha vida.

PENSAMENTO

“Uma organização que não faz planos não é uma organização, mas apenas um grupo incoerente de indivíduos mais ou menos desorientados”.

(Roberto Anthony)

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	vii
RESUMO	viii
CAPÍTULO I	1
1 - O PROBLEMA	1
1.1 - Introdução	1
1.2 - Problemática	3
1.3 - Objetivos	4
1.3.1 - Geral	4
1.3.2 - Específicos	4
1.4 - Metodologia	4
CAPÍTULO II	6
2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	6
2.1 - Conceito de fluxo de caixa	6
2.2 - Objetivos do fluxo de caixa	7
2.3 - Características do fluxo de caixa	8
2.4 - Conceito de Políticas de vendas	10
2.5 - Decisões Fundamentais nas Políticas de vendas	12
CAPÍTULO III	18
3 - CONTROLE NAS POLÍTICAS DE VENDA	18
3.1 - Fatores Internos que Alteram o Caixa	19
3.1.1 - Alterações na política de vendas	19

3.1.2 - Decisões na área de produção	20
3.1.3 - Ampliação exagerada dos prazos de venda	20
3.1.4 - Ciclo de recebimentos e pagamentos desordenados	21
3.2 - Fatores Externos que Alteram o Caixa	22
3.2.1 - Queda das vendas	22
3.2.1.1 - Cuidados quanto a política de crédito	23
3.2.1.2 - Redução do prazo médio de recebimentos	24
3.2.1.3 - Redução dos estoques	25
3.2.2 - Concorrência.....	25
3.2.3 - Inflação	27
3.2.4 - Alterações nas alíquotas e mudanças de prazos dos tributos	27
3.2.5 - Inadimplência	28
 CAPÍTULO IV	 31
4 - MAPAS AUXILIARES PARA ELABORAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA	31
CAPÍTULO V	38
5 - CONCLUSÕES	38
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	 39

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Mapa auxiliar de recebimentos das vendas a prazo ..	33
FIGURA 2 - Mapa auxiliar de recebimentos das vendas a prazo com atraso	34

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo mostrar a importância de uma eficiente política de vendas, e sua influência no desempenho das empresas através do fluxo de caixa, apresentando:

O capítulo I compreende a parte introdutória, cujos itens são os determinadores do estudo da problemática, objetivos e metodologia adotados para a realização do trabalho.

O segundo capítulo é destinado, fundamentalmente, à pesquisa bibliográfica dos conceitos, características e objetivos do fluxo de caixa.

O capítulo terceiro apresentará a importância da utilização de um eficiente controle nas políticas de venda das empresas, sendo as vendas o principal ingresso para o fluxo de caixa.

O quarto capítulo mostrará modelos de mapas úteis para a elaboração do fluxo de caixa e que servirão de apoio para o administrador financeiro.

Finalmente no capítulo cinco serão realizadas as conclusões necessárias.

CAPÍTULO I

O PROBLEMA

1.1 - Introdução

Numa economia tipicamente inflacionária com taxas de juros extorsivas a sobrevivência da empresa depende da eficiência da gestão financeira.

Deve-se manter um saldo adequado de caixa, para fazer face aos seus compromissos de curto prazo.

Uma reserva excessiva de caixa é desaconselhável, tais recursos devem estar aplicados.

Uma empresa que espera um excesso de caixa pode planejar aplicações, enquanto outra com falta de caixa deve providenciar financiamentos, evitando assim, a corrosão inflacionária e proporcionando maior rendimento à empresa.

O fluxo de caixa é um dos instrumentos que propicia ao administrador financeiro, **planejar** e **coordenar** os recursos financeiros de uma empresa para um determinado período.

De acordo com Marion (1993, p. 401)

“As vendas à vista e recebimento de duplicatas a receber são consideradas como principais fontes a afetarem o caixa”.

No que se refere às vendas a prazo - (geradoras das duplicatas a receber) não afetam o caixa diretamente, mas o seu recebimento no futuro afetarão certamente.

“O futuro nos traz incerteza. Ao projetarmos valores futuros, tentamos reduzir as incertezas e nos antecipar às necessidades”. (Campos Filho, 1993, p. 113).

Sendo assim, a concessão de crédito, procedimentos funcionais na cobrança das duplicatas são políticas, que se usadas de uma forma adequada garantirão um alto giro de valores a receber, resultando numa melhor liquidez da empresa, onde poderão, através das vendas, projetar um maior lucro e adequadas aplicações em itens do ativo.

Cabe ao administrador financeiro a responsabilidade da escolha de políticas que influenciam:

- a quantidade das entradas no caixa
- acumulação de valores a receber
- os desembolsos
- reposição de estoques em níveis compatíveis com a atividade operacional da empresa.

A ele caberá, periodicamente **controlar e avaliar** os resultados de suas políticas. Para que possa efetuar as correções necessárias e empregar medidas saneadoras sobre os pontos críticos detectados.

1.2 - Problemática

- As vendas são consideradas como as principais fontes que afetam o caixa, ocupando um lugar de relevância no fluxo de caixa das empresas.

O desempenho das empresas são significativamente influenciadas por uma eficiente administração na política de vendas?

- Sabemos que a atividade econômica evolui envolvendo competitividade crescente e operações cada vez mais complexas. O aspecto das vendas nas empresas ocupam lugar de suma importância.

A partir daí surgem questões:

- Por que as vendas são consideradas como um dos principais ingressos para o fluxo de caixa?
- É necessário um controle eficiente na política de vendas para que a empresa possua um bom desempenho?

1.3 - Objetivos

1.3.1 - Geral

- Mostrar a importância de uma eficiente política de vendas, bem como, sua influência no desempenho das empresas, através do fluxo de caixa.

1.3.2 - Específicos

- Apresentar um estudo sobre as vendas, mostrando suas características junto ao fluxo de caixa.
- Realizar uma análise comparativa entre autores, sobre as diversas maneiras de demonstrarem a importância da utilização de um eficiente controle de vendas.
- Mostrar alguns modelos de mapas auxiliares relacionados com as vendas e demonstrar sua utilidade para a elaboração do fluxo de caixa.

1.4 - Metodologia

A metodologia, em sua origem etimológica, significa a combinação da ciência (o saber) com o método. A palavra método, por sua

vez, significa “*o caminho pelo qual se chega a um certo resultado*” (Aurélio, 1988, p. 377).

O método de análise utilizado neste trabalho consiste basicamente na pesquisa bibliográfica, esta faz-se necessária para que se tenha uma boa delimitação das diversas informações que servirão para conduzir o processo de montagem do trabalho.

A partir destas pesquisas delinear-se-á a metodologia de coleta de informações para demonstrar a importância das vendas para o fluxo de caixa das empresas.

Completando este quadro dever-se-á em conjunto com o orientador, proceder a definição do relatório final.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 - Conceitos de fluxo de caixa

Para melhor entendimento do termo “fluxo de caixa”, buscou-se dentre autores algumas conceituações necessárias para este trabalho, como se observa a seguir:

Para Zdanowicz (1989, p. 24) fluxo de caixa...

“Instrumento utilizado pelo administrador financeiro com o objetivo de apurar os somatórios de ingressos e de desembolsos financeiros da empresa, em determinado momento, prognosticando assim se haverá excedentes ou escassez de caixa, em função do nível desejado de caixa pela empresa”.

Segundo Ezra Solomon¹

“Define fluxo de caixa em função do tempo de sua projeção. A curto prazo para atender quaisquer finalidades da empresa, principalmente, de capital de giro. E a longo prazo para fins de investimento em itens do ativo permanente.”

Para Ademar Campos Filho (1993, p. 109)

“O fluxo de caixa é a ferramenta de que o administrador financeiro dispõe para visualizar com antecedência a situação e evitar que ela ocorra.”

2.2 - Objetivos do fluxo de caixa

Segundo Zdanowicz (1989, p. 24), fluxo de caixa objetiva...

“Projeção das entradas e das saídas de recursos financeiros para determinado período, visando prognosticar a necessidade de captar empréstimos ou aplicar excedentes de caixa nas operações mais rentáveis para a empresa.”

Para Matarazzo (1994, p. 370), principais objetivos consistem ...

- *“Avaliar alternativas de investimento.*

¹ SOLOMOM, Ezra & Pringle, John J. Introdução à Administração Financeira. São Paulo: Atlas, 1981.

- *Avaliar e controlar ao longo do tempo as decisões importantes que são tomadas na empresa com reflexos monetários.*
- *Avaliar as situações presente e futuras do caixa na empresa, posicionando-a para que não chegue a situações de iliquidez.*
- *Certificar que os excessos momentâneos de caixa estão sendo devidamente aplicados”.*

2.3 - Características do fluxo de caixa

- *“O fluxo de caixa, não é exigido por lei, mas, é de grande utilidade interna na empresa.”* (Marion, 1993, p. 399).
- O uso e a prática, consagraram o termo fluxo de caixa, porém para Zdanowicz (1989, p. 26).

“Não se deve confundir com a conta caixa do ativo disponível da empresa. Procura-se administrar financeiramente, através do fluxo de caixa as seguintes contas: caixa, bancos e aplicações; em síntese, consiste no fluxo do disponível”.

Para Marion (1993, p. 400),

“A intitulação do fluxo de caixa não é a mais correta, uma vez que englobamos as contas de

caixa e bancos. Dessa forma, seria mais adequado denominar fluxo do disponível”.

- Assim sendo, nunca devemos confundir o **fluxo de caixa** com a **conta caixa** do ativo disponível da empresa.

A conta caixa constitui para várias empresas como uma reserva,(fundo fixo) para atender às necessidades de pequenos pagamentos,visto que as empresas não possuem grandes volumes de dinheiro na conta caixa.

- As empresas que utilizam o fluxo de caixa possivelmente não fracassarão, mas, aquelas que não fazem uso para **planejar** e **controlar** suas atividades operacionais terão uma enorme chance de não sobreviver. Pois, se ela no início de cada período souber quais as necessidades ou os excessos de recursos financeiros, poderá antecipadamente tomar decisões mais adequadas para determinadas questões, como por exemplo, conduzir decisões de investimento, obtenção de empréstimos. Porém, aquelas que não utilizam o planejamento na projeção do fluxo de caixa, sequer terão conhecimento dos erros e problemas que surgirão.

“A experiência tem comprovado que, as dificuldades financeiras, especialmente as que embaraçam as micro e pequenas empresas, parecem decorrer das ausências do planejamento e do controle de suas atividades operacionais”.
(Zdanowicz, 1989, p. 44).

2.4 - Conceito de Políticas de Vendas

Política: regra ou diretriz que limita ou torna possíveis diferentes opções estratégicas.

Estratégia: esquema de objetivos e políticas que definem a empresa e seus negócios, assim como os planos de ação e os orçamentos para concretizá-los no tempo.

Fonte: Adaptado de HANSEN, Harry L. A estratégia de marketing. Enciclopédia de Administração de Empresas. Fascículo 3. São Paulo, Nova Cultura, 1986.

Para alcançar os objetivos, a administração desenvolve estratégias e táticas, que são planos de ação que partem de uma análise do meio ambiente, onde se determinam oportunidades e ameaças do mercado, e também da empresa.

O que direciona o sentido das estratégias e táticas são as políticas da empresa.

Desta forma, entende-se por políticas de vendas, as regras ou diretrizes que limitam ou tornam possíveis diferentes planos de ações referentes as vendas de uma empresa.

Infelizmente, não existem uma maneira que revele a realidade do que acontecerá futuramente para que as empresas possam adaptar-se às condições previstas. Os administradores devem trabalhar com suposições, evidentemente baseadas em dados que possam fundamentá-las.

Para que o trabalho de vendas alcance os objetivos é necessário saber: a quem vender? O que vender? Qual o método de vendas mais apropriado?

Para obter resposta à primeira pergunta, o trabalho que deve ser feito é o de segmentação. Somente em certos casos a empresa deve considerar o mercado como um todo. De modo geral, a preferência é pela segmentação, ou seja, processo de dividir um mercado heterogêneo em partes homogêneas. Com isso, podem-se separar os grupos de clientes visados e compreendê-los melhor. Com esta compreensão, é possível buscar resposta à pergunta “o que vender”. Os produtos ou serviços mais adequados são desenvolvidos para um ou alguns dos segmentos selecionados.

Finalmente, com uma visão do mercado-alvo e a determinação do produto a ser vendido, pode-se decidir que método de vendas será utilizado. Em alguns casos, as vendas devem ser feitas por etapas, enquanto em outros, na ocasião da primeira visita. O número de contatos necessário e o nível desejado de comunicação com o cliente ajudam a determinar o tipo de método de vendas a ser utilizado pelos vendedores.

A resposta a estas perguntas favorece a seleção da força de vendas. O tipo de cliente visado pode determinar o tipo de vendedor. A venda de equipamentos industriais sofisticados a técnicos de nível superior, por exemplo, deve ser feita por vendedores, em muitos casos, com formação universitária. Assim sendo, as políticas de vendas são estipuladas a partir dos objetivos mais gerais da empresa.

2.5 - Decisões Fundamentais nas Políticas de Vendas

Fixação dos Objetivos e Estatísticas

A alta administração de uma empresa exerce um papel de liderança na fixação dos objetivos gerais e das estratégias para o futuro das suas vendas, que devem levar em conta a função do marketing.

Há a necessidade de uma definição clara dos objetivos e estratégias da empresa, porque à medida que a complexidade de escalões hierárquicos surge, os indivíduos envolvidos devem trabalhar, de uma forma harmônica nas situações certas, nos momentos adequados e com os instrumentos determinados.

Segundo SANVICENTE (1983, p. 46),

“uma definição inadequada de objetivos e a negligência nos critérios de divulgação desses objetivos têm trazido resultados desfavoráveis a muitas empresas e gerado infundáveis discussões entre executivos sobre a responsabilidade por esses resultados, clima este que repercute negativamente em toda a organização”.

Políticas de Marketing

Os objetivos de marketing são atingidos quando há a tomada de decisões em quatro áreas fundamentais de uma empresa: preços, produtos, distribuição e propaganda.

Política de preços – a política de preços é um elemento essencial do planejamento de vendas. Para que seja definida uma melhor estratégia de preços, a administração deve estar envolvida num plano de vendas realista. Os preços devem ser analisados em todos os aspectos: custo de produção, preço dos concorrentes, da indústria e de outras regiões, e devem corresponder em geral, às condições de mercado para a qualidade do produto oferecido.

Todos os métodos possíveis para a elaboração da política de preços devem ser utilizados para serem analisados tendo-se como referência a reação do mercado frente à alteração do preço de seus produtos.

Política de Produtos – uma área de grandes decisões na preparação de um orçamento de vendas envolve a determinação do número e da variedade de produtos que a empresa colocará à venda. O volume de vendas a curto e a longo prazo devem refletir decisões básicas quanto à inclusão, modificação ou eliminação de produtos ou linhas de produtos.

Política de Distribuição – a política de distribuição define os caminhos que levarão os seus produtos aos consumidores finais.

Para que os objetivos da política de distribuição sejam alcançados, é necessário, entre outros fatores, a definição de vendedores, a eventual utilização de escritórios de representação, a possível construção de armazéns próprios ou a utilização de grandes atacadistas.

Política de Propagandas – a política de propaganda procura definir os produtos prioritários, as campanhas a serem feitas e os veículos de comunicação a serem utilizados.

Método de Projeção de Vendas

Grande parte das empresas encontram dificuldades na elaboração das previsões de venda, conseqüente das características peculiares, de seus produtos e do mercado em que atua.

Todos os métodos de projeções de vendas apresentam vantagens e desvantagens e devem-se em função das características das empresas, dos produtos, das informações e dos recursos disponíveis.

Segundo Alexander Hamilton Institute, Inc, cit, por SOBANSKI (1994, p. 25), há seis métodos muito freqüentes de previsão de vendas:

1. Método de Apuração da Tendência de Venda – procura reconhecer alguma tendência de aumento, queda ou estabilidade das vendas considerando o ciclo de vida de cada produto, as variações sazonais e os efeitos econômicos da expansão ou contração nos negócios, para depois serem projetadas as vendas.

2. Método das Opiniões da Equipe de Vendas – constitui na soma de opiniões dos vendedores e dos chefes regionais a respeito das vendas futuras no âmbito de suas regiões de atuação. Esse método nem sempre é confiável, pois os palpites poderão estar subestimados, na esperança de que gerem quotas de vendas mais favoráveis a si mesmos e não ao objetivo geral da empresa e restringe-se à visão do vendedor que pode não considerar as condições econômicas gerais, cuja evolução, nem sempre é fácil estimar. O método é usado mais freqüentemente por pequenas organizações e por empresas com pequeno número de produtos.

3. Método das Opiniões dos Executivos – consiste em cruzar as opiniões dos altos executivos da empresa, formuladas a partir dos

conhecimentos sobre as condições econômicas gerais e sobre os fatores que afetam suas funções na empresa e na indústria. Esse método é utilizado com bastante frequência porque é simples, direto e barato.

4. Método de Análise da Indústria – consiste em obter uma previsão de vendas baseada na faixa de mercado atual da empresa. Este método só é aplicável em empresas que tem uma faixa significativa no mercado, caso contrário a probabilidade de previsões inexatas é grande.

5. Método da Análise Correlacional – consiste em aplicar métodos de regressões lineares, simples ou múltiplas, a partir de dados passados e de previsões da evolução futura dos fatores econômicos e ambientais da procura, com o objetivo de obter projeções de venda mais precisas.

Análise de regressão, segundo SANVICENTE (1983, p. 50),

“é uma técnica estatística que permite calcular o valor de uma grandeza em função de outra, ou combinações de outras. Para esta análise são necessárias séries históricas das vendas e de outras variáveis que se julga, a priori, guardarem relações causais com as vendas”.

6. Abordagens Múltiplas – muitas empresas têm desenvolvido a utilização de diversos métodos e combinações de métodos na previsão de suas vendas. Segundo WELSCH (1985, p. 122),

“a preparação de orçamentos de vendas não pode ser estatístico; cada empresa deve continuamente tentar aperfeiçoar os diversos enfoques, processos e conceitos envolvidos em seu método particular de previsão de vendas”.

Limitação aos Planos de Vendas

Para a empresa não basta apenas preocupar-se com o seu potencial de vendas, deve considerar também o conjunto de recursos internos no período coberto pelo plano. Conforme apresenta WELSCH (1985, p. 123) há alguns fatores principais que podem limitar um plano de vendas:

- Capacidade de Produção em Termos Econômicos – a avaliação da capacidade de produção de uma empresa envolve, geralmente, os planos de investimentos em imobilizado. Não é aconselhável planejar um volume de vendas superior ao que pode ser produzido. Há a ligação do orçamento de investimento em imobilizado com o plano de vendas, pois qualquer acréscimo de capacidade, relocações, consertos extraordinários requerem atenção especial.
- Disponibilidade de Recursos Humanos – a disponibilidade de recursos humanos pode tornar-se um fator importantíssimo para a determinação da quantidade de bens que podem ser produzidas e vendidas. Se for previsto um aumento na produção poderá ser requerido o treinamento de pessoal que muitas vezes para uma empresa esse custo constitui um fator decisivo.
- Disponibilidade de Fundos – a empresa deve preocupar-se com a alocação dos recursos financeiros para investimento em imobilizados, capital de giro e a liquidez para pagamento das despesas normais, principalmente se as vendas não puderem proporcionar o volume de recursos líquidos necessário, se as vendas a prazo forem excessivos e o processo de cobrança for lento. São esses aspectos que podem comprometer todo o planejamento administrativo da empresa.

As vendas desempenham papel relevante na obtenção de receita, uma vez que, sem vender, a empresa não conseguirá obter ingressos de caixa para cobrir seus desembolsos.

Desta forma, uma eficiente política de vendas contribui não só para a sobrevivência de cada negócio individualmente, mas também, a saúde e a sobrevivência da economia como um todo.

CAPÍTULO III

CONTROLE NAS POLÍTICAS DE VENDA

O administrador financeiro está envolvido com todas as áreas da empresa, devendo participar e discutir sobre todas as medidas de decisões financeiras.

“A previsão das vendas são o insumo básico para que o administrador financeiro estime os fluxos de caixa” (Gitman, 1987, p. 263). Com base nessas estimativas serão projetados os fluxos de caixa resultantes da projeção dos recebimentos das vendas, normalmente fornecidos ao administrador pelo departamento de vendas.

Algumas alterações no fluxo de caixa ele não terá condições de influenciar, como é o caso de taxas de inflação, e concorrência, porém em muitas situações, como decisões na área de produção, e alterações na política de vendas, poderá o administrador financeiro tomar medidas saneadoras com o sentido de neutralizar ou minimizar as situações desfavoráveis à empresa.

Gitman (1987, p. 250) comenta o seguinte:

“A caixa é elemento vital da empresa; sem caixa adequada - independente do nível de lucros - a empresa poderá tornar-se inadimplente e falir”.

A seguir relacionam-se alguns fatores internos e externos que alteram o caixa e as medidas necessárias tomadas pelo administrador financeiro para o estabelecimento ou reestabelecimento do caixa. Considerar-se-á como fatores, apenas os aspectos relacionados com as vendas.

3.1 - Fatores Internos que Alteram o Caixa

3.1.1 - Alterações na política de vendas

A área de vendas jamais deverá tomar decisões sem considerar a área financeira.

Uma decisão quanto as despesas com propaganda, promoções, cujo desembolso é imediato, necessita da participação do administrador financeiro, pois um desembolso não planejado poderá ocasionar falta de recursos naquele momento.

Políticas de descontos ou abatimentos concedidos sobre as vendas, poderão reduzir a margem de lucro e conseqüentemente os ingressos no fluxo de caixa.

3.1.2 - Decisões na área de produção

O executivo de produção não pode decidir por uma produção constante, mantendo o mesmo nível, em épocas de queda nas vendas da empresa.

Esta decisão poderá comprometer a empresa, com a manutenção de maiores níveis de estoque, compras de matéria-prima, maiores custos e despesas, como por exemplo, custo com mão-de-obra, despesas de fabricação.

Em épocas de poucas vendas a decisão quanto a produção necessitará de medidas financeiras viáveis, como:

- Redução das atividades operacionais
- Contenção dos custos e despesas

Observa-se, desse modo, que se deve evitar um acúmulo de desembolsos em épocas de poucos ingressos.

3.1.3 - Ampliação exagerada dos prazos de venda

Esta decisão poderá provocar um impacto imediato sobre o fluxo de caixa, uma alteração exagerada nos prazos de venda ocasionarão falta de recursos financeiros para a empresa, pois os ingressos poderão ser insuficientes para cobrir os desembolsos.

Portanto, as empresas não devem assumir grandes riscos concedendo prazos longos de crédito a seus clientes, pois quanto maior for o saldo do volume de contas a receber, menor será a rotação dos recursos utilizados pela empresa, prejudicando sua rentabilidade.

3.1.4 - Ciclo de recebimentos e pagamentos desordenados

Este ciclo desordenado está intimamente relacionado ao item anterior, uma vez que, este ocorre devido a insuficiência de contas a receber, devido a prazos exagerados de crédito concedido aos clientes.

Quando os períodos em que os desembolsos forem maiores que os ingressos de caixa, a empresa deverá sanar suas dificuldades financeiras através de fontes internas, como por exemplo as originais por vendas à vista, cobrança das vendas a prazo, vendas de ativo permanente ou através de fontes externas com um programa eficiente de empréstimos e financiamentos, captados nas fontes menos onerosas para a empresa ou até mesmo segundo Zdanowicz (1989, p. 106) *“junto aos fornecedores com alterações nas datas de desembolsos, ou junto aos seus clientes induzindo-os a antecipar os pagamentos das vendas a prazo”*.

Muitas vezes por deficiência de planejamento e controle, o administrador financeiro não se dá conta que os prazos de recebimento das vendas estão excessivamente defasados em relação aos prazos de pagamento, ou seja, o prazo de recebimento é maior que o prazo de pagamento.

Desta forma, deverá o administrador alterar os prazos de recebimentos e pagamentos de caixa. Partindo do pressuposto que o planejamento dos pagamentos (desembolsos) devem ser de acordo com as disponibilidades de caixa, evitando assim o desequilíbrio financeiro.

Outro fator responsável pelo ciclo desordenado entre os recebimentos e os pagamentos são as situações imprevisíveis como, greves, falência de clientes, incêndio e enchentes.

Desta forma conclui-se:

- Para situações imprevisíveis deverá o administrador planejar e controlar um saldo adequado de caixa que seja suficiente para cobrir tais situações.
- Os ingressos e desembolsos de caixa, devem ser planejados de uma forma criteriosa, permitindo analisar o período em que haverá falta de recursos e as medidas que serão tomadas.

3.2 - Fatores Externos que Alteram o Caixa

3.2.1 - Queda das vendas

A queda das vendas, devido a uma economia recessiva ou devido a concorrentes terá consequência direta na diminuição da receita operacional, cabendo ao administrador tomar medidas imediatas para preservar a liquidez da empresa, como vemos a seguir:

3.2.1.1 - Cuidados quanto a política de crédito

Sem dúvida mudanças nas políticas de crédito devem acarretar resultados significativos no volume de vendas da empresa.

- Quando as políticas de crédito são **afrouxados**, deve-se esperar um crescimento nas vendas.
- Quando ocorrer uma **restrição** nas políticas haverá uma redução nas vendas.

Em relação a política de crédito, num momento de queda nas vendas Zdanowicz (1989, p. 42) caracteriza que *“não será aconselhável expandir o crédito, pois em período de redução da atividade econômica a perda dos valores a receber (duplicatas) tende a aumentar”*, ou seja, há um custo referente a manutenção de duplicatas.

Quanto maior for o número de duplicatas a receber, maior será o custo de mantê-las.

Exemplo: aumentará os custos administrativos como resultado da necessidade de um maior departamento de crédito.

Assim, pode-se esperar que **afrouxar os padrões de crédito** acarrete maiores custos para se manter duplicatas e uma **restrição dos padrões de crédito** resultará em menores custos para mantê-las.

Desta forma Gitman (1987, p. 329) caracteriza, *“quando as condições de crédito são afrouxadas, concede-se crédito a*

clientes menos confiáveis, que provavelmente retardarão o pagamento de suas contas". Isso eleva o nível de duplicatas a receber.

Neste caso, é provável que ocorrerão prováveis perdas (Devedores Duvidosos) ou pagamentos em atraso. Influindo nos níveis do fluxo de caixa, chegando-se em casos extremos de recorrer-se a Instituições Financeiras para suprir as necessidades da Empresa.

Para Gitman (1987, p. 329), *“quando os padrões são arrochados, a concessão de crédito será limitada a clientes mais confiáveis, a expectativa é que paguem suas contas mais depressa*". Diminuindo assim o nível das duplicatas a receber.

Neste caso, a repercussão nos níveis do fluxo de caixa é direta e positiva, pelo retorno rápido dos recursos aplicados.

3.2.1.2 - Redução do prazo médio de recebimentos

É preciso reduzir o prazo de recebimentos (ingressos) em relação ao prazo de pagamentos (desembolsos), com esta medida a empresa aumentará a sua geração de caixa.

Esta redução poderá ocorrer através de uma eficiente política de cobrança, ou seja, fazer com que os recebimentos das duplicatas ocorram o quanto antes possível, ou através de uma política de desconto, onde *“geralmente significam um recebimento mais rápido para a empresa*". (Sanvicente, 1993, p. 161).

A consequência desta medida para o fluxo de caixa pode ser entendida, pela disponibilidade de recursos em caixa que irão ocorrer para que a empresa cumpra suas obrigações num momento em que existe desaquecimento da demanda.

3.2.1.3 - Redução dos Estoques

Reduzir os estoques, repondo somente parte deles, terá reflexos no caixa pelo excedente imediato de recursos.

Os estoques alimentam a produção e as vendas, porém, não cobrem os desembolsos.

Desta forma, observa-se que esta medida tomada pelo administrador financeiro refletirá no fluxo de caixa, uma vez que, diminuirá os desembolsos relacionados a compras, manutenção dos estoques e pessoal.

3.2.2 - Concorrência

A concessão de crédito é um incentivo a venda de produtos ou serviços.

São usados como instrumentos de mercado relacionados a concorrência.

Sempre deve-se analisar os custos e os benefícios, isto é, o administrador financeiro deverá considerar o lucro nas vendas a prazo e o custo para manter os valores a receber, inclusive os prejuízos com valores incobráveis.

Normalmente, quando são vendidos produtos iguais, as empresas disputam as melhores condições de crédito que podem ser concedidas, visando sua posição competitiva.

Naturalmente, quando a empresa for monopolista, não terá dificuldades em relação a sua política de crédito.

A política de crédito fornece parâmetros para, **fixar prazos para pagamentos, determinar se deve ser concedido crédito e qual valor** deste, isto é, valores máximos financiáveis pela empresa a cada cliente, entretanto, segundo Zdanowicz (1989, p. 267):

“Deve-se ter cuidado na concessão de crédito, visando melhorar a qualidade dos valores a receber, e se for necessário, a quantidade de clientes”.

Uma eficiente política de crédito trará resultados ótimos para a empresa, sendo assim, a expectativa é que as vendas aumentem, gerando mais ingressos para o fluxo de caixa.

Desta forma, é proporcionado a empresa, através do fluxo de caixa, determinar seus excedentes de recursos e aplicá-los da forma mais rentável possível, seja em projetos de expansão, modernização, aplicações no mercado, pois nenhuma empresa deverá deixar seus recursos

sem aplicações, pois seria sem dúvida um grande erro do administrador financeiro.

3.2.3 - Inflação

Segundo Ademar Campos Filho (1993, p. 14) *“as transações ocorridas nas empresas devem ser registradas numa moeda forte, impedindo que a inflação entre nos controles”*.

Como moeda forte, podemos utilizar o dólar, o marco... ou até mesmo um índice geral de preços, confiável, ou até um índice de inflação da empresa, ou do setor onde a empresa atua.

3.2.4 - Alterações nas Alíquotas e Mudanças de Prazos dos Tributos

Não só as alterações como as mudanças nos prazos de recolhimento dos tributos são variáveis que alteram o fluxo dos desembolsos de caixa.

Os compromissos, normalmente tem prazo certo de vencimento, uma vez sofrendo alterações ou mudanças nos prazos de recolhimento, causarão desequilíbrio no fluxo de caixa.

Este controle sobre alterações e mudanças de prazo de recolhimento dos tributos são fatores que o administrador financeiro não pode prever.

3.2.5 - Inadimplência

É um dos fatores mais relevantes para a empresa.

Uma conta que deixou de ser paga no vencimento acarretará

Cobranças.

“As políticas de cobrança da empresa são os procedimentos adotados para se receber as duplicatas a receber na data do vencimento”.
(Gitman, 1987, p. 342).

“A política de cobrança existe para que as vendas já realizadas, transformem-se em recebimentos para a empresa”. (Zdanowicz, 1989, p. 115).

Desta forma, se as contas não forem pagas no vencimento as cobranças tornam-se mais rigorosas:

Algumas formas para cobrança:

- Através de cartas
- telefonemas
- visitas pessoais, este procedimento é muito eficiente

- uso de agências de cobrança, em geral a empresa receberá menos de 50% do valor da duplicata
- Protesto das duplicatas incobráveis, é o passo mais severo. O protesto além de caro, força o devedor à concordata, reduzindo a possibilidade de negociações futuras.

“O excesso de burocracia dos departamentos de cobrança, com suas cartinhas “inócuas” e raras visitas de representantes para fazer pressão junto aos clientes inadimplentes são causas motivadoras dos atrasos” (Zdanowicz,1989,p.116)

Enfim, toda cobrança implica custos.

Importante é na relação custo x benefício, considerar se os gastos com a cobrança produzem alguma contribuição igual ou superior em termos de perdas com devedores incobráveis, isto é, cobrança mais rápida a um custo menor.

Exemplo: Não se deve utilizar R\$ 1000,00 para cobrar uma conta de R\$ 700,00.

Outro fator de grande importância, que deverá ser considerado, é o cuidado na adoção de políticas rígidas na cobrança dos clientes. Pois, os exageros, as agressões nas cobranças poderão deslocar o cliente para outro concorrente, e também suas vendas futuras.

A política de descontos, é outro fator importante, geralmente irão significar um recebimento mais rápido para a empresa.

A inadimplência é um dos fatores que exigirá do administrador financeiro bastante atenção, pois as vendas já foram efetuadas, o fluxo de

caixa já foi projetado, bem como possíveis aplicações ou empréstimos já foram planejados, entretanto, os recebimentos não ocorreram.

Assim sendo, medidas eficientes nas políticas de cobrança e nas políticas de crédito são imprescindíveis para que não haja um desequilíbrio entre os ingressos e os desembolsos do fluxo de caixa da empresa.

Conclui-se que, dificilmente uma empresa venderá exclusivamente à vista, a utilização do crédito para as vendas, é uma arma de concorrência imprescindível.

Alterações na política de vendas, assim como atraso do recebimento de duplicatas, causarão impacto direto no fluxo de ingressos e desembolsos de caixa.

Desta forma, é de suma importância a adoção de controles rígidos, porém eficientes nas políticas de cobrança, e de crédito, que proporcionarão a empresa uma economia razoável.

“Boa parte das inadimplências deriva da pressa com que se analisa o cadastro de um cliente. As empresas mal esperam o resultado dos levantamentos em cartórios e tratam logo de realizar a venda”. (Zdanowicz, 1989, p. 116).

CAPÍTULO IV

MAPAS AUXILIARES PARA ELABORAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

A vida da empresa não pode ser uma aventura expondo-se aos acontecimentos futuros incertos, sem um mínimo de planejamento. Como já sabemos o fluxo de caixa é um instrumento utilizado pelo administrador financeiro, onde projeta-se valores para um determinado período objetivando minimizar ou neutralizar as situações desfavoráveis à empresa.

Note-se que dificilmente uma empresa venderá seus produtos à vista, em geral, são vendidos a prazo através de créditos concedidos a clientes, dando origem aos valores a receber. Desta forma, as vendas a prazo devem ser tratadas de maneira bastante atenciosa, pois a partir das estimativas de vendas são feitas as apropriações dos valores a receber pela empresa. Sabe-se, entretanto, que os pagamentos feitos pelos clientes não são efetuados de acordo com as previsões feitas pela empresa. Há prestações que não são pagas, há prestações que são pagas com atraso.

Observa-se então, que para a elaboração do fluxo de caixa, deve-se considerar os recebimentos normais, atraso nos pagamentos dos clientes, e controle de cobrança dos clientes.

Outro item que deve ser considerado, é que as vendas à vista são lançadas diretamente no fluxo de caixa, e as vendas a prazo necessitam de mapas auxiliares dos recebimentos normais dos clientes, dos recebimentos com atraso, onde, posteriormente serão transportados para o fluxo de caixa.

Desta forma, serão mostrados alguns mapas auxiliares, que serão úteis para a elaboração do fluxo de caixa, relacionados com as vendas.

Observações do Mapa auxiliar de recebimentos das vendas a prazo:

- O somatório mensal dos recebimentos deverão ser transportados para o fluxo de caixa.
- Considera-se a política de vendas da empresa sendo: 40% 30 dias
30% 60 dias
30% 90 dias

Fonte Zdanowicz (1989, p. 67)

Observações do mapa auxiliar de recebimentos das vendas a prazo com atraso:

- O somatório mensal de recebimentos deverão ser transportados para o fluxo de caixa.
- A inadimplência calculada pela empresa é uma defasagem de 30 dias em função das condições de venda a prazo e o período máximo é de 120 dias, ou seja, sabemos que a política de vendas da empresa é de 30, 60 e 90 dias, então soma-se os 30 dias de inadimplência e obtém-se o período máximo de 120 dias.

Fonte Zdanowicz (1989, p. 68)

Desse modo, pode-se dizer que o conhecimento dos valores projetados, possibilitam um melhor gerenciamento dos recursos da empresa, no entanto, não resolve apenas projetar valores no fluxo de caixa, é preciso que o administrador financeiro considere as circunstâncias ou as

modificações que possam provocar aumento ou redução do nível de recursos de caixa.

O fluxo de caixa poderá ser elaborado de maneiras diferentes, de acordo com as necessidades ou conveniências de cada empresa.

Quando o volume de vendas da empresa estiver sujeita a grandes oscilações, a tendência será fazer estimativas de fluxos de caixa com prazos mais curtos, ou seja, diário, semanal, mensal.

Entretanto, quando as vendas se apresentarem de maneira estável os fluxos de caixa poderão ser feitos para períodos mais longos, ou seja, semestral, trimestral.

É de suma importância o planejamento do fluxo de caixa, porque ele irá indicar antecipadamente as necessidades de caixa para atendimento dos desembolsos, preparando assim o administrador financeiro a planejar com antecedência os problemas de caixa. Irá indicar também os excessos de caixa onde o administrador poderá planejar antecipadamente onde investir.

Os mapas auxiliares são elaborados para o melhor planejamento do fluxo de caixa. O número de mapas auxiliares a serem utilizados dependem do porte e do tipo de atividade de cada empresa.

Assim sendo, quanto mais organizada for uma empresa em suas atividades operacionais, maior será a quantidade de instrumentos gerenciais que ela irá dispor.

Exemplo:

As médias e grandes empresas geralmente possuem uma situação financeira bem estruturada, é comum utilizarem dois fluxos de caixa; um em

condições reais de recebimentos e pagamentos, e outro projetando hipóteses desfavoráveis para a empresa.

CAPÍTULO V

CONCLUSÕES

No presente trabalho verificou-se o quanto é importante o recebimento das vendas para elaboração do fluxo de caixa, pois quanto as vendas à vista as empresas não encontram grandes problemas, mas quanto as vendas à prazo, devem existir políticas e controles eficientes para que os recebimentos ocorram o mais breve possível.

Procurou-se também demonstrar a importância dos recebimentos das vendas como ingressos para o fluxo de caixa, uma vez que, ingressos de caixa representam dinheiro que pode ser investido ou gasto.

Desse modo, conclui-se que em decorrência do que foi demonstrado, as vendas são de vital importância para o fluxo de caixa das empresas, possibilitando a utilização do mesmo para o planejamento e controle de seus recursos financeiros, podendo assim, as empresas acompanharem a modernização e apresentarem um bom desempenho, tendo a certeza sobre cada decisão a ser tomada e buscando sempre o máximo de eficiência e eficácia em cada atividade desenvolvida.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 – CAMPOS FILHO, Ademar. Fluxo de caixa em moeda forte: análise, decisão e controle. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993. 142p.
- 2 – CASAS, Alexandre L. Las. Administração de Vendas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991, 231 p.
- 3 – COBRA, Marcos. Vendas: como ampliar seu negócio. 1 ed. São Paulo: Cobra, 1994, p. 278.
- 4 – GITMAN, Lawrence J. Princípios de administração financeira. 3 ed. São Paulo: Harbra, 1987, 781p.
- 5 – HOLANDA, Aurélio Buarque de. Minidicionário Aurélio. Rio de Janeiro: 1988, 536p.
- 6 – IUDÍCIBUS, Sergio de, MARTINS, Eliseu, GELBCKE, Ernesto Rubens. Manual de contabilidade das sociedades por ações: Aplicável também às demais sociedades. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- 7 – MARION, José Carlos. Contabilidade Empresarial. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1993. 536p.
- 8 – MATARAZZO, Dante Carmine. Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1994, 463 p.

- 9 – SANVICENTE, Antônio Zoratto. Administração financeira. 3 ed., São Paulo: Atlas, 1993.
- 10 – SANVICENTE, Antônio Zoratto, SANTOS, Celso da Costa. Orçamento na administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1983.
- 11 – SOBANSKI, Jaert J. Prática do Orçamento Empresarial: um exercício programado. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- 12 – ZDANOWICZ, José Eduardo. Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros. 3 ed. Porto Alegre: D. C Luzzatto, 1989. 267 p.
- 13 – WELSCH, Glenn A. Orçamento Empresarial. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1985.