

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**UMA ANÁLISE COMPARATIVA DAS MELHORES PRÁTICAS NO
PROCESSO DE GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA**

SANDRA GRANJA

Orientador: Antonio Cezar Bornia, Dr.

Florianópolis, abril de 2002.

**UMA ANÁLISE COMPARATIVA DAS MELHORES PRÁTICAS NO
PROCESSO DE GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**UMA ANÁLISE COMPARATIVA DAS MELHORES PRÁTICAS NO
PROCESSO DE GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

SANDRA GRANJA

Orientador: Antonio Cezar Bornia, Dr.

Florianópolis, abril de 2002.

SANDRA GRANJA

**UMA ANÁLISE COMPARATIVA DAS MELHORES PRÁTICAS NO PROCESSO
DE GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA**

**Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Mestre
em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia
de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.**

Florianópolis, abril de 2002.

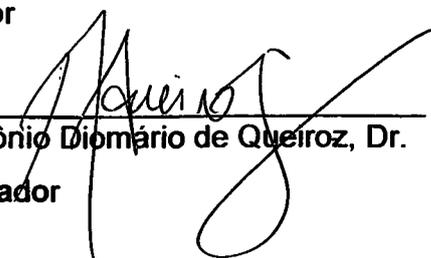


Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
COORDENADOR DO CURSO

Banca Examinadora:

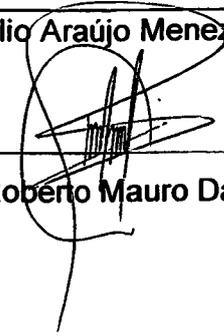


Prof. Antonio Cezar Bomia, Dr.
Orientador



Prof. Antônio Diomário de Queiroz, Dr.
Co-orientador

Prof. Emílio Araújo Menezes, Dr.



Prof. Roberto Mauro Dall' Agnol, MSc.

A Deus.

**Aos meus pais Maria e Carlos,
pelo apoio incondicional.**

Ao meu filho Bruno, pela paciência e compreensão.

Ao meu esposo Maurício, pelo carinho e incentivo.

Aos meus irmãos Eduardo e Karla pelo apoio oferecido,

Agradecimentos

Pela valiosa colaboração direta ou indireta na elaboração deste trabalho manifesto meus sinceros e profundos agradecimentos:

ao Professor Antonio Cezar Bornia, Dr., pelo apoio irrestrito, confiança, amizade, dedicação e atenção despendidos durante sua orientação.

ao Professor Antônio Diomário de Queiroz, Dr., pela confiança, incentivo, paciência, preciosos ensinamentos e conselhos, dedicação e carinho dispensados desde o início desta jornada.

aos componentes da banca examinadora que aceitaram o convite de fazer parte da defesa desta dissertação e por suas valiosas sugestões para aperfeiçoamento do texto final.

à Universidade Federal de Santa Catarina, em especial ao Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, pela oportunidade de realização do mestrado;

aos professores do Programa de Pós-Graduação e Engenharia de Produção, pelos conhecimentos passados, que colaboraram para a efetiva realização desta dissertação;

às empresas, participantes dos estudos de casos, que disponibilizaram as informações necessárias ;

a todos os colegas e amigos que de alguma maneira ou outra contribuíram para a realização desta pesquisa.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	X
LISTA DE FIGURAS.....	XI
LISTA DE GRÁFICOS.....	XII
LISTA DE ABREVIATURAS.....	XIII
RESUMO.....	XIV
ABSTRACT.....	XV
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	1
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA	1
1.2 OBJETIVOS.....	3
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	3
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.3 JUSTIFICATIVA.....	4
1.4 METODOLOGIA	6
1.4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	6
1.4.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	6
1.4.3 MÉTODO DE COLETA DE DADOS E SELEÇÃO DA AMOSTRA	7
1.5 HIPÓTESES DE PESQUISA	8
1.6 LIMITAÇÕES	9
1.7 ESTRUTURA DA PESQUISA	10
CAPÍTULO II- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 PROCESSOS EMPRESARIAIS	12
2.1.1 CONCEITOS DE PROCESSOS.....	12
2.1.2 APERFEIÇOAMENTO DOS PROCESSOS EMPRESARIAIS.....	15
2.1.3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E OS PROCESSOS.....	18
2.1.3.1 <i>Conceitos de tecnologia da informação</i>	<i>18</i>
2.1.3.2 <i>Componentes da Tecnologia da Informação.....</i>	<i>19</i>
2.1.3.3 <i>Impactos da Tecnologia da Informação nos processos</i>	<i>21</i>
2.1.3.4 <i>Tecnologia da Informação e a Cadeia de Valor de Porter</i>	<i>23</i>
2.2 PROCESSO DE GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA	24
2.2.1 FUNÇÃO FINANCEIRA NA EMPRESA	24
2.2.2 DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA.....	27

2.2.2.1 <i>Objetivos da Demonstração do Fluxo de Caixa</i>	30
2.2.2.2 <i>Modelo da Demonstração do Fluxo de Caixa</i>	31
2.2.2.3 <i>Críticas ao modelo FASB (Financial Accounting Standard Board) n° 95, de novembro de 1987</i>	32
2.2.2.4 <i>Formas de apresentação da Demonstração do Fluxo de Caixa</i> ...	34
2.2.3 PRÁTICAS DE GESTÃO DO PROCESSO DO FLUXO DE CAIXA	39
2.2.3.1 <i>Práticas de gestão das disponibilidades</i>	41
2.2.3.2 <i>Práticas de gestão de contas a receber</i>	44
2.2.3.3 <i>Práticas de gestão de contas a pagar</i>	46
2.3 BENCHMARKING	49
2.3.1 CONCEITOS DE BENCHMARKING	49
2.3.2 TIPOS DE BENCHMARKING	50
2.3.3 ETAPAS DO PROCESSO DE BENCHMARKING	52
CAPÍTULO III- PROCESSO DE GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA	55
3.1 ESTRUTURA DOS PROCESSOS DE ACORDO COM A CLASSIFICAÇÃO DA IBC - INTERNATIONAL BENCHMARKING CLEARINGHOUSE	55
3.2 ESTRUTURA DO PROCESSO DE GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA	58
CAPÍTULO IV - ESTUDOS DE CASOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS	66
4.1 ANÁLISE COMPARATIVA DO PROCESSO DE GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA DAS EMPRESAS PESQUISADAS	66
4.1.1 COLETA DE DADOS	66
4.1.2 TABULAÇÃO DOS DADOS	71
4.2 ANÁLISE COMPARATIVA DO TEMPO GASTO E DA INFORMATIZAÇÃO DOS SUB-PROCESSOS DO PROCESSO DE GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA	72
4.3 COMPARAÇÃO DO CUSTO ANUAL POR EMPREGADO	77
4.4 COMPARAÇÃO DA DISTRIBUIÇÃO DO TEMPO GASTO NO PROCESSO DE GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA	78
4.5 SIMULAÇÃO DA EMPRESA BENCHMARK NO PROCESSO DE GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA	82
4.6 ANÁLISE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO	84
4.6.1 ANÁLISE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DE DISPONIBILIDADES	86
4.6.2 ANÁLISE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DAS ENTRADAS DE CAIXA OPERACIONAIS	87
4.6.3 ANÁLISE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DAS SAÍDAS DE CAIXA OPERACIONAIS	88

CAPÍTULO V - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	91
5.1 CONCLUSÕES	91
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	92
REFERÊNCIAS	94
ANEXO I	105
ANEXO II	128
ANEXO III	130

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Exemplos de processos empresariais _____	14
Quadro 2- Impactos da TI na inovação de processos _____	23
Quadro 3- Modelo da Demonstração do Fluxo de Caixa de acordo com o FAS nº 95 _____	35
Quadro 4- Modelo da Demonstração do Fluxo de Caixa proposto por Fabio Frezatti _____	36
Quadro 5- Modelo da Demonstração do Fluxo de Caixa sugerido por Campos Filho (1999) _____	37
Quadro 6- Demonstração do Fluxo de Caixa pelo método direto _____	38
Quadro 7- Demonstração do Fluxo de Caixa pelo método indireto de uma concessionária de veículos _____	40
Quadro 8- Dados das empresas participantes _____	70
Quadro 9- Dados da empresa 1 para cálculo dos custo da atividade _____	70
Quadro 10- Grau de informatização do processo do fluxo de caixa- Gestão de contas a pagar _____	75
Quadro 11- Grau de informatização do processo do fluxo de caixa- Gestão de contas a receber _____	76
Quadro 12- Grau de informatização do processo do fluxo de caixa- Gestão de disponibilidades _____	76
Quadro 13- Simulação dos custos da empresa 4 _____	79
Quadro 14- Simulação dos custos da empresa 3 _____	80
Quadro 15- Tempo gasto em cada sub-processo do fluxo de caixa- análise comparativa da empresa 1 _____	81
Quadro 16- Tempo gasto em cada sub-processo do fluxo de caixa- análise comparativa da empresa 2 _____	81
Quadro 17- Simulação de tempo gasto na gestão das saídas de caixa operacionais- empresa 1 _____	82
Quadro 18- Simulação da Empresa <i>Benchmarking</i> _____	83
Quadro 19- Resumo da composição dos custos- análise comparativa da empresa 5 _____	85

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Visão geral do <i>software</i> e seus recursos _____	20
Figura 2- Tecnologia representativa na cadeia de valores de uma empresa _____	25
Figura 3- Representação gráfica do ciclo operacional e ciclo de caixa __	27
Figura 4- Processo de <i>benchmarking</i> em cinco etapas _____	54
Figura 5- Estrutura de classificação de processos proposta pela IBC __	56
Figura 6- Processo contábil-financeiro de acordo com IBC _____	57
Figura 7- Processo de gestão do fluxo de caixa proposto pela autora _____	57
Figura 8- Visão geral do processo de gestão do fluxo de caixa _____	59
Figura 9- Sub-processo gestão de contas a pagar do processo do fluxo de caixa _____	60
Figura 10- Sub-processo gestão de contas a receber do processo do fluxo de caixa _____	62
Figura 11- Sub-processo gestão de disponibilidades do processo do fluxo de caixa _____	65
Figura 12- Distribuição dos quartis _____	72
Figura 13- Percentuais de tempo utilizado por empresa nos sub-processos de saídas de caixa operacionais _____	74

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Distribuição de tempo gasto dos sub-processos entre as organizações _____	73
Gráfico 2- Práticas de recebimentos de produtos _____	88

LISTA DE ABREVIATURAS

- ABC – Custeio baseado por atividades
- ABM – Gerenciamento baseado por atividades
- BSC – *Balanced Scorecard*
- CMA - *International Centre for Studies of Business Processes*
- CRM - Gestão de Relacionamento de Clientes
- EadTI – Equivalente a um empregado da alta administração a tempo integral
- EasTI - Equivalente a um empregado assistente administrativo a tempo integral
- EETI - Equivalente a empregado a tempo integral
- ERP – Planejamento de recursos da empresa
- FASB – *Financial Accounting Standard Board*
- HEC - *École des Hautes Études Commerciales*
- IBC - *International Benchmarking Clearinghouse*
- JIT – *Just-in-time*
- PERT – *Program Evaluation and Review Technique*
- TI - Tecnologia da Informação
- TQM – Gerenciamento da Qualidade Total

RESUMO

Esta pesquisa desenvolve um estudo de melhoria e aperfeiçoamento dos processos de gestão e suporte da cadeia de valor através da técnica de *benchmarking*. O estudo tem como objetivo a análise comparativa dos processos do fluxo de caixa, salientando a importância da otimização dos processos de apoio num ambiente globalizado e competitivo.

O trabalho tem início com a revisão da literatura e fundamentação teórica. Apresenta conceitos referentes a processos empresariais, demonstração e práticas de gestão do fluxo de caixa e a ferramenta de análise comparativa das melhores práticas – *Benchmarking*. Faz a descrição do processo de gestão do fluxo de caixa de acordo com a classificação proposta pela *International Benchmarking Clearinghouse* – IBC, do Canadá. Em seguida, sugere-se uma adaptação na classificação supracitada para que seja efetuado um estudo mais completo da gestão do processo do fluxo de caixa. Finalmente, apresenta estudos de casos comparando os resultados das empresas catarinenses participantes da pesquisa. Logo após, realiza-se a análise e interpretação dos custos e desempenho dos processos. Conclui-se a pesquisa propondo-se algumas recomendações e sugestões para o aperfeiçoamento do processo de gestão do fluxo de caixa.

Palavras-chave: Processos, Fluxo de Caixa, *Benchmarking*

ABSTRACT

This research develops an study objecting administration processes improvement and the value chain support through the benchmarking technique. The study has as objective the comparative analysis of the cash flow processes, pointing out the improvement importance of the support processes in a wide and competitive market.

The work begins with a literature revision and theoreticals arguments. It presents concepts referring to managerial processes, demonstration and practices of the cash flow administration and the comparative analysis of the best practicals tool - Benchmarking. Makes the description of the cash flow administration process in agreement with the classification proposal by International Benchmarking Clearinghouse - IBC, of Canada. Subsequently, suggests an adaptation in the above-mentioned classification, enabling a complete study of the cash flow administration process. Finally, it presents case studies comparing the results of the Santa Catarina State companies participants of the research. Moreover, takes place the analysis and interpretation of the costs and processes performances. It is concluded proposing some recommendations and suggestions for the improvement of the cash flow administration process.

Key words: Processes, Cash Flow, Benchmarking

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

As empresas nas últimas décadas estão sendo obrigadas a implantar melhorias contínuas nos seus processos de negócios para se manterem competitivas em um ambiente empresarial que se caracteriza pela incerteza e imprevisibilidade. “É tempo de mudanças descontínuas e de oportunidades fugazes” (HAMEL, 2001:116). A revolução da informação, a inovação tecnológica e a globalização do mercado fazem com que os gestores sintam a necessidade de aprimorar ou criar ferramentas de controle que possibilitem previsão e acompanhamento da performance da entidade.

Atualmente a maioria das entidades busca, ao mesmo tempo, obtenção de lucro para maximizar a riqueza dos acionistas e criação de bens ou prestação de serviços que agreguem valor aos olhos dos clientes. Essas organizações têm consciência que se esses objetivos, dentre outros, não forem alcançados, correm o risco de perderem investidores e clientes para concorrentes tanto locais quanto mundiais. Em decorrência desses fatores tornou-se mais difícil a gestão das empresas somente baseada nos sistemas tradicionais. Faltam informações relevantes e oportunas para tomada de decisões (JOHNSON e KAPLAN, 1996).

A necessidade crescente por teorias e métodos administrativos que se adequassem a nova situação das organizações serviu como mola propulsora para o desenvolvimento de pesquisas científicas relacionadas a: estratégias competitivas, conceito de cadeia de valor (PORTER, 1989), reengenharia de processos ou gestão baseada em processos (KAMEL, 1994; DAVENPORT, 1994; HAMMER e CHAMPY, 1994), custos (KAPLAN e COOPER, 1998; BOISVERT, 1999).

De acordo com Sakurai (1997), por causa da busca contínua do aprimoramento dos processos, as empresas e seus gestores também começaram a dar maior atenção aos sistemas de contabilidade gerencial, principalmente ao custeio baseado na atividade (ABC) e ao gerenciamento baseado na atividade (ABM). Essas duas ferramentas vêm se destacando porque fornecem informações mais consistentes do que ocorre no processo de produção e porque proporcionam aos gestores a visualização de atividades que agregam valor e daquelas que não agregam valor ao produto.

Segundo Bornia (2002),

O custeio baseado em atividades pressupõe que as atividades consomem recursos, gerando custos, e que os produtos utilizam tais atividades, absorvendo seus custos. Assim, os procedimentos do ABC consistem em seccionar a empresa em atividades, supondo-se que as mesmas gerarão os custos, calcular os custos de cada atividade, compreender o comportamento destas atividades, identificando as causas dos custos relacionados com elas, e, em seguida, alocar os custos aos produtos de acordo com a intensidade de uso[...]

Kaplan e Norton (1997) salientam que:

[...] tanto os sistemas de custeio baseado na atividade quanto os novos sistemas de controle operacional e aprendizado são necessários para os desafios gerenciais fundamentais. Esses novos sistemas suplementam os tradicionais sistemas de custeio padrão que ainda são utilizados na preparação de relatórios financeiros periódicos.

Entretanto, a contabilidade gerencial permanece em crescente evolução, tornando-se um instrumento eficiente e eficaz para mensuração e controle das atividades que compõem tanto os processos primários (produtivos) quanto os processos de apoio das organizações.

Contabilidade Gerencial: informação que cria valor introduz a natureza da informação gerencial contábil e descreve como ela deve ser voltada às diferentes necessidades de seus usuários,

os operadores de linha de frente, os gerentes intermediários e os executivos seniores (ATKINSON, et al., 2000).

De acordo com Boisvert (1999), com a revisão das práticas da contabilidade de gestão surge a contabilidade por atividades que evidencia elementos reveladores de lacunas existentes no plano de análise de qualidade e da performance geral da empresa. A finalidade da contabilidade por atividades é o cálculo do custo das atividades que fazem parte dos processos produtivos, ocasionando gastos gerais e sua identificação com objetos de custo em função de direcionadores (relações de causa e efeito entre as atividades e os objetos de custo).

A contabilidade por atividades está no centro da renovação por que passa a contabilidade de gestão; melhor; é uma fonte importante dessa renovação. É um sistema de mensuração e informação, útil na tomada de decisão, focalizando a gestão dos negócios (BOISVERT, 1999).

Empresas catarinenses estão vivenciando o contexto supracitado na busca pela vantagem competitiva e possivelmente fazem uso de ferramentas de gestão que visem maximizar o desempenho de seus processos. Mas, no momento, não é conhecido o padrão na gestão do fluxo de caixa. Tendo em vista esta situação, se formulou a seguinte pergunta:

Qual deve ser o padrão de excelência na gestão do fluxo de caixa das empresas em Santa Catarina?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Realizar um estudo de *benchmarking* do processo de gestão do fluxo de caixa em empresas catarinenses.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Definir as atividades e tarefas componentes no processo do fluxo de caixa.
- b) Averiguar quais são as práticas de gestão do fluxo de caixa utilizadas atualmente nas empresas pesquisadas.
- c) Comparar as melhores práticas adotadas no processo de gestão do fluxo de caixa.
- d) Verificar o nível de informatização do processo de gestão do fluxo de caixa.

1.3 JUSTIFICATIVA

Nos anos oitenta quando os japoneses invadiram o mercado americano com produtos menos dispendiosos e de qualidade, na maioria das vezes, muito melhores, as organizações se voltaram para a correção e aperfeiçoamento dos processos produtivos, deixando um pouco de lado os processos empresariais. Esses processos se transformaram na maior fonte de custo por serem geralmente obsoletos e altamente burocráticos (CAMP, 1993; HARRINGTON, 1993).

Pode-se observar também que o estudo das atividades que compõem os processos empresariais vem sendo pouco explorado nas pesquisas acadêmicas. Recentemente o *CMA-International Centre for Studies of Business Processes*, *Arthur Andersen's Global Best Practices Knowledge*, *International Benchmarking Clearinghouse* – IBC, vinculado a *École des Hautes Études Commerciales* – HEC que é por sua vez afiliada à Universidade de Montreal - Canadá vem desenvolvendo estudos com objetivo de apresentar uma análise comparativa (*benchmarking*) dos processos empresariais em organizações

canadenses de diversos setores (Boisvert, 2000). Esses estudos, coordenados pela equipe do professor Dr. Hugues Boisvert, buscam evidenciar que pode se obter ganho em vantagem competitiva através da melhoria contínua de processos empresariais ou de apoio.

As pesquisas supracitadas vêm ao encontro à afirmação de Porter (1989:31): “A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa...”. O autor utiliza como instrumento básico a cadeia de valores para examinar todas as atividades realizadas por uma empresa e do modo como as mesmas interagem. A cadeia de valores de Porter é composta por atividades de valor que podem ser divididas em atividades primárias e atividades de apoio.

As atividades primárias [...], são as atividades envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador, bem como a sua assistência após a venda. As atividades de apoio sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias outras funções ligadas à infra-estrutura da empresa (PORTER, 1989:34).

O estudo e aperfeiçoamento do modo como as atividades de apoio são executadas, combinadas com os seus custos, podem trazer para as empresas dados e informações relevantes para que as mesmas se posicionem diante de seus concorrentes na busca pela vantagem competitiva (PORTER, 1989:36).

Esta pesquisa tem como intuito trazer contribuições para o aprimoramento do processo de gestão do fluxo de caixa nas instituições. A gestão do fluxo de caixa faz parte do processo de gerenciamento de recursos físicos e financeiros, ou seja, uma atividade de apoio.

1.4 METODOLOGIA

1.4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa enquadra-se como estudo de caso de natureza exploratória.

Um grande número de pesquisas estão fundadas no estudo em profundidade de casos particulares, isto é, numa análise intensiva, empreendida numa única ou em algumas organizações reais. O estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade de uma situação. Por isso ele recorre a técnicas de coleta de informações igualmente variadas (observações, entrevistas, documentos) e, aliás, freqüentemente refinadas: observação participante, sociometria aplicada à organização, pesquisa do tipo etnográfico (BRUYNE, 1978:224).

O método de estudo de caso tem apresentado resultados satisfatórios nas pesquisas que envolvem dados sociais, como é o caso em questão, pois permite aos pesquisadores reunir através de questionários, entrevistas, observações e documentos, uma quantidade significativa de informações para análise.

1.4.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Primeiramente, foi efetuado o mapeamento dos sub-processos e atividades envolvidas no processo de gestão do fluxo de caixa. Em seguida elaborou-se o questionário de pesquisa. A elaboração do questionário seguiu os mesmos moldes das pesquisas do professor Dr. Hugues Boisvert em conjunto com os institutos mencionados anteriormente.

Num segundo momento procedeu-se à aplicação piloto do questionário em uma empresa para testar as possíveis dificuldades de obtenção de dados necessários para a realização da pesquisa em questão. Levou-se em

consideração também as sugestões dadas pela empresa com o objetivo de melhorar a qualidade do questionário.

Para Lakatos e Marconi (2001:129),

[...] o pré-teste do questionário poderá evidenciar se ele apresenta ou não três elementos de suma importância: fidedignidade- isto é, obter-se-ão sempre os mesmos resultados, independentemente da pessoa que o aplica?; validade- os dados obtidos são todos necessários à pesquisa? Nenhum fato, dado ou fenômeno foi deixado de lado na coleta?; operatividade- o vocabulário é acessível a todos os entrevistados, e o significado das questões é claro?.

Passada essa etapa, foram selecionadas outras organizações parceiras de estudo e aplicados os questionários.

1.4.3 MÉTODO DE COLETA DE DADOS E SELEÇÃO DA AMOSTRA

Para a obtenção dos dados junto às empresas foi adotado o emprego do questionário elaborado. É interessante ressaltar que na aplicação dos questionários não se adotou a opção de entrega via correio, devido, dentre outros fatores, à baixa taxa de retorno dos questionários, à qualidade das respostas obtidas ou a falta de compreensão por parte dos empresários da real importância do trabalho que está sendo realizado. Sempre que necessário optou-se por reunir-se com o responsável pelo processo de gestão do fluxo caixa para esclarecer ou discutir pontos não entendidos.

Em conjunto, efetuou-se a revisão bibliográfica presente com o intuito de proporcionar ao leitor conhecimento básico relacionado a: Processos Empresariais, Processo do Fluxo de Caixa e *Benchmarking*. A revisão engloba leitura de livros, artigos, dissertações, teses e busca de material na *internet*. A dificuldade encontrada nessa parte da pesquisa foi reunir materiais que falassem com detalhes sobre a busca do aperfeiçoamento de processos

empresariais. A maior parte dos materiais encontrados tratava quase que exclusivamente de processos produtivos.

A seleção das empresas foi feita de forma intencional, tendo como universo o número de empresas de médio e grande porte localizadas no Estado de Santa Catarina que se destacam no mercado e que aceitaram colaborar com a pesquisa.

1.5 HIPÓTESES DE PESQUISA

De acordo com Lakatos e Marconi (1991:125),

[...] podemos considerar a hipótese como um enunciado geral de relações entre variáveis (fatos, fenômenos):

- a) formulado como solução provisória para um determinado problema,
- b) apresentando caráter explicativo ou preditivo,
- c) compatível com o conhecimento científico (coerência externa) e revelando consistência lógica (coerência interna),
- d) sendo de verificação empírica em suas conseqüências.

Considerando a definição citada foram elaboradas as hipóteses de pesquisa, sendo elas:

- a) As empresas estão se preocupando com o padrão de excelência dos seus processos de apoio, nesse caso com a gestão do processo do fluxo de caixa.
- b) O padrão de excelência no gerenciamento do processo do fluxo de caixa está intimamente ligado ao grau de informatização do sistema de informação.
- c) O relatório final de pesquisa disponibilizado para as empresas participantes contém uma base de informações para as mesmas se posicionarem quanto ao seu desempenho de gestão do processo

do fluxo de caixa em relação a outras organizações atuantes no mercado.

- d) O *benchmarking* pode ser considerado como uma importante ferramenta de auxílio à gestão.

1.6 LIMITAÇÕES

A primeira limitação do presente trabalho diz respeito à modalidade em que a pesquisa se encontra. O estudo de caso restringe-se a um grupo limitado de empresas.

A seleção, sendo feita de forma intencional e não-probabilística, também contribui como fator limitador. O universo tratado não foi abrangente (5 empresas) considerando-se o número de organizações de Santa Catarina. A justificativa reside na dificuldade de algumas empresas compreenderem que as informações solicitadas não iriam ser divulgadas ou publicadas. A grande maioria das organizações procuradas negou a participação no estudo por entender que a pesquisa revelaria dados sigilosos e confidenciais.

Outra limitação tange ao padrão de desenvolvimento organizacional das empresas pesquisadas. Percebeu-se que as organizações que aceitaram responder ao questionário são aquelas em que, no primeiro momento, o processo de gestão do fluxo de caixa está mais integrado e informatizado. De certa forma, isto prejudica a comparabilidade dos resultados obtidos quanto ao desempenho da gestão do processo do fluxo de caixa.

A análise comparativa das organizações limita-se à comparação do grau de informatização do processo, ao grupo de indicadores qualitativos de desempenho e ao tempo despendido na realização de cada sub-processo e atividade.

Com relação à coleta de dados, por se tratar de três sub-processos (contas a receber, contas a pagar e disponibilidades), houve a necessidade de eliminar algumas perguntas para que o questionário não ficasse muito extenso. Esse corte nas questões limita a abrangência da pesquisa quanto às análises finais do processo de gestão do fluxo de caixa.

A pesquisa limita-se à primeira e metade da segunda etapa do *benchmarking* segundo Camp (1997a) conforme figura 4, pág. 54. As próximas fases (integração, ação e maturidade do *benchmarking*) não foram contempladas no desenvolvimento da pesquisa.

1.7 ESTRUTURA DA PESQUISA

A presente pesquisa está estruturada da seguinte forma:

No capítulo introdutório, constam os procedimentos metodológicos usados, evidenciando-se o problema, a justificativa, os objetivos do trabalho, a delimitação do âmbito da pesquisa e as limitações para sua realização.

No segundo capítulo disserta-se acerca dos conceitos utilizados no decorrer da pesquisa. São abordados os fundamentos teóricos de processos empresariais, o porquê da necessidade de aprimoramento desses processos, a influência da tecnologia da informação nestes processos e a importância de seu gerenciamento. Apresentam-se alguns conceitos do demonstrativo do fluxo de caixa, práticas utilizadas na gestão do fluxo de caixa, *benchmarking* e outros conceitos que estão diretamente relacionados com desenvolvimento dos estudos de casos.

No terceiro capítulo aborda-se os procedimentos da gestão do fluxo de caixa com base na classificação dos processos conforme mapeamento desenvolvido pela *International Benchmarking Clearinghouse* – IBC, do

Canadá. É sugerido um aperfeiçoamento ao mapeamento desenvolvido pela IBC no que diz respeito aos sub-processos do processo de gestão do fluxo de caixa.

No quarto capítulo são tratados outros aspectos metodológicos de pesquisa desenvolvidos e faz a análise comparativa dos resultados obtidos junto às empresas catarinenses. São estudados os dados transformando-os em informações relevantes para o gerenciamento do processo do fluxo de caixa. Apresentam-se as conclusões referentes ao problema da pesquisa. Algumas sugestões são propostas para aperfeiçoamento dos processos em questão.

O quinto capítulo traz as considerações finais, conclusões da dissertação, finalizando a pesquisa com sugestões para o desenvolvimento de trabalhos futuros no processo de gestão do fluxo de caixa e em outros segmentos das atividades de apoio a partir do modelo de estrutura de processos proposto pela *International Benchmarking Clearinghouse* - IBC.

CAPÍTULO II- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo estão fundamentados teoricamente os conceitos principais utilizados no decorrer do trabalho, os quais são: Processos Empresariais, Processo de Gestão do Fluxo de Caixa e *Benchmarking*.

2.1 PROCESSOS EMPRESARIAIS

2.1.1 CONCEITOS DE PROCESSOS

“Um processo é uma cadeia de atividades que se estende desde os fornecedores aos clientes, necessária para fornecer um bem ou serviço” (BOISVERT, 1999:27).

“Processo é um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto especificado para determinado cliente ou mercado” (CHIAVENATO, 1996:207).

“Um processo pode ser definido como qualquer combinação de material, máquinas, ferramentas, métodos e pessoas que criam por meio de especificações produtos ou serviços desejados” (HRADESKY, 1989:32).

Os processos na maioria das organizações são divididos em processos produtivos e processos empresariais. Os processos produtivos são considerados todos aqueles que contribuem diretamente para viabilização da oferta de bens ou prestação de serviços aos clientes externos à empresa. Os processos empresariais ou de apoio são os restantes, ou seja, todos aqueles que dão apoio e suporte aos processos produtivos e a si mesmos para que a organização atinja as metas e objetivos traçados. No decorrer desta pesquisa

são adotadas as terminologias anteriormente para definir e caracterizar os processos.

Processo produtivo. Qualquer processo que entra em contato físico com produto ou serviço que será fornecido a um cliente externo, até o ponto em que o produto é embalado (por exemplo, a manufatura de computadores, preparação de alimento para o consumo em massa...). Processo empresarial. Todos os processos que geram serviço e os que dão apoio aos processos produtivos (por exemplo, processos de atendimento de pedido, de mudança de engenharia, da folha de pagamento...) (HARRINGTON, 1993:10).

Nas definições de processos encontradas pôde-se perceber que há uma variação na forma como são intitulados. Por exemplo, Kamel (1994:84) diz que os processos são classificados em:

Processos primários são aqueles que tocam o cliente. Se houver falha num processo primário [produtivo], o cliente saberá imediatamente (ex. entrega de produtos e serviços). Processos de apoio [empresariais] são aqueles que suportam os primários e que são necessários para execução dos mesmos (ex. gestão de talentos humanos, orçamento de investimento...).

A presente pesquisa dispensa maior atenção aos processos empresariais pois o processo de gestão do fluxo de caixa se encaixa nesta categoria. No quadro 1, estão sendo evidenciados alguns exemplos de processos empresariais geralmente encontrados em grande parte das empresas.

Com base nos conceitos apresentados conclui-se que os processos empresariais são compostos de atividades com objetivo de agregar valor para clientes de uma forma geral. Para que isso ocorra, estas atividades têm que ser planejadas, aperfeiçoadas, medidas e reavaliadas constantemente.

Quadro 1: Exemplos de processos empresariais

FUNÇÃO	NOME DO PROCESSO
DESENVOLVIMENTO	Gerenciamento de registros
	Objetivo de custo
	Teste de projeto
	Projeto e revisão de material
DISTRIBUIÇÃO	Recebimento
	Expedição
	Armazenagem
	Transporte
CONTABILIDADE FINANCEIRA	Folha de pagamento
	Contas a pagar
	Contas a receber
	Controle de estoque
PLANEJAMENTO FINANCEIRO	Controle Orçamentário
	Administração de contratos
	Transferência de preços
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	Metodologia de desenvolvimento de aplicações
	Controles de administração de sistemas
	Verificação do nível de serviços
COMPRAS	Modificações e cancelamentos
	Seleção de fornecedores
	Pedidos de materiais
PESSOAL	Benefícios
	Compensações
	Contratação
OUTROS	Estimativa de custos de serviços
	Planejamento de localização

Fonte: adaptado de Harrington (1993: 12-15).

2.1.2 APERFEIÇOAMENTO DOS PROCESSOS EMPRESARIAIS

A Revolução Industrial, que teve início na Inglaterra e espalhou-se por todo o mundo civilizado, foi dividida em duas épocas distintas:

- 1780 a 1860: 1ª Revolução Industrial ou revolução do carvão e do ferro.
- 1860 a 1914: 2ª Revolução Industrial ou revolução do aço e da eletricidade (BURNS, 1957:647-658).

Tanto a primeira quanto a segunda época da Revolução Industrial acarretaram súbitas e drásticas conseqüências para a sociedade da época e que de uma certa forma, perpetuam-se até os dias atuais.

Da calma produção do artesanato, em que os operários eram organizados em corporações de ofício regidas por estatutos, onde todos se conheciam, em que o aprendiz, para passar a artesão ou a mestre, tinha de produzir uma obra perfeita perante os jurados e os síndicos, que eram as autoridades da corporação, passou o homem rapidamente para o regime da produção feita por meio de máquinas, dentro de grandes fábricas (CHIAVENATO, 1997:37-38).

Essa crescente onda de industrialização contribuiu para preocupação exacerbada com o aprimoramento dos processos produtivos, com o objetivo de produzir melhores e maiores quantidades de produtos com o menor custo possível. A atenção dada aos problemas da fábrica continuou com o surgimento da Administração Científica entre 1880 e 1890 (Taylor, 1970).

Enquanto os processos produtivos eram aperfeiçoados, os processos empresariais surgiam para suprir necessidades de executar tarefas empresariais específicas. Com o crescimento das organizações os processos empresariais que tinham sido atualizados passaram a ser pequenas ilhas de burocracia. Esse excesso de burocracia tornou os processos empresariais desatualizados, ineficazes, complicados, utilizando mão-de-obra intensa, irritantes, tanto para os gestores quanto para os funcionários. Deixando de

ser somente um mal necessário, para tornar-se uma carga insuportável, diminuindo, dessa forma, o poder de competitividade da maioria das empresas. (HARRINGTON, 1993:20).

Nas últimas décadas as empresas começaram a perceber que os seus problemas de chão de fábrica estavam quase que totalmente resolvidos com a adoção de alguns métodos, tais como: *just-in-time*, administração participativa, controle estatístico de processo, Kanban; enfim uma variedade de instrumentos capazes de melhorar significativamente os processos produtivos. Mas, que os processos empresariais tinham sido negligenciados fazendo com que as mesmas perdessem vantagem competitiva.

Segundo Davenport (1994:322), “[...] os processos operacionais estão onde o dinheiro é ganho. Os processos de gerenciamento [empresariais], porém, estão onde grande parte do dinheiro é gasto”.

Para Harrington (1993:01), “[...] a taxa de produtividade do pessoal da fábrica é boa. A produtividade do pessoal de colarinho-branco (isto é, engenheiros, banqueiros, advogados e administradores) é que é baixa”.

A presente pesquisa busca o *benchmark* do processo de gestão do fluxo de caixa entre as empresas pesquisadas. O padrão de excelência para se obter vantagem competitiva deve ir além dos processos produtivos, chegando aos processos de apoio. Quando as organizações são vistas por processos - e não por áreas ou atividades especializadas - todos os processos, quando desempenhados de forma eficaz e eficiente, podem aumentar a competitividade da empresa frente aos seus concorrentes.

Os processos de negócios atravessam horizontalmente as organizações. Se pensarmos no resultado de qualquer processo – um pedido atendido, um crédito aprovado, uma encomenda entregue, uma fatura recebida - veremos que para sua realização foi necessária uma seqüência de atividades desempenhadas por pessoas em vários pontos da organização (DREYFUSS, 1995:95).

As organizações contemporâneas estão buscando também sintonia entre os seus processos internos e o contentamento na maioria das vezes de um dos usuários externos mais exigente – o cliente. Atualmente, no ambiente da Era da Informação, os clientes têm cada vez mais acesso a um livre fluxo de informações. Clientes mais informados resulta em maior esforço por parte das empresas para mantê-los cem por cento satisfeitos.

Por exemplo, o Presidente da Seibel Systems, líder no segmento de software de CRM- *Customer Relationship Management*- gestão de relacionamento com o cliente, declarou em entrevista:

[...] perguntamos a nossos clientes o que desejam. Se querem que integremos os produtos da Seibel a um dos concorrentes em sua configuração de TI, em lugar de tirar o sapato e bater na mesa para explicar claramente como vou arrasar meu rival e afirmar que essa empresa estará fora do negócio em menos de um ano e, por essa razão, não farei mais negócio com ela, digo que trabalharei com meu concorrente, experimentarei seus produtos em minha empresa e farei todo trabalho de integração, porque o que me interessa é fornecer uma solução que funcione (SEIBEL, 2001:53).

Os clientes atuais mostram interesse por toda a cadeia de valor do fornecedor. Deixou de prestar atenção exclusiva apenas no produto em si para observar todos os processos da organização. Grande parte das empresas interage com os clientes desde da pesquisa e desenvolvimento do produto até serviços pós-venda.

Hoje os clientes encaram o fornecedor potencial como uma entidade total. Eles esperam que cada interação seja uma fonte de satisfação. Esperam que o pessoal de vendas seja simpático e prestativo, (...) que as contas sejam legíveis e corretas, que o pacote seja atraente e fácil de abrir, que o pessoal da assistência técnica seja rápido e competente, que os telefones sejam atendidos até o segundo toque... (HARRINGTON, 1993:5).

Tomando como base tais afirmações pode ser justificada a busca do aperfeiçoamento e estudo dos processos empresariais. Os processos empresariais ou de apoio devem receber maior atenção, pois além de atenderem as necessidades dos clientes internos estão em constante contato com clientes externos à organização. Esta procura pelo aprimoramento das atividades de apoio vem contando, nas últimas décadas, com uma aliada importante – a tecnologia da informação.

2.1.3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E OS PROCESSOS

O avanço tecnológico das últimas décadas é um dos fatores que mais impulsionou o desenvolvimento e crescimento empresarial. A tecnologia da informação passou a ser um protagonista de extrema importância pela luta das empresas para passarem ou continuarem sendo competitivas.

2.1.3.1 Conceitos de tecnologia da informação

Para Burgelm (1996:91), tecnologia da informação, “refere-se amplamente aos recursos aplicados por uma firma no processamento e gerenciamento de seus dados. Estes recursos incluem hardware, software, comunicações (voz, dados, e vídeo) e pessoal associado”.

O termo tecnologia da informação (...) refere-se a todo tipo de tecnologia que opere com informação, seja um sistema de informações, na automação de um processo industrial, na comunicação entre computadores de duas organizações, ou ainda no uso pessoal de recursos computacionais (TORRES, 1995: XV).

2.1.3.2 Componentes da Tecnologia da Informação

De acordo com Rezende (2000:76), a tecnologia da informação está fundamentada nos seguintes componentes:

- *hardware* e seus dispositivos periféricos;
- *software* e seus recursos;
- sistemas de telecomunicações;
- gestão de dados e informações.

a) *Hardware* e seus dispositivos periféricos

Hardware engloba recursos computacionais tais como: microcomputadores de uso pessoal, microcomputadores portáteis (notebooks, palmtops...), supercomputadores, *mainframes*; e recursos de comunicações, exemplo: telefonia convencional, telefonia computadorizada, telefax, telefonia móvel, integração entre diversas redes de comunicações.

“À parte física do sistema computador denominamos *hardware*” (Velloso, 1997:59).

Os dispositivos periféricos dos computadores são classificados em dispositivos ou unidades: de entrada (*input*), exemplos: teclado, mouse, recursos de multimídia, *scanners*, leitora ótica, leitora de caracteres, leitora de código de barras, *trackball*, tela sensível ao toque; e de saída (*output*), tais como: monitor, impressora (jato de tinta, laser ou matricial), sintetizador de voz, *plotter* ou plotadora.

b) *Software* e seus recursos

Software é o conjunto de instruções para o *hardware*, necessário para usufruir de toda a capacidade de processamento que este fornece. Pode ser subdividido em *software* básico, composto por sistemas operacionais, tradutores, linguagens de máquina, utilitários e outros, e *software* aplicativo, composto por um programa escrito, ou

conjunto destes, em que se usam *software* básicos para resolver determinada aplicação (MEIRELLES, 1994:34).

Velloso (1997:59) define *software*, “como programas preparados pelo fabricante do computador (alguns) e pela equipe que o utiliza diretamente (outros), que permitem a obtenção de resultados buscados”.

De acordo com Laudon e Laudon (1996), os *softwares* podem ser classificados em *software* de base ou operacionais, de redes, aplicativos, utilitários e de automação, demonstrado na figura 1. Esses *softwares* têm como objetivo organizar, dirigir e controlar os recursos de *hardware*.

Figura 1: Visão geral do *software* e seus recursos



Fonte: Rezende (2000:85).

c) Sistemas de telecomunicações

As telecomunicações referem-se à transmissão eletrônica de sinais para comunicações, inclusive meios como telefone, rádio e televisão. As comunicações de dados são um subconjunto especializado de telecomunicações que se refere a coleta, processamento e distribuição eletrônica de dados, normalmente entre os dispositivos de *hardware* de computadores (NORTON, 1996; STAIR, 1998; LAUDON e LAUDON, 1999 apud REZENDE, 2000:86).

Nas empresas os sistemas de telecomunicações podem ser observados comumente nos sistemas de telefonia, sistemas cliente/servidor, sistemas de intercâmbio eletrônico de dados, correio eletrônico ou e-mail, teleconferência, videoconferência e todos os recursos oriundos da Internet, Intranet.

d) Gestão de dados e informações

A gestão de dados e a capacidade de processamento são de grande importância para o funcionamento normal dos sistemas de informação de grande parte das empresas. A gestão de dados inicia com a constituição e administração de um banco de dados (arquivos, registros, campos). Esses dados, dependendo do porte da organização, devem ser guardados e recuperados (*backup*) diariamente, semanalmente, mensalmente ou anualmente, por uma questão de segurança da empresa, juntamente com de seus clientes.

2.1.3.3 Impactos da Tecnologia da Informação nos processos

Organizações administradas horizontalmente - por processos - necessitam continuamente de um apoio tecnológico que possa trazer valor agregado aos processos de negócios. Durante anos algumas empresas utilizaram a tecnologia da informação exclusivamente para orientar e controlar os trabalhos. Isso fez com que as organizações voltassem as suas atenções somente para dentro da empresa, esquecendo-se da opinião dos clientes externos.

No momento atual o uso de tecnologia da informação está mais amplo, influenciando as características de mercado, proporcionando o surgimento de novos segmentos de negócios e modificando os processos através da automatização e informatização como evidencia o quadro 2.

'Automatizar' significa ' a aplicação de tecnologia que aumenta as capacidades de iniciativa, a auto-regulamentação e a autocorreção [sic] dos sistemas. 'Informatizar' é a 'aplicação da tecnologia que traduz objetos, eventos e processos em dados e expõe esses dados' (WALTON, 1993:33).

Os processos empresariais vêm se beneficiando dos componentes da tecnologia da informação ao longo dos anos para auxiliar na organização e aprimoramento de suas atividades.

“A tecnologia da informação (...) possibilita reduzir os problemas relativos ao gerenciamento da informação, bem como reduzir o custo de execução desse processo” (ABREU et al., 1999:323).

Uma das armas utilizadas para ganhar um avanço competitivo é o uso de Sistema de Informação (SI). Nos últimos anos, encontramos muitos exemplos de organizações que passaram a frente de seus concorrentes por utilizarem melhor Tecnologia de Informação (TI)... (ALBERTIN, 1996b:62).

“A TI altera a forma de realização dos negócios. Até agora a TI permitiu um avanço muito grande no processo de disseminação da informação (...), objetivando maior coordenação dos processos e atividades” (BUIAR, 2000:48).

Um dos sistemas mais utilizados atualmente por algumas empresas para maximizar seu desempenho chama-se ERP (*Enterprise Resource Planning*-planejamento de recursos da empresa).

ERP (*Enterprise Resource Planning*) são todos os sistemas que automatizam as atividades operacionais da empresa e permitem atualizar estes dados para produzir informações gerenciais de análise, tomada de decisões e simulações de cenários baseado em hipóteses. Tem como objetivo agregar em um só sistema as atividades dos diversos processos de negócios das empresas. Resulta daí uma otimização do fluxo de informações e facilita o acesso aos dados operacionais, favorecendo a adoção de estruturas organizacionais achatadas e flexíveis. (DAVENPORT, 1998).

Quadro 2: Impactos da TI na inovação de processos

Automação	Eliminar trabalho humano do processo
Tratamento de informação	Capturar informação sobre o processo para entendê-lo Mudar seqüência do processo ou proporcionar paralelismo
Acompanhamento	Monitorar o status do processo
Analítico	Melhorar capacidade de análise da informação e de tomada de decisão
Geográfico	Coordenar processos à distância
Integração	Coordenar tarefas e processos
Intelectual	Capturar e distribuir conhecimento
Desintermediação	Eliminar intermediários no processo

Fonte: Dreyfuss (1995:111)

2.1.3.4 Tecnologia da Informação e a Cadeia de Valor de Porter

Cadeia de valor é um instrumento utilizado para diagnosticar, escolher e projetar uma estratégia genérica - através de custo e diferenciação - com a finalidade de obter e sustentar uma vantagem competitiva. (Porter, 1989: 1-23). Diariamente para oferecer bens ou serviços as empresas realizam uma série de atividades que podem ser compreendidas, estudadas, analisadas, reestruturadas conforme os objetivos organizacionais.

A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando estas atividades [primárias e de apoio] estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência (PORTER, 1989:31).

Ao avaliar-se o uso da tecnologia da informação num processo, é aconselhável visar anteriormente sua cadeia de valor. A utilização da tecnologia da informação tem como um dos objetivos agregar valor a cada atividade, principalmente às atividades de apoio (processos empresariais), ao longo da cadeia. Caso se encontrem atividades que não agregam valor, as mesmas em grande parte devem ser eliminadas.

A tecnologia da informação está presente em todas as atividades de valor de uma empresa, atingindo a concorrência por seu impacto sobre quase todas as atividades. A organização, entendida como um conjunto de atividades, é um conjunto de tecnologia. (PORTER, 1989:154).

A TI vem se mostrando útil e relevante ao aprimoramento dos processos empresariais tornando-os mais flexíveis e com custo menores para alcançar os resultados econômicos desejados em grande parte das empresas.

Na figura 2 Turban (1996), demonstra-se um exemplo de como a tecnologia da informação pode ser representada na cadeia de valores de uma empresa.

O presente trabalho enfoca o processo de gestão do fluxo de caixa, que segundo Porter (1989), se situa nas atividades de suporte e infra-estrutura da empresa, mais especificamente em contabilidade/finanças.

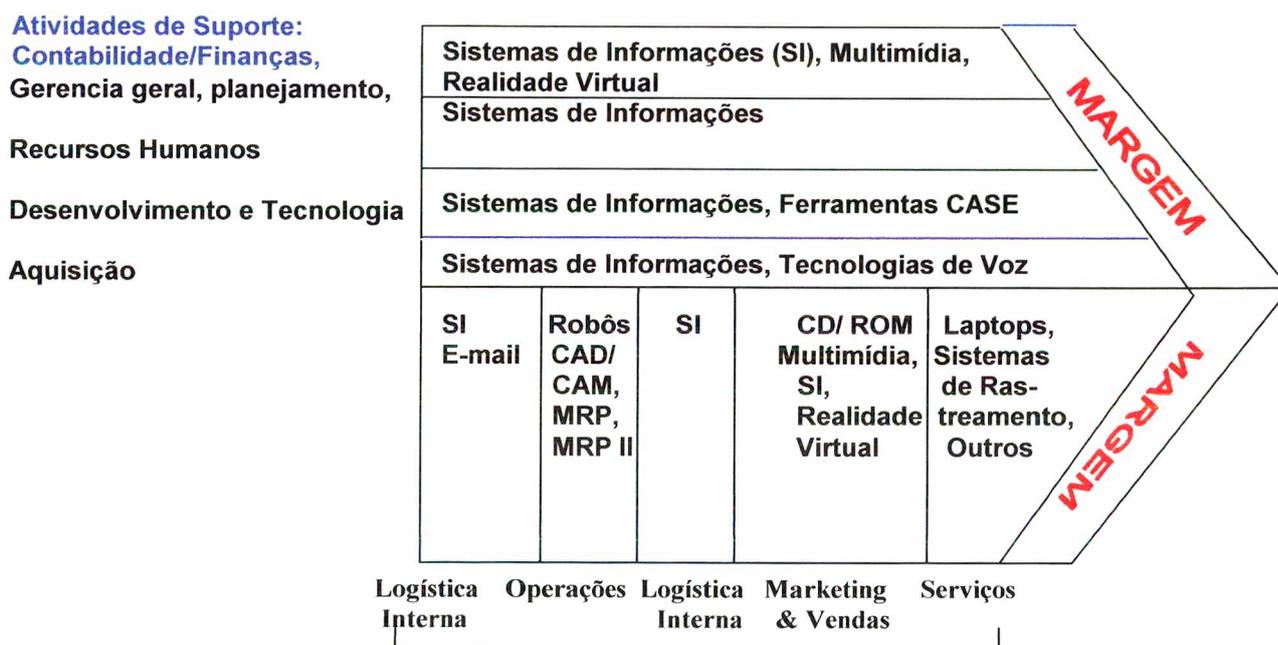
2.2 PROCESSO DE GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA

2.2.1 FUNÇÃO FINANCEIRA NA EMPRESA

Em linhas gerais, a maior parte das empresas tem como objetivo agregar valor de mercado perante os clientes e maximizar a riqueza dos acionistas ou sócios. Para que isso ocorra, as organizações necessitam de fundos suficientes para honrar o pagamento de suas contas e à execução dos

objetivos a que se propõem. Além de obter fundos, a gestão financeira procura administrar, de forma eficaz, os recursos que são postos a sua disposição, quer através dos sócios (recursos próprios), quer através de terceiros (instituições financeiras, fornecedores,...).

Figura 2: Tecnologia representativa na cadeia de valores de uma empresa



Fonte: Turban; Maclean; Wetherbe, 1996:77.

A função financeira compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa.¹ Essa função é responsável pela obtenção de recursos necessários e pela formulação de uma estratégia voltada para otimização do uso desses fundos. Encontrada em qualquer tipo de empresa, a função financeira tem um papel muito importante no desenvolvimento de todas as atividades operacionais, contribuindo significativamente para o sucesso do empreendimento (BRAGA, 1995:23).

¹ As expressões recursos e fundos estão sendo utilizadas como sinônimas de recursos financeiros que compreendem tanto o numerário movimentado pelas empresas, quanto os direitos e obrigações decorrentes das transações realizadas a crédito.

Para Archer e D' Ambrósio (1971:367),

[...] a função financeira compreende os esforços despendidos objetivando a formulação de um esquema que seja adequado à maximização dos retornos dos proprietários das ações ordinárias da empresa [rentabilidade], ao mesmo tempo em que possa propiciar a manutenção de um certo grau de liquidez.

Nesse sentido, para que a função financeira alcance o seu objetivo, é preciso que haja harmonia entre a rentabilidade e a liquidez, ou seja, entre ciclo operacional e o ciclo de caixa.

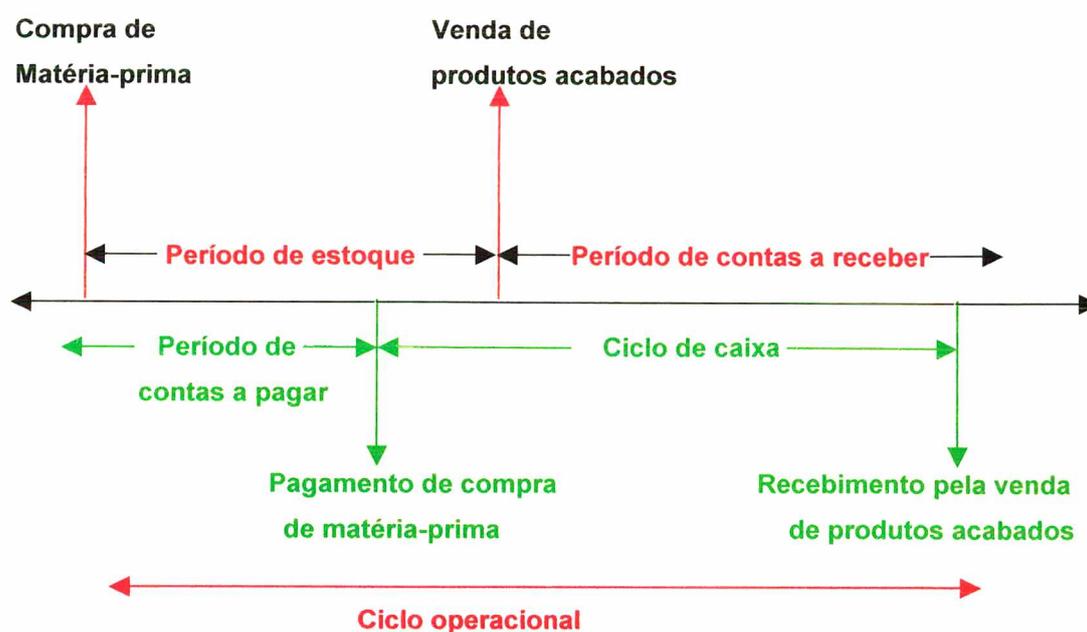
Para permanecer no atual mercado internacionalizado e competitivo, as empresas precisam prever o fator tempo. Os ciclos operacionais e de caixa são os conceitos que melhor representam a influência do tempo nas operações das organizações.

O ciclo operacional das indústrias em geral começa com a compra da matéria-prima, passando pelo processo de transformação até o recebimento das vendas dos produtos industrializados.

O ciclo de caixa, por sua vez, começa com o pagamento da compra de matéria-prima para fabricação e termina com o recebimento referente às vendas. Entre os eventos iniciais e finais dos dois ciclos ocorrem outras operações consideradas secundárias, tais como: pagamentos de salários, compra de máquinas, pagamento ou recebimento de aluguel, compra de ações e debêntures.

Na figura 3, está representado o ciclo operacional e o ciclo de caixa de uma empresa industrial.

Figura 3 : Representação gráfica do ciclo operacional e ciclo de caixa



Fonte: Ross et al., 1998:339.

Como se pode perceber através da figura 3, os dois ciclos estão diretamente ligados. Se a empresa apenas administrar o ciclo operacional (rentabilidade) e deixar de lado o ciclo de caixa (liquidez), mais cedo ou mais tarde poderá entrar em descontinuidade. Não basta produzir e vender, caso não consiga receber ou pagar os compromissos com terceiros. Apesar de desejado, o equilíbrio perfeito entre estes dois ciclos é difícil em situações reais, devido as freqüentes incertezas e imprevisibilidades do ambiente de negócios que as empresas estão inseridas.

2.2.2 DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

As empresas, para administrar seus negócios necessitam de informações financeiras e gerenciais para lhes dar suporte na tomada de decisão.

Dentre as principais demonstrações financeiras utilizadas pelas empresas estão:

- Balanço Patrimonial: onde é evidenciada a situação patrimonial estática da organização em um dado momento. “Através dele, pode-se identificar a saúde financeira e econômica da empresa...” (MARION, 1998:46). “Caracteriza-se como um importante instrumento para análise da estrutura de capital e da capacidade de pagamento da empresa” (FAVERO et al., 1997:60).
- Demonstração do Resultado do Exercício: esta demonstração tem como objetivo confrontar as receitas, custos e despesas do exercício para apuração do lucro ou prejuízo da entidade.
- Demonstração do Lucro ou Prejuízo Acumulado: evidencia o lucro do período, a sua distribuição e movimentação. Essa demonstração pode ser elaborada em separado para sociedades limitadas ou fazer parte da Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido exigida para as sociedades anônimas, conforme Instrução n. 59, de 22-12-86 da CVM (Comissão de Valores Mobiliários).
- Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos:

[...] tem por objetivo apresentar de forma ordenada e sumariamente principalmente as informações relativas às operações de financiamento e investimento da empresa durante o exercício, e mostrar as alterações na posição financeira da empresa (IUDÍCIBUS et al., 1995:579).

Todas essas demonstrações são reconhecidas como fundamentais para gerar informações sobre a rentabilidade dos negócios empresariais. Mas, além das informações sobre a rentabilidade das organizações, os gestores e outros usuários das informações contábeis necessitam de uma demonstração complementar que evidencie, tanto a curto quanto a médio e longo prazo,

(através de orçamentos) a liquidez financeira. Um dos demonstrativos capazes de expressar com maior facilidade o fluxo financeiro (entradas e saídas de caixa) utilizado pela a maioria das empresas (internacionais de forma obrigatória; nacionais, facultativamente) está sendo o Fluxo de Caixa.

Para análise da evolução do patrimônio e para o conhecimento da sua efetiva rentabilidade a Demonstração do resultado [sic] e o Balanço juntos respondem adequadamente e de forma muito mais eficiente. Já para análise financeira de bastante curto prazo o Fluxo de Caixa [essa conotação de somente curto prazo é uma visão particular do autor] é mais útil, e não se pode esquecer que o acompanhamento da liquidez da empresa é tão importante quanto ao da sua rentabilidade, portanto ambos os fluxos se complementam, e por isso se tem o generalizado uso concomitante dos dois na grande maioria dos países hoje (MARTINS, 1990).

A informação fornecida pela Demonstração de Fluxos de Caixa, se usada com a finalidade de evidenciar e informar, deve ajudar investidores, credores e outros a: avaliar a habilidade da empresa em gerar fluxo de caixa positivo e sua habilidade para quitar suas dívidas, pagar dividendos e sua necessidade de financiamento externo; verificar a razão das diferenças entre o lucro líquido associado a recebimentos e pagamentos; medir a geração de caixa nas atividades operacionais, de investimento e financiamentos da empresa durante um período contábil; analisar alternativas de investimento e avaliar as situações presente e futura do caixa da empresa, posicionando-a para que não chegue à situação de insolvência (AFONSO, 1999a: 28).

A demonstração do fluxo de caixa é utilizada como instrumento obrigatório de planejamento e controle de recursos financeiros em substituição da Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos (DOAR) desde 1987 nos Estados Unidos pela determinação do FASB – Comitê de Normas Contábeis da AICPA, por meio do *Statement* de nº 95 (SANTOS, LUSTOSA, 1999).

A substituição da DOAR pela Demonstração de Fluxo de Caixa se deu por causa das dificuldades de usuários com pouco conhecimento das técnicas contábeis e administração financeira de interpretarem a Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos. Esses usuários alegavam que a definição de recursos como capital circulante líquido (diferença entre ativo circulante e

passivo circulante) era bastante abstrata. Isso se dava por causa da inclusão de ativos não financeiros como os estoques e as despesas antecipadas, chamados também como itens não-monetários (IOB, 1988a).

Os Estados Unidos foi seguido pelos países do Reino Unido, que passaram a exigir a Demonstração do Fluxo de Caixa a partir de março de 1992, com a publicação do FRS 01 (*Financial Reporting Standard*) (CAMPOS FILHO, 1999:23).

No Brasil se tem feito alguns estudos sobre a adoção obrigatória da Demonstração do Fluxo de Caixa, mas sem conclusões até os dias atuais.

Para Braga (2001:7),

[...] as renunciadas alterações da atual legislação societária (Lei 6404 de 1976) visam, sobretudo, à melhoria da qualidade informativa dos relatórios contábeis transmitidos ao mercado. Um dos pontos mais polêmicos destas alterações diz respeito à substituição da demonstração das origens e aplicações de recursos – um relatório reconhecidamente mais rico e completo em informações econômicas, mas de difícil compreensão pelos usuários menos especializados – pela demonstração de fluxos de caixa – não considerada tão completa quanto a primeira, mas de interpretação bem mais simples e objetiva.

2.2.2.1 Objetivos da Demonstração do Fluxo de Caixa

A Demonstração do Fluxo de Caixa tem como objetivo principal detalhar as variações das transações ocorridas na empresa decorrentes de atividades operacionais e não-operacionais (investimentos e financiamentos) visando a segurança da liquidez organizacional.

“Conceitualmente, o 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” (ASSAF NETO, SILVA, 1997:35).

Conforme Zdanowicz (1995:38), dentre os objetivos do fluxo de caixa, pode-se citar:

- a) Facilitar a análise e o cálculo na seleção das linhas de crédito a serem obtidas junto às instituições financeiras;
- b) Programar os ingressos e desembolsos de caixa, de forma criteriosa, permitindo determinar o período em que deverá ocorrer a carência de recursos e o montante, havendo tempo suficiente para as medidas necessárias;
- c) Permitir o planejamento dos desembolsos de acordo com as disponibilidades de caixa, evitando-se o acúmulo de compromissos vultosos em época de pouco encaixe;
- d) Determinar quanto de recursos próprios a empresa dispõe em dado período, e aplicá-los de forma mais rentável possível, bem como analisar os recursos de terceiros que satisfaçam as necessidades da empresa;
- e) Desenvolver o uso eficiente e racional do disponível;
- f) Financiar as necessidades sazonais ou cíclicas da empresa;
- g) Fixar o nível de caixa, em termos de capital de giro;
- i) Auxiliar na análise dos valores a receber e estoques...;
- j) Verificar a possibilidade de aplicar possíveis excedentes de caixa;
- l) Estudar um programa saudável de empréstimos e financiamentos.

Em resumo a demonstração do fluxo de caixa tem como objetivo otimizar a gestão financeira da empresa. Procurando as melhores alternativas de aplicação de recursos próprios e de terceiros de acordo com as respectivas atividades organizacionais.

2.2.2.2 Modelo da Demonstração do Fluxo de Caixa

A presente pesquisa utiliza a estrutura do modelo para Demonstração do Fluxo de Caixa adotado pelos Estados Unidos, que está se tornando padrão

mundial. Este modelo é conhecido como FASB (*Financial Accounting Standard Board*) nº 95, de novembro de 1987 que está demonstrado no quadro 3 . De acordo com a estrutura norte-americana a Demonstração do Fluxo de Caixa está dividida em quatro grupos básicos, que são:

- Disponibilidades: compreende o dinheiro em caixa ou depositados em contas correntes bancárias. Fazem parte desse grupo também as aplicações financeiras de curtíssimo prazo.
- Atividades Operacionais: são as atividades que fazem parte do principal processo da empresa que resultará em bens ou serviços prestados.
- Atividades de Investimentos: são atividades relacionadas com "... a aplicação de um determinado recurso em um uso que não proporciona satisfação presente, e na expectativa de que essa satisfação ocorra no futuro" (ARCHER, 1971:62).
- Atividades de Financiamentos: são atividades desenvolvidas para obtenção de recursos de terceiros ou próprios (sócios, acionistas) para a empresa prosseguir suas atividades operacionais.

2.2.2.3 Críticas ao modelo FASB (*Financial Accounting Standard Board*) nº 95, de novembro de 1987

Alguns autores brasileiros, como Frezatti (1997) e Campos Filho (1999), apesar de concordarem com os critérios introduzidos pelo FASB 95, entendem que se possa fazer uma pequena melhoria no modelo da Demonstração dos Fluxos de Caixa vigente nos Estados Unidos e nos países do Reino Unido.

As críticas feitas por Frezatti (1997:38) dizem respeito ao:

a) Fluxo de dividendos estar misturado com o fluxo da atividade operacional, o que torna difícil o entendimento do fluxo de caixa do negócio.

b) Os juros recebidos e pagos referentes ao capital de giro estão definidos como parte do fluxo de caixa operacional, o que distorce a real geração de caixa pelas operações.

O mesmo autor chama atenção para a visão da demonstração do fluxo de caixa estar voltada para a necessidade externa, ou seja, seu foco principal é o acionista, que pode, em certas ocasiões, dispor ou não de informações complementares para o processo de tomada de decisão. Em contrapartida, Frezatti (1997) propõe um novo modelo (ver quadro 4) que, segundo ele, eliminaria as críticas supracitadas ao modelo do FASB:

- No fluxo operacional devem constar todas entradas de cobrança das vendas de bens ou serviços prestados e as saídas operacionais de elementos ligados a estes produtos, tais como: salários, pagamentos a fornecedores, gastos com serviços públicos.
- O fluxo permanente abrange os investimentos no permanente da empresa e as vendas de ativos obsoletos ou não necessários.
- O fluxo dos acionistas evidencia os fluxos que de alguma maneira afetem diretamente os acionistas (acréscimo de capital) ou a distribuição do lucro (dividendos) ou redução do capital.
- O fluxo financeiro tem como finalidade equalizar o somatório dos demais fluxos, dependendo da situação haverá uma sobra de caixa para aplicação ou a falta de caixa, surgindo a necessidade de captação de recursos ou resgate de investimentos. “Tanto os recebimentos como os pagamentos de juros são registrados neste grupo” (FREZATTI, 1997).

Campos Filho (1999:52) admite que o modelo do FASB 95 tem muitos méritos em relação às práticas até então vigentes, mas que pode ser aperfeiçoado quanto à posição dos dividendos pagos. No atual modelo, os dividendos pagos estão classificados no grupo de financiamento e os juros pagos dentro do grupo do operacional. Segundo o autor, tanto os dividendos quanto os juros devem ser posicionados no mesmo grupo, ou seja, no operacional. A justificativa é que os dois representam a remuneração total dos recursos utilizados por uma organização. No quadro 5 pode ser visualizado o modelo proposto por Campos Filho (1999).

2.2.2.4 Formas de apresentação da Demonstração do Fluxo de Caixa

O FASB (*Financial Accounting Standard Board*)- Comitê de Normas Contábeis dos Estados Unidos, admite duas formas de elaboração do fluxo de caixa, sendo estas pelo Método Direto ou Método Indireto.

a) Método Direto

O Método Direto utiliza a análise das contas patrimoniais e de resultado para classificar os recebimentos e pagamentos da organização. Essa análise pode ser feita através dos razonetes (razão simplificado) onde se registram todos os débitos e créditos das respectivas contas, isentos de interferência da legislação fiscal.

No quadro 6 consta o exemplo de demonstração do fluxo de caixa pelo Método Direto.

b) Método Indireto

Apesar do FASB recomendar a utilização do Método Direto para elaboração do fluxo de caixa, algumas empresas preferem confeccionar a demonstração de recebimentos e pagamentos de caixa pelo Método Indireto.

QUADRO 3: Modelo da Demonstração dos Fluxos de Caixa de acordo com o FASB nº95

<u>Atividades Operacionais</u>	
Recebimento de clientes	xxxx
Pagamento a fornecedores	(xxxx)
Pagamento de despesas operacionais	(xxx)
Pagamento de impostos	(xxx)
<u>Caixa usado nas atividades operacionais</u>	xxxx
<u>Atividades de Investimento</u>	
Compras de imobilizado	(xxx)
<u>Atividades de Financiamento</u>	
Recebimento de empréstimos de longo prazo	xxx
Pagamentos de empréstimos	(xxx)
Pagamento de dividendos	(xxx)
<u>Caixa provido pelas atividades de financiamento</u>	xxx
<u>Acréscimo nas disponibilidades</u>	
Saldo inicial disponível	xxx
Saldo final disponível	xxx

Fonte: adaptado IOB Bol. 13/18, 1988a.

O Método Indireto, também conhecido como método de reconciliação, as organizações demonstram o fluxo de recursos oriundos das atividades operacionais com base no lucro líquido, sendo ajustado pelos itens que não

afetam o capital circulante líquido, ou seja, “[...] todos os diferimentos de recebimentos e pagamentos operacionais passados e todas as provisões de recebimentos e pagamentos operacionais futuros; e todos os itens que são incluídos no lucro líquido que não afetam recebimentos e pagamentos operacionais” (CAMPOS FILHO, 1999:41).

QUADRO 4: Modelo da Demonstração do Fluxo de Caixa proposto por Fábio Frezatti

<p>Fluxo operacional + Cobrança - Pagamentos = Fluxo de caixa operacional</p> <p>Fluxo do permanente + Venda de ativos - Pagamentos referentes a aquisições = Fluxo de permanente</p> <p>Fluxo dos acionistas + Integralização de capital - Distribuição de lucro = Fluxo dos acionistas</p> <p>Fluxo financeiro + Entradas - Saídas = Fluxo financeiro</p>

Fonte: Frezatti, 1997:40

Pelo Método Indireto as informações geradas pelo regime de competência são convertidas para o regime de caixa, sendo que na maioria das vezes

difícilmente serão eliminadas todas interferências da legislação fiscal presente na contabilidade financeira.

QUADRO 5: Modelo da Demonstração do Fluxo de Caixa sugerido por Campos Filho (1999)

ATIVIDADES OPERACIONAIS	
Recebimentos operacionais	xxxxxxx
Pagamentos operacionais	(xxxxxxx)
Fluxo caixa operacional líquido1	xxxxxxx
Rendimentos de aplicações financeiras	xxxxxxx
Juros s/ empréstimos concedidos	xxxxxxx
Dividendos recebidos	xxxxxxx
Juros s/ empréstimos/financiamentos	(xxxxxxx)
Dividendos pagos	<u>(xxxxxxx)</u>
Fluxo caixa operacional líquido 2	xxxxxxx
ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS	(xxxxxxx)
ATIVIDADES DE FINANCIAMENTOS	
Duplicatas descontadas	xxxxxxx
Empréstimos bancários	xxxxxxx
Financiamentos	xxxxxxx
Debêntures	xxxxxxx
Recursos próprios	xxxxxxx
Caixa líquido do período	xxxxx
Saldo inicial de disponibilidades	xxxxx
Saldo final de disponibilidades	xxxxx

Fonte: Campos Filho ,1999:53.

QUADRO 6: DEMONSTRAÇÃO do FLUXO de CAIXA pelo Método Direto

Fluxo de caixa de atividades operacionais	R\$
Numerário recebido de clientes	102.000
Dividendos recebidos	<u>3.000</u>
Numerário recebido pelas atividades operacionais	105.000
Pagamentos a fornecedores	72.000
Pagamentos de despesas	9.000
Juros pagos	1.000
Impostos pagos	5.000
Numerário pago para atividades operacionais	<u>(87.000)</u>
Fluxo de caixa gerado pelas atividades operacionais	18.000
Fluxo de caixa das atividades de investimentos	
Venda de imobilizado	5.000
Compra de imobilizado	<u>(8.000)</u>
Fluxo de caixa líquido utilizado para atividades de Investimentos	(3.000)
Fluxo de caixa das atividades de financiamentos	
Integralização de ações ordinárias	5.000
Incremento de títulos a pagar	9.000
Dividendos pagos	<u>(7.000)</u>
Fluxo de caixa líquido gerado pelas atividades de Financiamentos	7.000
Aumento líquido em caixa e equivalentes a caixa	22.000
Saldo inicial de caixa e equivalentes a caixa	<u>16.000</u>
Saldo final de caixa e equivalentes a caixa	38.000

Fonte: Yoshitake e Hoji (1997:156).

O quadro 7 apresenta o exemplo de Campos Filho (1999) da demonstração do fluxo pelo Método Indireto de uma empresa que foi recém

constituída e os saldos do balanço patrimonial são zero. A subtração de R\$ 18.000,00 do lucro líquido referente ao acréscimo de conta clientes de peças – assistência técnica justifica-se porque essa venda a prazo foi registrada na apuração de resultado (regime de competência), mas o dinheiro não entrou no caixa. Quanto à adição de R\$ 50.800,00 ao lucro líquido referente ao aumento de salários e encargos – operacional, a despesa foi registrada, mas o dinheiro não saiu do caixa.

A escolha por um dos métodos (Direto ou Indireto) de elaboração do fluxo de caixa fica a critério da empresa. Cabe às mesmas proceder à análise de qual dos dois métodos irá trazer mais informações que auxiliem na tomada de decisão e ao mesmo tempo seja viável quanto ao custo/benefício.

2.2.3 PRÁTICAS DE GESTÃO DO PROCESSO DO FLUXO DE CAIXA

O processo de gestão do fluxo de caixa vem ganhando importância considerável nas últimas décadas como instrumento tático e estratégico na maioria das empresas que se preocupam com competitividade. De acordo com Frezatti, (1997:25), as abordagens tática e estratégica compreendem:

- Abordagem tática. É aquela que se referencia ao fluxo de caixa como um instrumento de utilidade restrita e acompanhamento. Quando a diretoria, em sua reunião semanal, discute a situação de caixa da empresa e analisa alternativas para postergar pagamentos e antecipar entradas, está caminhando na direção das decisões táticas.
- Abordagem estratégica. É aquela que afeta o nível de negócios da empresa não só a curto prazo, mas também, e principalmente, a longo prazo. Neste caso irá englobar decisões ligadas a investimentos e financiamentos das operações organizacionais.

Dentro dessas abordagens os gestores, a todo instante, estão utilizando práticas de gestão financeira diversas para melhor gerir o processo de gestão do fluxo de caixa. De acordo com a estrutura do questionário de pesquisa apresentada nesta dissertação, as práticas de gestão que constituem o

processo do fluxo de caixa estão divididas em: gestão das disponibilidades, gestão de contas a receber e gestão de contas a pagar.

QUADRO7: Demonstração do Fluxo de Caixa pelo Método Indireto de uma concessionária de veículos

	R\$
Lucro Líquido	154.996
(-) aumento Estoques veículos novos	- 354.000
(-) aumento de Estoques veículos usados	- 71.000
(-) aumento Estoques de peças	- 26.000
(-) aumento Clientes peças/assist. tec.	- 18.000
(+) aumento Salários enc. a pagar	50.800
(+) aumento Ctas. pagar operacional	25.200
(+) aumento de Tributos a pagar	24.800
(+) aumento Fornec. veículos novos	680.000
(+) aumento Fornec. peças	51.000
Total dos ajustes	<u>362.800</u>
Fluxo de caixa operacional líquido	517.796
ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS	
Terrenos	- 70.000
Obras civis	- 126.000
Móveis e utensílios	- 43.000
Máquinas e equipamentos	- 70.000
Veículos de uso	- 36.000
Computadores/software	- 21.000
(-) Investimentos a pagar	4.000 - 17.000
Total de investimentos pagos	-362.000
ATIVIDADES DE FINANCIAMENTOS	
Recursos próprios (capital)	280.000
Financiamentos <i>leasing</i>	44.376
Total de financiamentos	324.376
Caixa líquido do período	480.172
Saldo inicial de disponibilidades	0
Saldo final de disponibilidades*	480.172

*Composição das disponibilidades:

Caixa 80.172

Aplicações financeiras 400.000

Fonte: Campos Filho, 1999:45.

2.2.3.1 Práticas de gestão das disponibilidades

A gestão das disponibilidades abrange a determinação e controle do dinheiro em caixa ou depositados em bancos provenientes das atividades de operações normais da empresa (produção e venda de produtos) ou à gestão das entradas e saídas de caixa de investimento e de financiamento. As aplicações financeiras de curtíssimo prazo (com prazo de vencimento em até três meses da data da aplicação) também fazem parte deste grupo.

a) Motivos para manutenção de saldos de disponibilidades

A gestão dos saldos de disponibilidades é o aspecto chave para controle do grau de liquidez da empresa.

Segundo Assaf Neto e Silva (1997:78), "Numa situação ideal, em que a empresa tem um controle total sobre sua liquidez, seu saldo de caixa [disponibilidades] seria zero. É óbvio que esta é uma posição de caixa inexistente, embora seja ótima".

De acordo com Sanvicente (1997:140-143), tradicionalmente existem três motivos para manutenção do saldo mínimo de disponibilidades.

O primeiro e principal motivo é o para efetuar transações normais da empresa. Os saldos de caixa e bancos irão equilibrar a falta de sincronia perfeita entre os ciclos operacionais e de caixa expostos anteriormente.

[...] os saldos de Caixa e Bancos funcionam como um amortecedor entre as saídas e entradas previstas sob as condições operacionais normais devido ao simples fato que as entradas e saídas só coincidirão, em montante e momento de ocorrência, por um acaso muito grande (SANVICENTE, 1997:140).

O segundo motivo seria por precaução. A grande maioria das empresas faz previsão dos fluxos de entradas e saídas de caixa para um determinado

período. Mas a única certeza que se pode obter de um orçamento na prática é que ele não irá se realizar integralmente como o esperado. Além disso, as empresas podem incorrer em despesas extraordinárias não contempladas nos orçamentos (variação nos preços de alguns fatores de produção, queda brusca do volume de vendas, falência de clientes...) não previstas. Por isso é aconselhável se manter um saldo de disponibilidades por precaução que possa cobrir estes eventos desfavoráveis.

O terceiro e último motivo seria a especulação. A empresa utilizaria uma certa quantia do disponível para tirar proveito, por exemplo, de situações altamente lucrativas de aquisição de mercadoria, aumento de taxas de juros de mercado (compra de títulos), mudanças favoráveis na taxa de câmbio.

b) Determinação do nível de caixa

Ao determinar o nível ideal ou mínimo de caixa o gestor financeiro leva em consideração alguns fatores como:

- O fluxo líquido de caixa pré-fixado pela organização para suprir as divergências previsíveis e imprevisíveis entre as entradas e saídas de caixa;
- A capacidade da empresa de recorrer a outras fontes de fundos para suprir necessidades de caixa: proprietários; sócios; instituições financeiras; flexibilidade nos prazos e o aumento na obtenção de crédito dos fornecedores e conversão de itens do ativo permanente em dinheiro.
- Relações com os bancos. “As relações bancárias devem ser estabelecidas para durar. Quando bem cultivadas, elas se tornam mais fortes com o decorrer dos anos, podendo transformar-se em um patrimônio inestimável da empresa” (HUNT et al., 1961:230).

As empresas quando mantêm boas relações com os bancos podem encontrar nos mesmos grandes colaboradores para maximização do sucesso organizacional. O número de bancos escolhidos para movimentação financeira da empresa pode influenciar diretamente na gestão dos saldos das contas bancárias e determinação do saldo de caixa. As instituições bancárias trabalham com um sistema de reciprocidade, ou seja, a exigência de saldo mínimo como garantia de futuros serviços prestados. Por isso deve-se analisar não só a possibilidade de resgate de dinheiro através de empréstimos como também outros serviços que os bancos colocam a disposição de seus usuários (recebimento e pagamento de títulos, desconto de duplicatas, pagamento de funcionários...), para em seguida determinar o nível de disponibilidades depositados nos bancos.

Diante do exposto, pode-se concluir que, seja qual for a determinação do nível dos saldos de disponibilidades, o administrador financeiro deve sempre ter em mente a preocupação com a liquidez da empresa. É prejudicial à organização tanto o excedente de disponibilidades quanto a insuficiência da mesma. Quando houver excedentes temporários de disponibilidades aconselha-se aplicá-las em títulos negociáveis de curtíssimo prazo que ofereçam alta liquidez e segurança do principal.

Segundo Gtiman (1978:169), "Para ser verdadeiramente negociável, um título deve ter duas características básicas: (1) liquidez no mercado; e (2) nenhuma probabilidade de perda no valor".

c) Conciliação bancária

A conciliação bancária é uma das práticas mais importantes da gestão de disponibilidades. Através da conciliação a empresa pode verificar se os

montantes previstos de entradas e saídas financeiras estão se realizando conforme as expectativas traçadas antecipadamente. Se houver necessidade, o gestor financeiro deve fazer transferência de fundos para cobrir as insuficiências de saldo bancário para estar em dia com os compromissos assumidos com fornecedores, funcionários, outras instituições financeiras.

É aconselhável também que o responsável financeiro esteja atento à quantidade de contas bancárias que a empresa movimenta regularmente para não negligenciar o controle de saldo ou até mesmo as relações mantidas com gerentes e diretores de bancos.

Em geral, os controles da empresa acusam saldos bancários inferiores àqueles existentes efetivamente. Via de regra, isto decorre do não-recebimento de avisos de crédito relativo às cobranças bancárias e à liberação dos cheques depositados. Deste modo, é importante manter contatos diários com os bancos para obter posições atualizadas, a serem depois confirmadas através dos extratos bancários (BRAGA, 1989:136).

A freqüência com que a conciliação bancária (diária, semanal, quinzenal, mensal) é efetuada irá depender do volume e grau desejado de controle das transações via banco da empresa, devendo analisar também o custo-benefício desta conciliação.

2.2.3.2 Práticas de gestão de contas a receber

A gestão de contas a receber é um sub-processo do processo de gestão do fluxo de caixa que contempla os recebimentos relacionados às atividades das operações normais da empresa (produção e venda de produtos); recebimentos das vendas de ativos imobilizados, não circulantes; e quando a organização receber recursos, de terceiros ou dos próprios sócios da entidade.

As contas a receber que predominam em grande parte das organizações são provenientes de vendas a prazo de bens ou serviços prestados. O presente trabalho detalha as práticas de gestão de vendas comerciais feitas a crédito por serem mais freqüentes e em maior volume na maioria das empresas.

Habitualmente além de comercializarem os seus produtos à vista, as empresas utilizam a prática de venda a crédito.

Crédito diz respeito à troca de bens presentes por bens futuros. O resultado de uma operação de crédito refere-se ao compromisso assumido pelo comprador em quitar sua dívida. Este compromisso pode estar expresso num instrumento como a duplicata a receber, nota promissória, o cheque pré-datado, o comprovante de venda de cartão de crédito etc (ASSAF NETO, SILVA, 1997:97).

A função principal da gestão de contas a receber é administrar o processo de cobrança das vendas a crédito (prazo).

Para Lima (1975:155) o processamento de cobrança é composto por operações e serviços, tais como:

- a) Emissão e custódia de contas, faturas e duplicatas;
- b) controle dos limites de crédito, de acordo com as informações cadastrais e as normas a serem cumpridas pelo setor de venda;
- c) encaminhamento de títulos a serem descontados ou dados em garantia, nas operações bancárias;
- d) execução de cobranças, diretamente ou por intermédio de bancos, filiais e outros;
- e) controle dos títulos em carteira e em poder de terceiros;
- f) controles dos recebimentos e adoção de providências nos casos de dúvidas, não reconhecimento do débito, atrasos, concordatas, falências etc.;
- g) prestação de informações do setor de vendas sobre a evolução das condições dos clientes e a sua pontualidade, para efeito de atualização dos limites de crédito, cortes de clientes e outras medidas;
- h) prestação de informações para elaboração de estimativas de Caixa e constituição de provisões para cobertura das prováveis perdas.

Uma outra prática comum em algumas empresas diz respeito ao desconto financeiro oferecido para os clientes por quitarem suas dívidas antes do prazo determinado ou à vista. Por exemplo, uma mercadoria vendida com vencimento para 30 dias no valor de R\$ 200.000,00, a firma pode dar a opção de um desconto de 3% (R\$ 6.000,00) caso o cliente antecipe o pagamento em 20 dias, pagando um valor líquido de R\$ 194.000,00.

O desconto financeiro pode ser justificado quando a empresa necessita de uma folga de caixa e não quer recorrer aos financiamentos, ou deseja fazer investimentos; também quando a organização tem a intenção de conquistar novos clientes ou manter fiéis os clientes atuais; para aumentar o giro dos estoques; para diminuir o número de devedores duvidosos, dentre outras razões que irão variar de empresa para empresa. O valor dos descontos concedidos e a análise de ser uma decisão vantajosa ou não, devem ser baseados nos relatórios financeiros, sendo o fluxo de caixa o principal relatório.

Atualmente empresas que possuem uma certa infra-estrutura de tecnologia de informação no processo de contas a receber conseguem simplificar as transações e reduzir os custos do mesmo, tornando-se mais competitivas perante os concorrentes.

2.2.3.3 Práticas de gestão de contas a pagar

O sub-processo de gestão de contas a pagar faz parte do processo de gestão do fluxo de caixa que é acionado para efetuar ou prever pagamentos relacionados às atividades das operações normais da empresa (produção e venda de bens e a prestação de serviços); para efetuar pagamentos relacionados às compras de ativos imobilizados, não circulantes; e quando são efetuados pagamentos relacionados ao valor principal dos financiamentos obtidos pela empresa, tanto de terceiros quanto dos próprios sócios e pagamentos de dividendos.

Assim como as contas a receber, as principais contas a pagar estão relacionadas com as operações de produção e vendas de bens ou prestação de serviços (desembolsos operacionais).

As contas a pagar são vistas em grande parte das empresas como mais uma fonte de fundos posta a sua disposição quase que espontaneamente. Os fornecedores (através das vendas a prazo), empregados (salários, benefícios e encargos sociais a pagar) e governo (impostos, multas e outras despesas legais a pagar) são os que mais propiciam crédito para as empresas.

Quando uma empresa necessita adquirir insumos de produção, mercadorias para venda ou materiais para serviços gerais, comumente o faz através de ordens de compra ou contratos de aquisições. Uma vez aprovadas essas ordens de compra é aconselhável quando a vista liberar o recurso sem atraso e quando a prazo incluir automaticamente na relação de contas a pagar. Essa atividade, em algumas empresas, é feita por sistema automatizado e informatizado, facilitando, operacionalmente a gestão financeira (avisos automáticos de datas e valores de dívidas antecipadamente).

Organizações em que as atividades operacionais dão condições para que se façam compras programadas e fixadas em uma determinada data do mês ou época do ano são privilegiadas em detrimento daquelas que não utilizam essa prática. Esse privilégio diz respeito ao maior controle de contas a pagar de acordo com a gestão das disponibilidades e gestão de contas a receber. A prática de programar pagamentos se aplica também a salários, impostos, multas e outras despesas legais.

Ainda, tratando-se de aquisições, algumas empresas têm o hábito de comprar mercadorias ou insumos em grandes quantidades para aproveitar preços vantajosos ou descontos obtidos dos fornecedores. Mas essa prática pode ser questionável, pois envolve outros fatores tais como: rotatividade dos

estoques, obsolescência, sazonalidade das vendas que devem ser analisadas previamente.

Segundo Sanvicente (1997:145), um aspecto que deve ser observado quanto ao controle das saídas de caixa é o processo de pagamento. Para prevenir contra desvios e furtos os cheques emitidos devem ser nominais, e, se possível, devem ser assinados por duas pessoas. As atividades que fazem parte do processo de saída de caixa devem ser divididas entre vários funcionários, deixando de atribuir ou acumular mais de uma responsabilidade para uma única pessoa. Por exemplo, as atividades de quotação de mercadoria, pagamento e a reconciliação de saldos bancários com os mapas de emissão de cheques devem envolver no mínimo três pessoas.

O mesmo autor salienta que, “Quando há a possibilidade de pagar alguma compra ou algum serviço recebido com desconto, deve ser utilizado integralmente o prazo correspondente, permanecendo os fundos à disposição da empresa pelo período mais longo possível”.

Determinadas empresas por hábito ou por alguma circunstância desfavorável de fluxo de caixa adotam a prática de retardar pagamentos aos fornecedores além do prazo estipulado. Essa prática é discutível do ponto de vista ético e da possibilidade da empresa ganhar fama no mercado de má pagadora, afetando futuras relações com fornecedores importantes.

As firmas a braços com escassez de recursos sentem-se tentadas a ‘escorar-se nos fornecedores’, atrasando o pagamento das dívidas comerciais muito além das datas de vencimento. Quando não está em questão a perda dos descontos, o crédito extra tomado à custa dos fornecedores parece ser um crédito ‘gratuito’. Alguns administradores tornaram-se mestres na tática de prolongar os seus créditos até um ponto quase inadmissível. As táticas para o uso pleno – melhor diríamos do ‘abuso’ – dos créditos comerciais compreendem o ‘pagamento seletivo’ dos créditos comerciais, o que é um eufemismo para testar e tirar o máximo proveito dos limites da indulgência (ou paciência) dos principais credores, da concentração das compras nos credores mais

complacentes, e de uma 'arrumação' periódica das contas vencidas, numa base rotativa, como meio de reduzir as pressões dos fornecedores (HUNT et al., 1961:145).

Com os crescentes avanços tecnológicos das últimas décadas os gestores financeiros contam com uma prática que se tornou bastante comum nos dias atuais, que são os débitos automáticos ou simples transferências da conta corrente para pagamento de créditos. As empresas podem ter dívidas do outro lado do mundo que em questão de segundos se faz a quitação dessas dívidas através de um terminal de computador (*internet*).

Para Fleck (2001:9), “[...]se substitui a papelada por informações digitais. Sai a burocracia e as partes comunicam-se digitalmente. Pelo computador compra-se, (...), controla-se o recebimento e faz-se o pagamento”.

2.3 Benchmarking

2.3.1 CONCEITOS DE *BENCHMARKING*

Para Camp (1997a:64), [...] *benchmarking* é um sistema contínuo de pesquisa que permite aos executivos realizar comparações entre processos e práticas de empresas para identificar o ‘melhor dos melhores’ e alcançar um nível de superioridade ou de vantagem competitiva.

“*Benchmarking*: Um processo (1) contínuo (2) e sistemático (3) para avaliar (4) produtos (5), serviços (5) e processos de trabalho (5) de organizações (6) que são reconhecidas (7) como representantes das melhores práticas (8), com a finalidade de melhoria organizacional (9)” (Spendolini, 1993:10).

Segundo Ficher (1996:6), “[...] *benchmarking* significa examinar as atividades cruciais do seu negócio e comparar o seu desempenho nessas áreas cruciais com desempenho de outras organizações”.

Em resumo, o *benchmarking* é uma ferramenta que tem como objetivo fazer uma análise comparativa (dentro ou fora da empresa) de processos, atividades ou tarefas-chave para que a organização ao mesmo tempo alcance suas metas e conquiste vantagem competitiva frente aos concorrentes.

2.3.2 TIPOS DE *BENCHMARKING*

Existem diversas categorias de *benchmarking*, sendo cada uma definida pelo alvo ou objeto da atividade de *benchmarking*. Pode-se destacar três principais tipos de *benchmarking*:

- a) *Benchmarking* Interno;
- b) *Benchmarking* Competitivo; e
- c) *Benchmarking* Genérico.

a) *Benchmarking* Interno

Algumas organizações, antes de querer saber as práticas de negócios executadas por empresas que atuam no mercado, optam por estudar e comparar as atividades desenvolvidas internamente. E dessa forma que se inicia o *benchmarking* interno. Esse tipo de *benchmarking* pode ser realizado entre departamentos, divisões, filiais e até mesmo entre países diferentes onde atua a organização.

Benchmarking interno é uma abordagem para processar *benchmarking* em que as empresas aprendem com empresas irmãs, divisões ou unidades operacionais. Esses estudos internos comparam operações semelhantes em unidades diferentes e, tipicamente, fornecem a informação mais detalhada sobre potencial de aperfeiçoamento de processo,

porque as barreiras para cooperação interempresas não estão presentes (WATSON, 1994:103).

O principal objetivo do *benchmarking* interno é identificar os padrões internos ótimos de desempenho de uma organização e depois transferir essas práticas para outros pontos da empresa. O *benchmarking* interno pode servir de estímulo para que os funcionários diretamente ligados ao processo estudado apontem soluções geralmente simples para problemas antes considerados quase insolúveis quando analisados apenas pela alta administração. Havendo desta forma, a quebra de barreiras organizacionais em organizações grandes ou muito diversificadas.

b) *Benchmarking* competitivo

O *benchmarking* competitivo é o estudo das melhores práticas dos concorrentes diretos da organização. O objetivo dessa categoria de *benchmarking* é identificar as práticas de excelência aplicadas em processos produtivos, processos empresariais e nos resultados globais de negócios dos concorrentes para, em seguida, comparar com as informações da própria empresa que está realizando o estudo.

São muitas as vantagens de se fazer um *benchmarking* competitivo, tais como: a possibilidade de posicionar os produtos, serviços e processos de sua empresa em relação ao mercado. As similaridades das práticas tecnológicas, marketing, mão-de-obra disponível no mercado podem facilitar o aprendizado e tradução das lições feitas pelos concorrentes (SPENDOLINI, 1993:19). Mas, por outro lado, pode-se esbarrar com dificuldades que não teriam as empresas ao realizarem *benchmarking* interno. Nem sempre os concorrentes estão dispostas a trocar informações, principalmente aquelas consideradas sigilosas e confidenciais.

c) **Benchmarking Genérico/ Funcional**

“*Benchmarking* genérico – É a comparação com companhias de classe mundial que nem mesmo pertencem ao mesmo setor industrial, mas desenvolvem processos similares (e.g., processos de recrutamento). A Milliken & Company ou a Cadillac poderiam ser exemplos para IBM” (BALM, 1995:50).

Benchmarking genérico ou funcional tem como objetivo a identificação das melhores práticas de produtos, serviços e processos similares em qualquer tipo de empresa, sendo ela concorrente direta ou não. O interesse desse tipo de *benchmarking* é estudar as práticas de organizações que têm a reputação de excelência em alguma área ou função específica sujeita ao *benchmarking*. Dentre essas áreas pode-se incluir processos relacionadas com a fabricação, marketing, logística e finanças. O foco de pesquisa não é uma empresa em particular e sim as que realizam trabalhos excelentes em uma determinada área.

2.3.3 ETAPAS DO PROCESSO DE *BENCHMARKING*

Após o estudo de *benchmarking* desenvolvido na *Xerox Corporation* no final de 1979 Camp (1997a: 66) descreve o processo de *benchmarking* em cinco etapas:

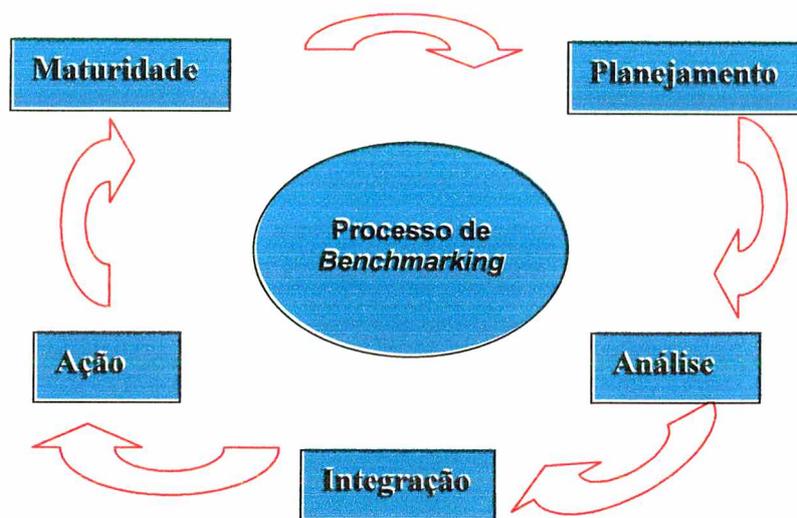
1. Planejamento: onde se define o objeto de estudo (processo, produto..); encontra-se os parceiros do estudo que servirão como parâmetro de comparação; identifica-se as fontes de dados e coleta (a biblioteca de uma faculdade de administração de empresas, busca na *Internet* de informações publicadas recentemente).
2. Análise: determinar os níveis de desempenho atuais; projetar os níveis de desempenho futuro; estabelecer metas tanto de longo

como de curto prazo que estejam de acordo com as melhoras projetadas.

3. Integração: incorporar novas estratégias e metas aos planos empresariais e às análises operacionais no decorrer do tempo quando necessárias; manter informado e atualizados todos aqueles que irão implementar as ações definidas junto com o progresso que vem sendo obtido.
4. Ação: definir, de modo claro, tanto ações específicas por implementar como também os resultados esperados; atribuir as responsabilidades e conscientizar do trabalho a ser realizado a equipe que efetivamente participará da implementação; e fazer um acompanhamento contínuo das mudanças no setor e atualizar os processos de trabalho.
5. Maturidade: “A maturidade será alcançada quando as melhores práticas forem incorporadas a todos os processos empresariais: o *benchmarking* se tornará a forma padrão de realizar o trabalho e os níveis de desempenho passarão a melhorar continuamente, rumo a uma posição de liderança”.

A figura 4 representa as cinco etapas do processo contínuo de *benchmarking* de acordo com Camp (1997a).

Figura 4: Processo de *benchmarking* em cinco etapas



Fonte: Camp, 1997a.

CAPÍTULO III- PROCESSO DE GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA

Este capítulo contempla a classificação dos processos primários e de apoio segundo o *International Benchmarking Clearinghouse* – IBC, do Canadá, dando ênfase para o processo de gestão do fluxo de caixa proposto nesta pesquisa.

3.1 ESTRUTURA DOS PROCESSOS DE ACORDO COM A CLASSIFICAÇÃO DA IBC - *INTERNATIONAL BENCHMARKING CLEARINGHOUSE*

Para se analisar as melhores práticas de gestão do processo de fluxo de caixa tomou-se como base a classificação dos processos desenvolvida pelo *International Benchmarking Clearinghouse* – IBC (BOISVERT, 2000), conforme figura 5. Vale salientar que a estrutura proposta busca representar os principais processos e sub-processos existentes na maioria das empresas, no entanto, para melhor análise do processo de gestão do fluxo de caixa houve a necessidade de incluir o sub-processo de disponibilidade que não constava listado na classificação do IBC como é possível observar na figura 6.

“A classificação proposta pela IBC tem como finalidade melhorar o entendimento dos processos e facilitar a comparação das melhores práticas entre organizações por meio da aplicação do *benchmarking*” (LIMA, 2001).

De acordo com a classificação do IBC, cada processo geral ainda é dividido em dois níveis. Tomando como exemplo o processo de “Administração de recursos físicos e financeiros”, este processo é dividido em:

10.1 – Gerenciamento dos recursos financeiros

10.2 – Processo contábil-financeiro

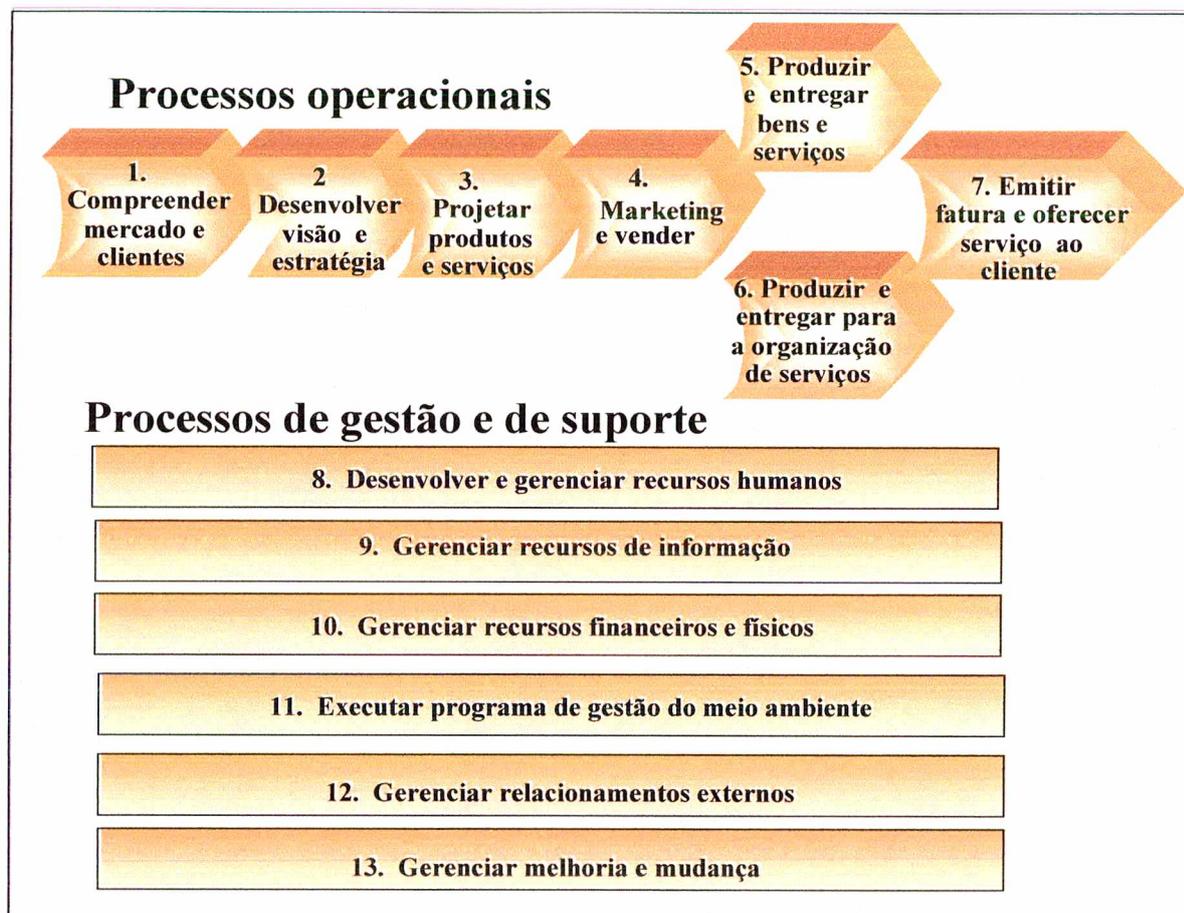
10.3 – Apresentação de relatórios

10.4 – Condução de auditoria interna

10.5 – Gerenciamento do pagamento de tributos

10.6 – Gerenciamento de recursos físicos

Figura 5 - Estrutura de classificação de processos proposta pela IBC



Fonte: Player et. al. ,1997.

O processo de gestão do fluxo de caixa pertence ao nível contábil-financeiro (figura 6). Representado na figura 7 encontra-se o processo do fluxo contemplando a gestão das disponibilidades proposta pela pesquisa.

Figura 6: Processo contábil-financeiro de acordo com IBC

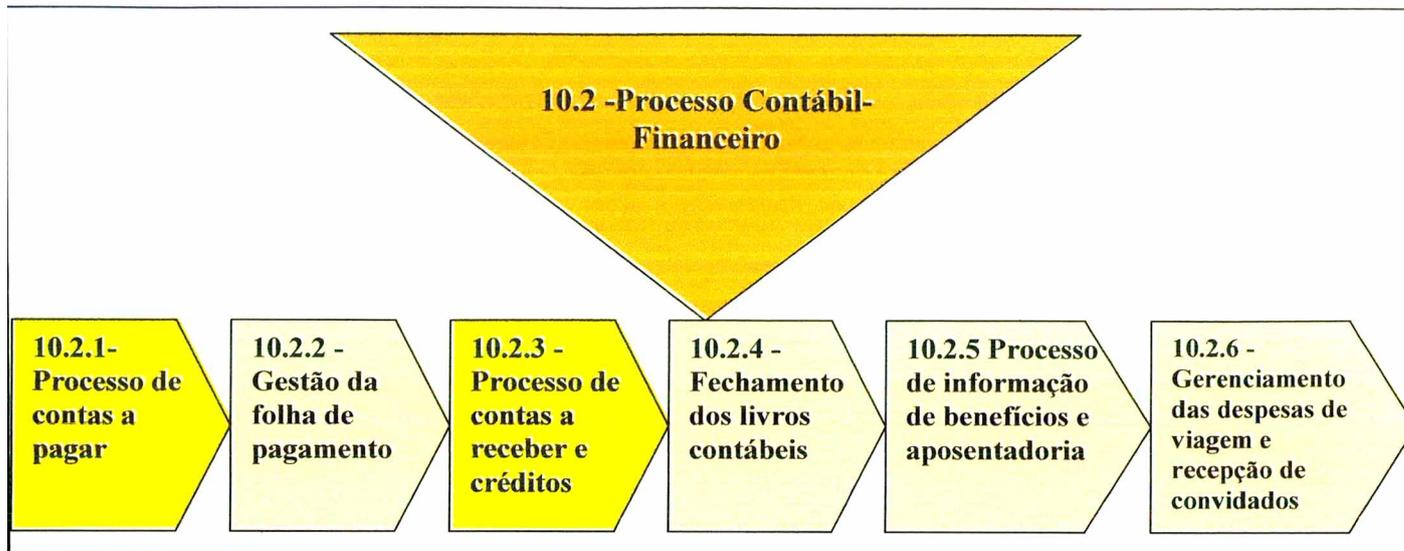
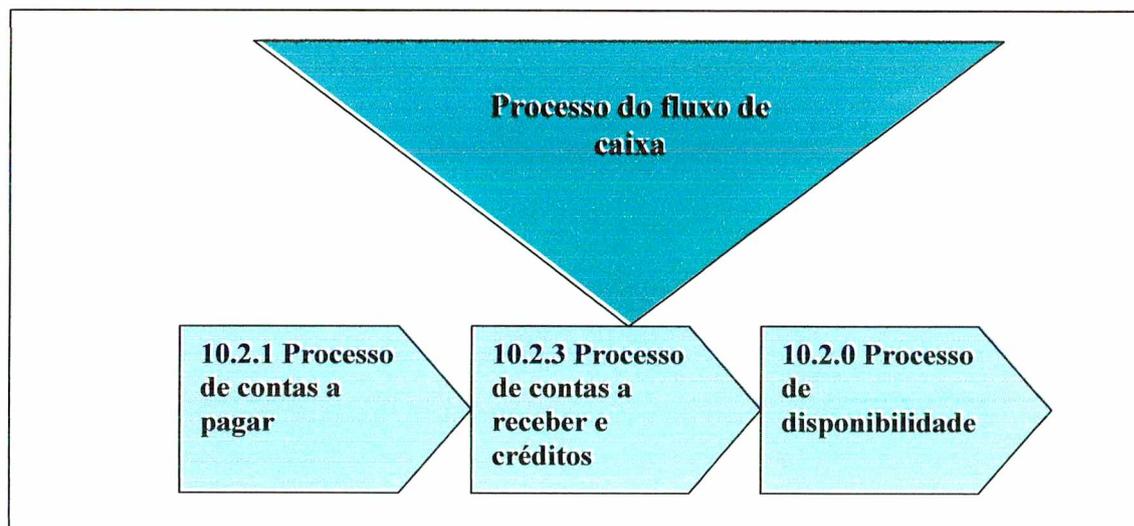


Figura 7: Processo de gestão do fluxo de caixa proposto pela autora



Através da classificação do IBC os processos foram mapeados, agrupados e ordenados permitindo dar início ao estudo de *benchmarking*. Essa classificação, todavia, não possibilita efetuar estudos mais detalhados dos processos porque se limita a três níveis.

O passo inicial desta pesquisa foi então estruturar o processo de gestão do fluxo caixa minuciosamente até o nível de tarefas em cada sub-processo.

3.2 ESTRUTURA DO PROCESSO DE GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA

A estrutura do processo de gestão do fluxo de caixa inclui os sub-processos: contas a pagar, contas a receber e disponibilidades que, por sua vez, se subdividem em saídas operacionais, de investimentos e financiamentos; entradas operacionais, de investimentos e financiamentos; e saldo disponível em caixa ou bancos e aplicações financeiras de curtíssimo prazo (figura 8).

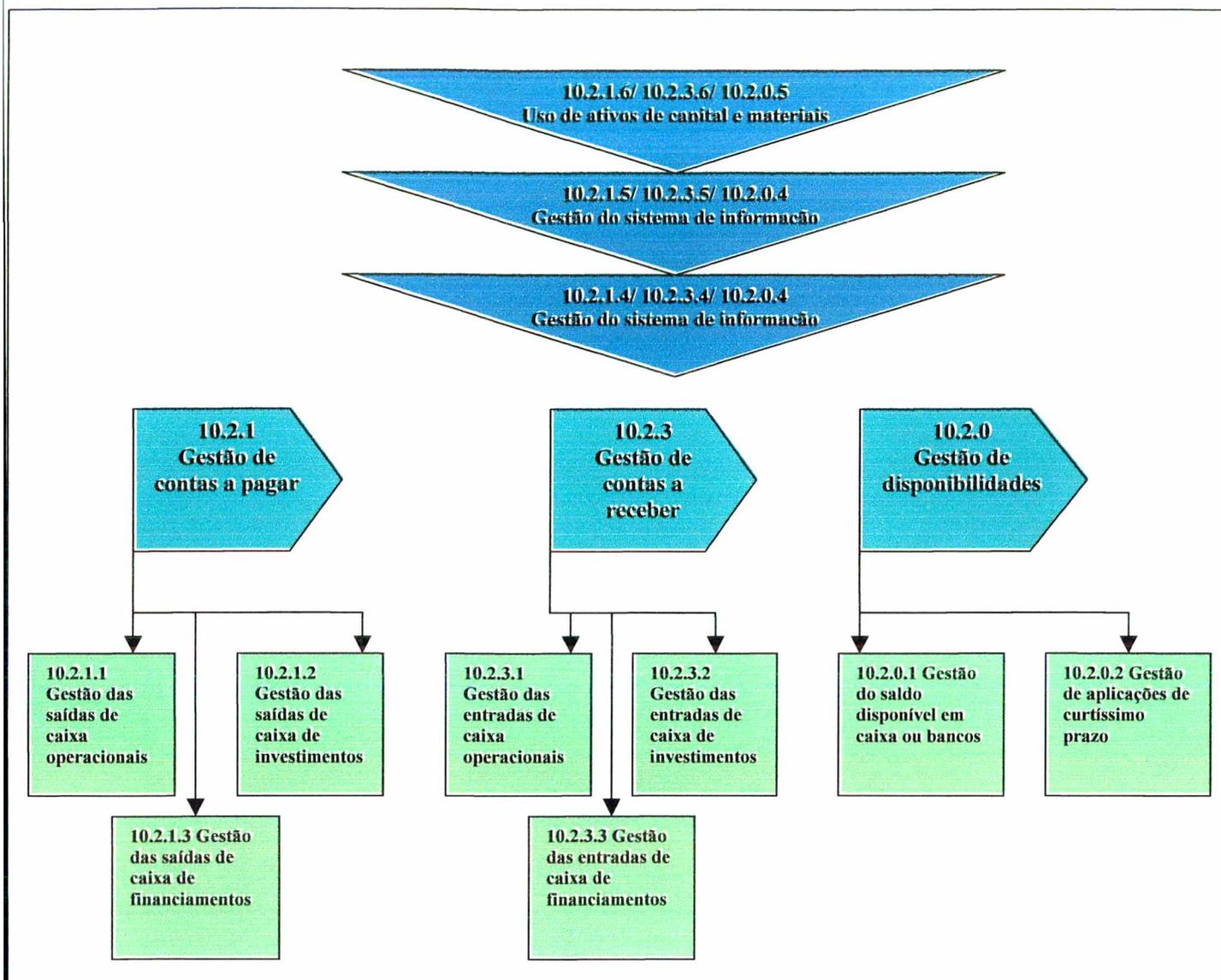
Cada sub-processo inclui um certo número de atividades que são identificadas no questionário (anexo I).

Na estrutura do processo, são identificados 08 (oito) sub-processos (operacionais) direto e especificamente relacionado à gestão do fluxo de caixa presente e futuro, os quais são identificados como sub-processos da cadeia de valor de um processo, são eles: 10.2.1.1, 10.2.1.2, 10.2.1.3, 10.2.3.1, 10.2.3.2, 10.2.3.3, 10.2.0.1, 10.2.0.2..

São identificados também três sub-processos chamados processos de suporte da gestão do fluxo de caixa; são eles, a saber, administração e supervisão do processo, gestão do sistema de informação e uso de ativos de capital e materiais (10.2.1.4, 10.2.1.5, 10.2.1.6, 10.2.3.4, 10.2.3.5, 10.2.3.6, 10.2.0.3, 10.2.0.4, 10.2.0.5).

A descrição da estrutura dos processos de gestão do fluxo de caixa é vista separadamente com mais detalhes a seguir. Começa pelo sub-processo de gestão de contas a pagar, demonstrado na figura 9.

Figura 8: Visão geral do processo de gestão do fluxo de caixa

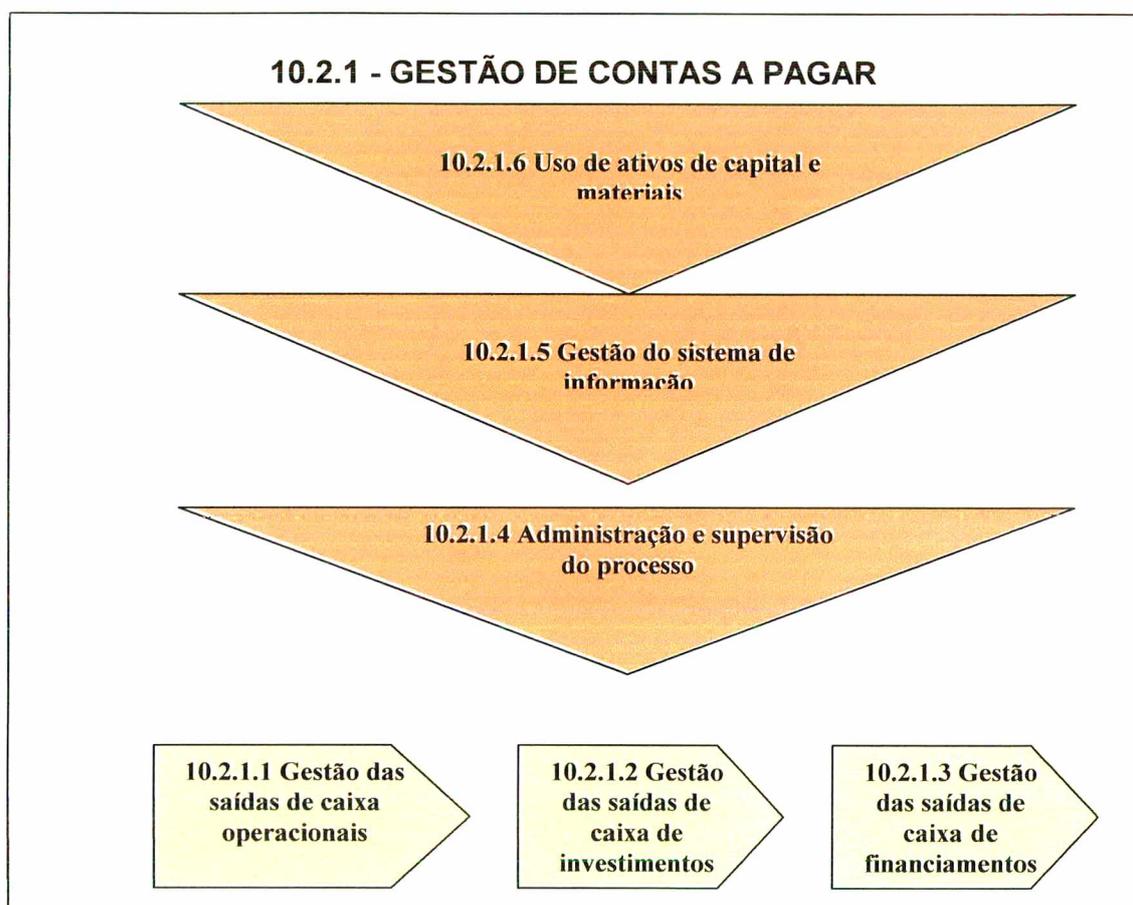


10.2.1.1 Gestão das saídas de caixa operacionais

Este sub-processo é ativado todas as vezes que há necessidade de efetuar ou prever pagamentos relacionados às atividades das operações

normais da empresa (produção e venda de bens e a prestação de serviços). Este sub-processo inclui nove principais atividades:

Figura 9: Sub-processo gestão de contas a pagar do processo do fluxo de caixa



10.2.1.1.1 Aquisição de insumos de produção à vista

10.2.1.1.2 Aquisição de insumos de produção a prazo

10.2.1.1.3 Aquisição de mercadorias para venda à vista

10.2.1.1.4 Aquisição de mercadorias para venda a prazo

10.2.1.1.5 Pagamento de salários, benefícios e encargos sociais dos empregados.

10.2.1.1.6 Pagamento de juros sobre empréstimos

10.2.1.1.7 Pagamento de impostos, multas e outras despesas legais.

10.2.1.1.8 Aquisição de materiais e serviços gerais

10.2.1.1.9 Outras saídas operacionais

10.2.1.2 Gestão das saídas de caixa de investimentos

Este sub-processo é ativado todas as vezes que há necessidade de efetuar pagamentos relacionados às compras de ativos imobilizados, não circulantes da empresa. Este sub-processo inclui cinco principais atividades:

10.2.1.2.1 Aquisição de ativos imobilizados

10.2.1.2.2 Aquisição de novos negócios ou empresas

10.2.1.2.3 Aquisição de debêntures e investimentos financeiros a longo prazo

10.2.1.2.4 Aquisição de ações de outras empresas

10.2.1.2.5 Aplicações financeiras realizáveis a longo prazo

10.2.1.3 Gestão das saídas de caixa de financiamentos

Este sub-processo é ativado todas as vezes que há necessidade de efetuar pagamentos relacionados ao valor principal dos financiamentos obtidos pela empresa, tanto de terceiros quanto dos próprios sócios e pagamentos de dividendos. Este sub-processo inclui quatro principais atividades:

10.2.1.3.1 Pagamento de financiamento, obrigações de leasing, de capital e resgate de debêntures.

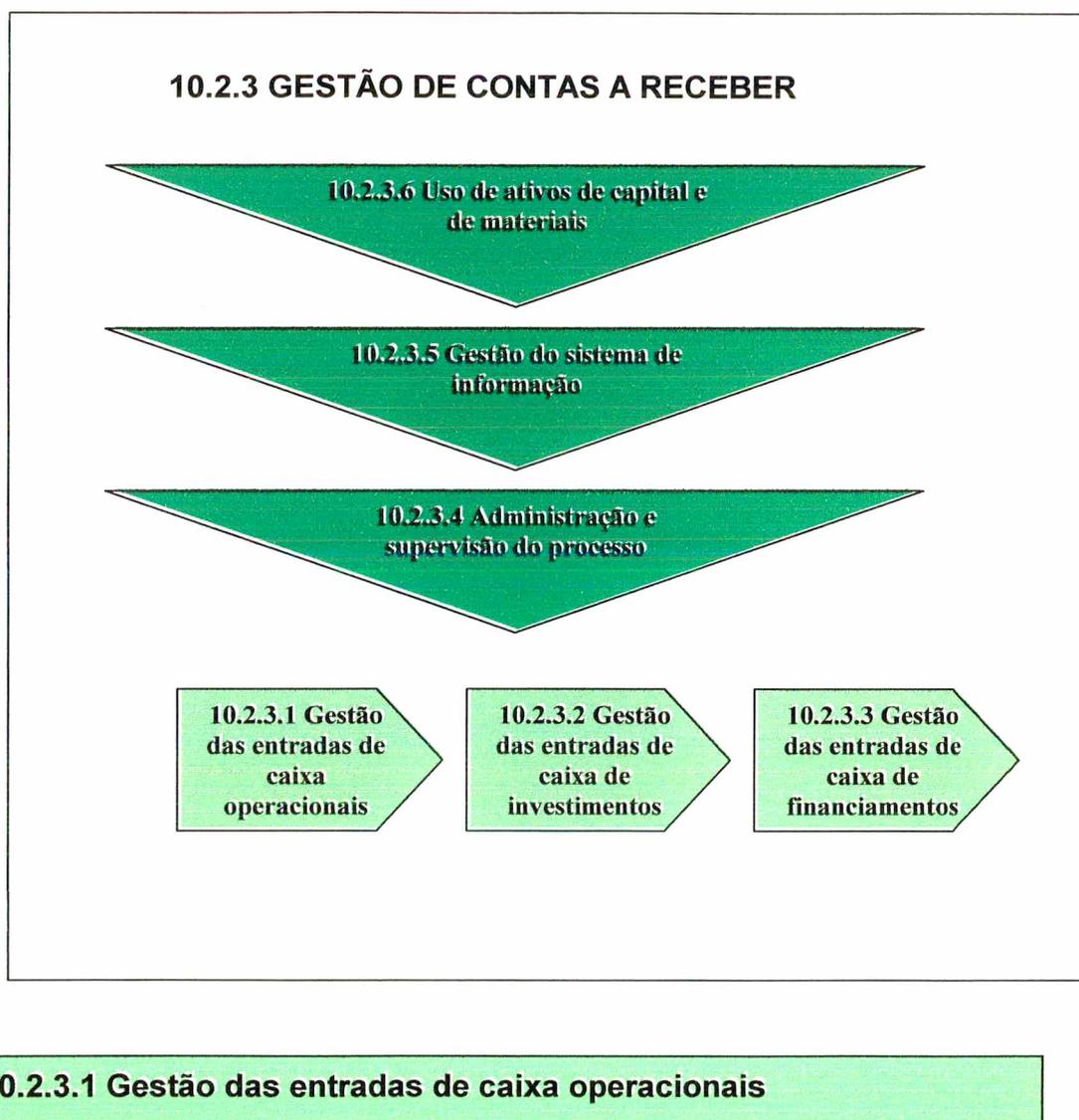
10.2.1.3.2 Reaquisição de ações próprias e outros títulos de emissão própria, relativos ao PL.

10.2.1.3.3 Pagamento de dividendos ou outras distribuições aos proprietários

10.2.1.3.4 Pagamento de outras obrigações de longo prazo

O segundo sub-processo pertencente à gestão do fluxo de caixa é a gestão de contas a receber demonstrado na figura 10.

Figura 10: Sub-processo de gestão de contas a receber do processo do fluxo de caixa



Este sub-processo é ativado todas as vezes em que houver recebimentos relacionados às atividades das operações normais da empresa (produção e venda de produtos). Este sub-processo inclui cinco principais atividades:

10.2.3.1.1 Recebimentos das vendas de produtos à vista

10.2.3.1.2 Recebimentos das vendas de produtos a prazo

10.2.3.1.3 Recebimentos de empréstimos a curto prazo

10.2.3.1.4 Recebimentos de juros de empréstimos feitos a terceiros e dividendos

10.2.3.1.5 Outros recebimentos

10.2.3.2 Gestão das entradas de caixa de investimentos

Este sub-processo é ativado todas as vezes em que há necessidade de receber pagamentos relacionados às vendas de ativos imobilizados, não circulantes da empresa. Este sub-processo inclui quatro principais atividades:

10.2.3.2.1 Recebimentos de vendas de ativos imobilizados

10.2.3.2.2 Recebimentos de venda de uma unidade de negócio, como uma subsidiária ou divisão

10.2.3.2.3 Cobrança do principal relativo a empréstimos feitos a outras entidades

10.2.3.2.4 Outros investimentos realizáveis a longo prazo

10.2.3.3 Gestão das entradas de caixa de financiamentos

Este sub-processo é ativado todas as vezes em que há necessidade obter recursos, de terceiros ou dos próprios sócios para empresa. Este sub-processo inclui quatro principais atividades:

10.2.3.3.1 Emissões de ações ou quotas de capital

10.2.3.3.2 Subscrição de debêntures, hipotecas.

10.2.3.3.3 Financiamentos a longo prazo

10.2.3.3.4 Outras operações a longo prazo

O terceiro e último sub-processo de gestão do fluxo de caixa é a gestão de disponibilidades mostrado na figura 11.

10.2.0.1 Gestão dos saldos disponíveis em caixa ou bancos

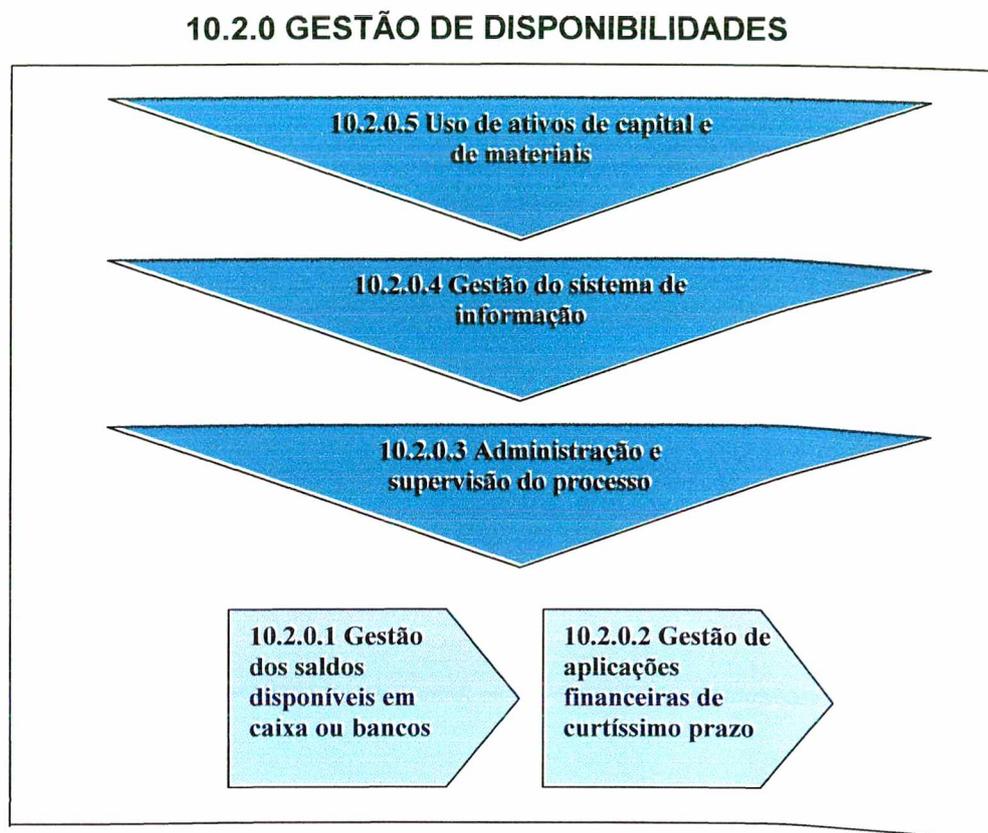
10.2.0.2 Gestão de aplicações financeiras de curtíssimo prazo

Estes sub-processos são ativados todas as vezes em que houver saldos de disponibilidades em dinheiro ou bancos relacionados às atividades de operações normais da empresa (produção e venda de produtos) ou à gestão das entradas e saídas de caixa de investimento e de financiamento.

Os sub-processos Administração e supervisão do processo (10.2.1.4, 10.2.3.4 e 10.2.0.3), Gestão do sistema de informação (10.2.1.5, 10.2.3.5 e 10.2.0.4) e Uso de ativos de capital e materiais (10.2.1.6, 10.2.3.6 e 10.2.0.5) dão apoio a outros processos pertencentes à cadeia de valor da empresa. Estes sub-processos e suas atividades não fazem parte diretamente do processo de gestão do fluxo de caixa. Portanto não são objetos de estudos mais detalhados da presente pesquisa.

Após o mapeamento detalhado do processo de gestão do fluxo de caixa deu-se início aos estudos de casos e análises de resultados.

Figura 11: Sub-processo gestão de disponibilidades do processo do fluxo de caixa



CAPÍTULO IV - ESTUDOS DE CASOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

No desenvolvimento deste capítulo realiza-se análise e interpretação com base nos resultados obtidos junto às empresas participantes explicando os aspectos metodológicos. Em seguida é constatado se os objetivos iniciais da pesquisa são cumpridos e dá-se resposta às hipóteses levantadas ao problema da pesquisa. Para finalizar, são propostas algumas recomendações e sugestões de possibilidades de aperfeiçoamento do processo de gestão do fluxo de caixa.

4.1 ANÁLISE COMPARATIVA DO PROCESSO DE GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA DAS EMPRESAS PESQUISADAS

O processo de gestão do fluxo de caixa mesmo sendo uma atividade de apoio, quando administrado de forma eficiente e eficaz, pode trazer ganho e ser um diferencial na busca de aumento de competitividade.

De acordo com Porter (1989), o processo de fluxo de caixa faz parte de uma das atividades de infra-estrutura da empresa (finanças) que geralmente fornece suporte à cadeia de valores inteira da organização. “Algumas vezes, a infra-estrutura da empresa é encarada apenas como ‘despesa indireta’, mas pode ser uma poderosa fonte de vantagem competitiva”.

4.1.1 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita através do questionário que consta no anexo I. Este questionário foi validado através de:

a) Discussão do questionário preliminar com os professores orientadores da pesquisa.

b) Confecção de um segundo questionário mais elaborado e direcionado às práticas de gestão.

c) Aplicação piloto em uma das empresas participantes e após alguns ajustes, a confecção da versão final do questionário de pesquisa.

Junto com o questionário foram apresentadas duas folhas avulsas. A primeira pode ser caracterizada como uma carta explicativa (anexo II) onde consta:

a) quais os principais benefícios que o presente estudo pode proporcionar às empresas participantes.

b) a estimativa do tempo necessário para o preenchimento do questionário.

c) código de ética e confidencialidade que deve ser assumido pelas partes integrantes da pesquisa.

A outra folha têm como título “Informações Gerais” (anexo III), contemplando dados que possibilitam a análise estatística das empresas participantes. Os dados são:

1- o nome e endereço da organização.

2- a pessoa responsável pela participação no estudo e seu departamento de atuação.

3- a identificação do setor em que a organização atua (mediante codificação apresentada no verso da folha).

4- informações referentes ao número de empregados a tempo parcial e integral.

5- dados financeiros, tais como, data de fim do exercício financeiro, faturamento, ou orçamento anual (para organizações sem fins lucrativos), ativo total e lucro líquido.

Estas informações ficam separadas do questionário como garantia de confidencialidade da organização na fase de tabulação dos dados.

O questionário em si traz primeiro a estrutura dos sub-processos do processo de gestão do fluxo caixa mencionada no capítulo III. Logo após, é requisitado o preenchimento de informações relacionadas aos recursos humanos, ambiente e desempenho de cada sub-processo.

Nas informações de recursos humanos são pedidas as quantidades de horas dispensadas para executar as atividades que compõem os sub-processos. O ambiente resume as principais características necessárias para analisar o desempenho destas atividades. E, por último o, desempenho que é estimado a partir de indicadores não financeiros com o intuito de verificar a eficiência e eficácia dos sub-processos. Exemplo: de que forma os pagamentos ou recebimentos são efetuados.

A avaliação do desempenho do processo do fluxo de caixa é desenvolvida a partir de direcionadores e respectivas unidades de medida das atividades que compõem os sub-processos. Por exemplo, na atividade *10.2.1.1.8 - Aquisição de materiais e serviços gerais* (10.2.1.1 Gestão das saídas de caixa operacionais), o desempenho da atividade é estimado a partir da quantidade de horas anuais que cada funcionário trabalha normalmente.

Utilizou-se o fator 1.960 horas equivalente a um EETI (Equivalente Empregado a Tempo Integral), de acordo com o calendário brasileiro (excluindo todos os feriados).

Os custos do processo são calculados com base em três estimativas de custos anuais (menor custo estimado, custo provável e maior custo estimado) dos empregados que trabalham diretamente no processo de gestão do fluxo de caixa. O custo utilizado para efeito das análises é ponderado pelo sistema PERT – *program evaluation and review technique*, cuja fórmula é:

$$\text{Custo ponderado} = (\text{menor custo estimado} + 4 \times \text{custo provável} + \text{maior custo estimado}) / 6$$

Os custos anuais são calculados tomando por base o salário bruto mensal mais os encargos sociais, e multiplicado por 12 meses. Sobre este valor, devem ser acrescentados ainda o décimo-terceiro salário e 1/3 do salário referente às férias anuais. Após a determinação do EETI e dos custos anuais, o custo da hora de trabalho do empregado do processo de gestão do fluxo de caixa é determinado pelo cálculo da divisão da média ponderada dos custos anuais pelo EETI. O mesmo procedimento é adotado para apuração do EadTI (custo da administração e supervisão do processo).

Esse custo ponderado é direcionado para todos os sub-processos e respectivas atividades conforme as unidades de medida correspondentes. O quadro 8 evidencia os dados das empresas participantes usados na obtenção do custo ponderado do EETI e do EAdTI do processo do fluxo de caixa. Este quadro foi utilizado como referência dos recursos de pessoal para todas as atividades dos sub-processos do fluxo de caixa.

O quadro 9 ressalta os dados específicos da empresa 1 com o propósito de exemplificar o cálculo do custo da atividade 10.2.1.1.8 *Aquisição de materiais e serviços gerais* do sub-processo 10.2.1.1 Gestão das saídas de caixa operacionais.

QUADRO 8 – Dados das empresas participantes

Empresas Participantes	Custos do empregado com processo do Fluxo de Caixa			Custos da Adm. e Sup. do processo do Fluxo de Caixa		
	EETI			EadTI		
	Menor Custo (\$)	Custo Provável (\$)	Maior Custo (\$)	Menor Custo (\$)	Custo Provável (\$)	Maior Custo (\$)
1	14.880,00	21.500,00	40.320,00	40.320,00	47.650,00	55.000,00
2	24.960,00	29.952,00	37.440,00	72.800,00	87.360,00	124.800,00
3	14.400,00	18.000,00	22.800,00	33.600,00	38.400,00	48.000,00
4	6.500,00	11.700,00	26.000,00	52.000,00	97.500,00	130.000,00
5	9.600,00	12.000,00	18.000,00	12.000,00	24.000,00	60.000,00

QUADRO 9 – Dados da empresa 1 para cálculo do custo da atividade

Quantidade de horas/ano trabalhada de um EETI	1960 horas
Quantidade de horas para atividade aquisições de materiais e serviços gerais	4312 horas

Exemplo do cálculo do custo da atividade aquisições de materiais e serviços gerais - empresa 1.

O custo de cada atividade é calculado com base nos dados do quadro 4 pela aplicação das seguintes fórmulas:

Custo da atividade aquisições de materiais e serviços gerais =

Custo ponderado de um EETI X Quant. horas utilizadas para aquisições de materiais e serviços gerais

quant. de horas anuais de um EETI

$$\text{Custo ponderado da empresa 1} = \frac{14.880,00 + 4 \times 21.500,00 + 40.320,00}{6}$$

Custo ponderado = R\$ 23.533,33

Custo da atividade de aquisições de materiais e serviços gerais =

$$\frac{23.533,33 \times 4312}{1960}$$

Custo da ativ. de aquis. de materiais e serviços gerais = R\$ 51.773,33

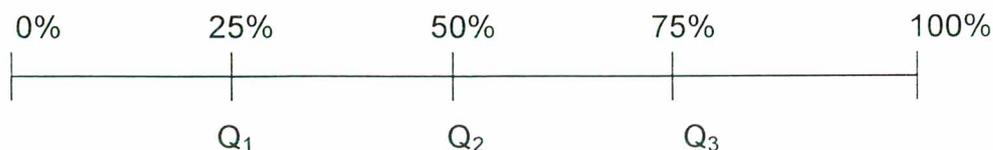
O raciocínio é idêntico para as demais atividades.

4.1.2 TABULAÇÃO DOS DADOS

Elaborou-se uma planilha eletrônica para a análise dos dados de custos do processo do fluxo de caixa das empresas participantes. Esta planilha segue os moldes da planilha desenvolvida pelo IBC para estudo comparativo do processo de gestão da folha de pagamento (LIMA, 2001). A planilha viabiliza a mensuração do desempenho dos custos dos sub-processos e atividades do processo de gestão do fluxo de caixa.

A mensuração do desempenho dos custos dos sub-processos e atividades do processo de gestão do fluxo de caixa das organizações é comparada através do conjunto de medidas (mediana, extremos e quartis). De acordo com Fonseca, Martins (1996), “os quartis dividem um conjunto de dados em quatro partes iguais” (figura 12).

Figura 12: Distribuição dos quartis



Fonte: Fonseca, Martins (1996:130).

0 = Valor mínimo

Q₁ = 1º quartil, deixa 25% dos elementos.

Q₂ = 2º quartil, coincide com a mediana, deixa 50% dos elementos.

Q₃ = 3º quartil, deixa 75% dos elementos.

4 = Valor máximo

Com base nos dados coletados com a aplicação do questionário faz-se a tabulação e a avaliação do desempenho de cada empresa. Essa avaliação é efetuada de acordo com os dados do processo de informatização, tempo e no custo de cada sub-processo menos os sub-processos de apoio:

- Uso de ativos de capital e de materiais.
- Gestão do sistema de informação.

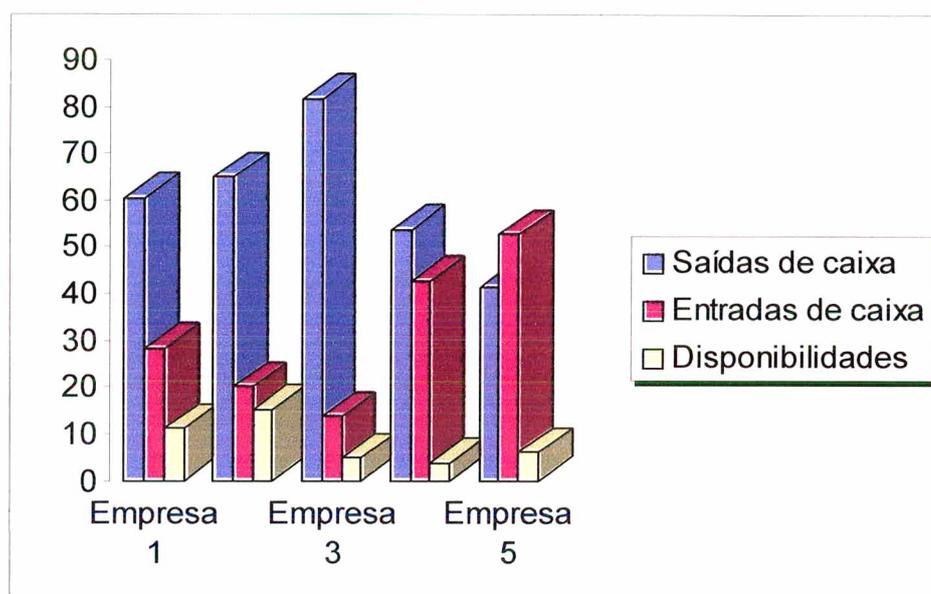
A exclusão da mensuração dos custos dos dois processos ocorreu devido à impossibilidade das empresas fornecerem informações solicitadas no questionário.

4.2 ANÁLISE COMPARATIVA DO TEMPO GASTO E DA INFORMATIZAÇÃO DOS SUB-PROCESSOS DO PROCESSO DE GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA

Tendo como base a análise comparativa dos resultados obtidos a partir das unidades de medida usadas como direcionadores de custo é possível apresentar a performance atingida na realização das atividades das empresas

pesquisadas. Sendo assim, pode-se verificar pela amostragem da distribuição do tempo gasto na gestão do processo do fluxo de caixa, que a grande parte (exceto a empresa 5) das organizações despendem maior tempo com a gestão de saídas de caixa, conforme representado no gráfico 1.

GRAFICO 1- - Distribuição do tempo gasto dos sub-processos entre as organizações

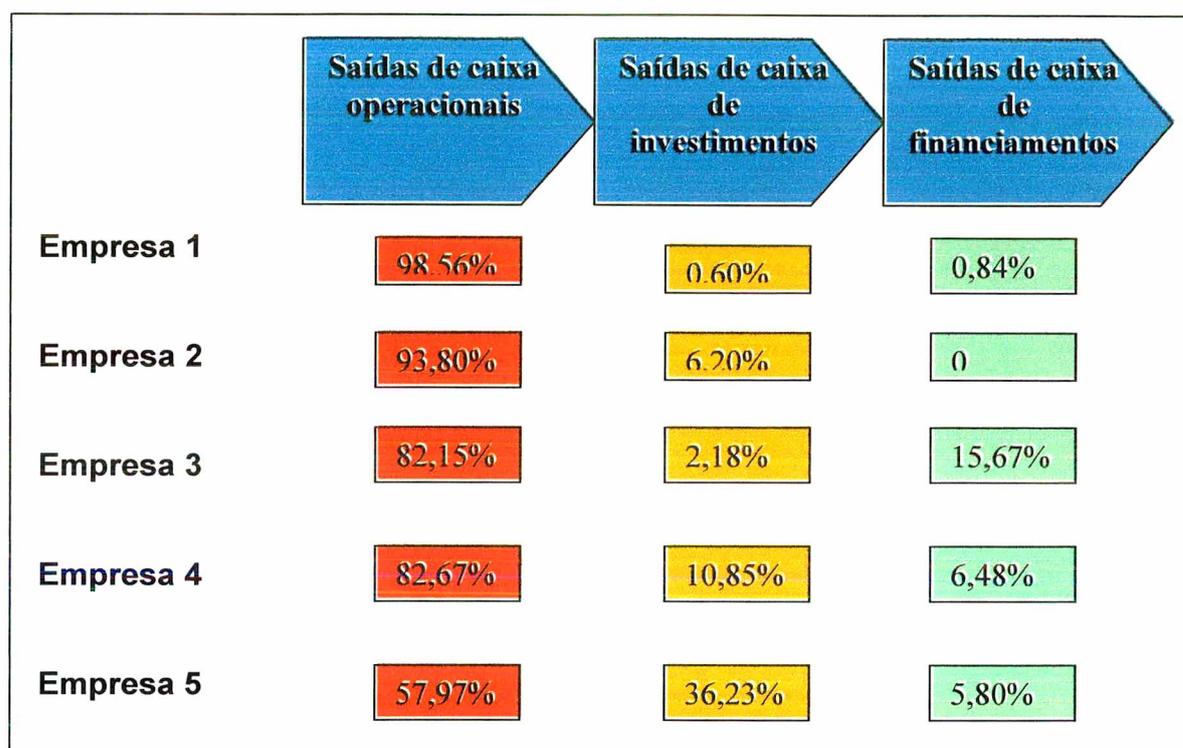


A empresa 3 gasta 81,62% do tempo total da gestão do processo do fluxo de caixa com as saídas de caixa (operacionais, investimentos, financiamentos), seguida pela empresa 2 com o percentual de 64,94%. As organizações 4 e 5 conseguem manter um equilíbrio de tempo entre as saídas e entradas de caixa. Como se pode observar somente a empresa 5 tem um percentual maior (52,69%) para as entradas de caixa. A gestão das disponibilidades é o sub-processo que menos retém tempo desde a primeira organização até a última. Ficando com os respectivos percentuais 11,16%; 15,09%; 4,80%; 3,63% e 5,99%.

Observou-se também que, das saídas de caixa, o sub-processo que mais utiliza tempo é o de saídas de caixa operacionais (aquisições de insumos para

produção ou mercadoria para venda; pagamentos de salários e encargos sociais; pagamentos de impostos; aquisições de materiais e serviços gerais) em todas as empresas pesquisadas. A figura 13 apresenta os percentuais do tempo gasto nas empresas em cada sub-processo de saídas de caixa.

Figura 13: Percentuais de tempo utilizado por empresa nos sub-processos de saídas de caixa



Quanto à análise do grau de informatização, fica evidente que as empresas em questão possuem maior parte dos sub-processos completamente informatizada, podendo ser considerado vantagem na execução das atividades (quadro 10, 11e 12).

Constatou-se que grande parte dos processos que ainda são realizados de forma manual, na realidade, ocorreu por opção da empresa. Essa escolha é para atender alguns clientes que não têm acesso às formas de pagamentos ou recebimentos informatizadas.

**Quadro 10- Grau de informatização do processo do fluxo de caixa –
Gestão de contas a pagar.**

RESULTADO DA FORMA DE EXECUÇÃO DE ATIVIDADES NAS EMPRESAS PESQUISADAS					
10.2.1	Gestão de contas a pagar	M.	I.	T.	N/A*
10.2.1.1	Gestão das saídas de caixa operacionais	%	%	%	%
10.2.1.1.1	Aquisição de insumos de produção a vista		100		
10.2.1.1.2	Aquisição de insumo de produção a prazo		80		20
10.2.1.1.3	Aquisição de mercadoria para venda a vista		60		40
10.2.1.1.4	Aquisição de mercadoria para venda a prazo		60		40
10.2.1.1.5	Pagamento de salários, benefícios e encargos sociais dos empregados		100		
10.2.1.1.6	Pagamento de juros sobre empréstimos		60		40
10.2.1.1.7	Pagamento de impostos, multas e outras despesas legais.		100		
10.2.1.1.8	Aquisição de materiais e serviços gerais		100		
10.2.1.1.9	Outras saídas operacionais		60		40
10.2.1.2	Gestão das saídas de caixa de investimentos				
10.2.1.2.1	Aquisição de ativos imobilizados	20	80		
10.2.1.2.2	Aquisição de novos negócios ou empresas	20	20		60
10.2.1.2.3	Aquisição de debêntures e investimentos a longo prazo		40		60
10.2.1.2.4	Aquisição de ações de outras empresas		40		60
10.2.1.2.5	Aplicações financeiras realizáveis a longo prazo		60		40
10.2.1.3	Gestão das saídas de caixa de financiamentos				
10.2.1.3.1	Pagamento de financiamento, obrigações de leasing, de capital e resgate de debênture.		60		40
10.2.1.3.2	Reaquisição de ações próprias e outros títulos de emissão própria, relativos ao PL.				100
10.2.1.3.3	Pagamento de dividendos ou outras distribuições aos proprietários		60		40
10.2.1.3.4	Pagamento de outras obrigações de longo prazo		60		40

M = manual I = informatizado

T = terceirizado N/A = não se aplica

**Quadro 11- Grau de informatização do processo do fluxo de caixa –
Gestão de contas a receber**

RESULTADO DA FORMA DE EXECUÇÃO DE ATIVIDADES NAS EMPRESAS PESQUISADAS					
10.2.3	Gestão de contas a receber	M.	I.	T.	N/A
					*
10.2.3.1	Gestão das entradas de caixa operacionais	%	%	%	%
10.2.3.1.1	Recebimentos das vendas de produtos a vista	20	80		
10.2.3.1.2	Recebimentos das vendas de produtos a prazo	40	20	20	20
10.2.3.1.3	Recebimentos de empréstimos em curto prazo	20	40		40
10.2.3.1.4	Recebimentos de juros de empréstimos feitos a terceiros e dividendos		60		40
10.2.3.1.5	Outros recebimentos	20	60		20
10.2.3.2	Gestão das entradas de caixa de investimento				
10.2.3.2.1	Recebimentos de vendas de ativos imobilizados		20		80
10.2.3.2.2	Recebimentos de venda de uma unidade de negócio		20		80
10.2.3.2.3	Cobrança do principal relativo a empréstimos feitos a outras entidades a outras		40		60
10.2.3.2.4	Outros investimentos realizáveis a longo prazo		20		80
10.2.3.3	Gestão das entradas de caixa de financiamentos				
10.2.3.3.1	Emissões de ações ou quotas de capital		20		80
10.2.3.3.2	Subscrição de debêntures, hipotecas.	20			80
10.2.3.3.3	Financiamentos em longo prazo		60		40
10.2.3.3.4	Outras operações em longo prazo		40		60

**Quadro 12- Grau de informatização do processo do fluxo de caixa –
Gestão de disponibilidades**

RESULTADO DA FORMA DE EXECUÇÃO DE ATIVIDADES NAS EMPRESAS PESQUISADAS					
10.2.0	Gestão de disponibilidades	M.	I.	T.	N/A
		%	%	%	%
10.2.0.1	Gestão dos saldos disponíveis em caixa ou bancos	20	80		
10.2.0.2	Gestão de aplicações financeiras de curtíssimo prazo		80		20

4.3 COMPARAÇÃO DO CUSTO ANUAL POR EMPREGADO

Ao analisar o custo anual equivalente a um empregado a tempo integral – EETI, nota-se que há variações significativas entre as empresas pesquisadas.

O quadro 13, por exemplo, apresenta o caso da empresa 4. O custo anual de um EETI desta organização é de R\$ 13.216,67. Situa-se, como consequência, no primeiro quartil dos custos correspondentes à amostra examinada. Esta posição é em decorrência da remuneração dos empregados praticada pela empresa. É aconselhável que se dispense maiores análises no que diz respeito à política salarial desta organização porque baixos salários podem acarretar diminuição de produtividade na maioria dos casos. Quanto à performance apresentada em relação ao tempo utilizado pelos colaboradores na execução do processo de gestão do fluxo de caixa, esta instituição consome 13216 horas anualmente. Por conseguinte, está acima do terceiro quartil encontrado de 12148 horas entre as empresas. Pela simulação realizada (quadro 13), se esta empresa conseguisse reduzir seus custos trazendo-os ao primeiro quartil, R\$ 28.349,67, poderia alcançar diminuição de 68% dos mesmos, o que significaria ganhos anuais de R\$ 60.768,42.

Realizando a análise de outra organização, (conforme os dados do quadro 14), que se encontra com um custo por EETI de R\$ 18.200,00, acima do primeiro quartil, percebe-se que a remuneração aplicada está um pouco abaixo do mínimo da mediana R\$19.583,60. Verifica-se que o custo anual por empregado desta empresa é de R\$ 60.431,43, muito acima do primeiro quartil. É possível observar que (conforme quadro 14) existe potencial de reduções substanciais no custo do processo de gestão do fluxo de caixa. Hipoteticamente a organização pode trazer seu custo por empregado para o valor mínimo do primeiro quartil, R\$ 28.349,67. Obteria, então, uma diminuição anual no custo deste processo no valor de R\$ 32.081,76. Com base nos exemplos das simulações de custos (quadros 13 e 14) comprova-se que, por meio da técnica de *benchmarking*, tais empresas provavelmente poderão obter

ganhos de produtividade com a introdução de programas de aperfeiçoamento de processos.

4.4 COMPARAÇÃO DA DISTRIBUIÇÃO DO TEMPO GASTO NO PROCESSO DE GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA

Se for confrontada a variação do tempo de execução de cada sub-processo do fluxo de caixa entre as empresas, observam-se alterações significativas entre os valores dos quartis, como demonstram os quadros 15 e 16. O tempo anual necessário para realizar o sub-processo *Gestão das saídas operacionais* de 1211 horas para o primeiro quartil e de 5868 horas para o terceiro (mediana de 4345 horas). A empresa 1 despende um maior tempo neste sub-processo 9884 horas, muito acima do mínimo do terceiro quartil (quadro 15). No entanto, a empresa 2 consegue se manter exatamente no primeiro quartil de 1211 horas, apresentando melhor performance quanto ao tempo gasto neste sub-processo (quadro 16). Supostamente, se a empresa 1 conseguisse reduzir o tempo gasto na gestão das saídas de caixa operacionais, (de 9884 para 4345 horas) atingindo a mediana encontrada entre as organizações pesquisadas, obteria ganhos significativos em relação aos custos incorridos normalmente. De acordo com a simulação no quadro 17 reduziria 56% do tempo utilizado neste sub-processo.

A diferença do tempo dispensado no sub-processo de gestão das saídas de caixa operacionais é muito grande. Por isso é aconselhável em pesquisas futuras analisar-se detalhadamente este sub-processo para uma possível identificação dos fatores que levam tal discrepância de resultados.

Diante dos exemplos da distribuição do tempo gasto na gestão do fluxo de caixa mostrados anteriormente, presume-se que após a implantação de programas para o aperfeiçoamento dos processos as organizações poderiam agregar mais um diferencial na busca da vantagem competitiva.

Quadro 13 – Simulação dos custos da empresa 4

Resumo dos Custos do Processo de Gestão do Fluxo de Caixa				
da Empresa 4	Seus resultados	Limite dos Quartis		
		1°	Mediana	
gerais	R\$	R\$	R\$	
de um EETI (ponderação de três estimativas fornecidas)	13.216,67	13.216,67	19.583,60	23.378,24
custo anual gasto com pessoal por empregado	89.118,09	28.349,67	78.009,56	86.187,78
meta alcançada		60.768,42	11.108,53	2.200,00
CUSTO GASTO PARA A GESTÃO DO PROCESSO DO FLUXO DE CAIXA				
		Limite dos Quartis		
		1°	Mediana	H
		horas	horas	H
necessário à gestão das saídas de caixa operacionais	5868	1211	4345	5868
necessário à gestão das saídas de caixa de investimentos	770	80	255	770
necessário à gestão das saídas de caixa de financiamentos	460	40	283	460
necessário à gestão das entradas de caixa operacionais	5040	397	2233	4000
necessário à gestão das entradas de caixa de investimentos	308	0	162	308
necessário à gestão das entradas de caixa de financiamentos	290	0	104	290
necessário à gestão do saldo disponível em caixa ou banco	240	180	473	240
necessário à gestão das aplicações financeiras de curtíssimo prazo	240	52	135	240
necessário ao processo do fluxo de caixa	13216	1960	7990	12000

Quadro 14 – Simulação dos custos da empresa 3

Resumo dos Custos do Processo de Gestão do Fluxo de Caixa

Nome da Empresa 3	Seus resultados	Limite dos Quartis		
		1°	Mediana	3°
Dados gerais				
	R\$	R\$	R\$	R\$
Custo de um EETI (ponderação de três estimativas fornecidas)	18.200,00	13.216,67	19.583,60	23.533,33
Custo anual gasto com pessoal por empregado	60.431,43	28.349,67	78.009,56	86.900,00
Economia alcançada		32.081,76		
TEMPO GASTO PARA A GESTÃO DO PROCESSO DO FLUXO DE CAIXA				
		Limite dos Quartis		
		1°	Mediana	3°
		horas	horas	horas
Tempo necessário à gestão das saídas de caixa operacionais	4364	1211	4345	5800
Tempo necessário à gestão das saídas de caixa de investimentos	116	80	255	290
Tempo necessário à gestão das saídas de caixa de financiamentos	832	40	283	460
Tempo necessário à gestão das entradas de caixa operacionais	884	397	2233	4600
Tempo necessário à gestão das entradas de caixa de investimentos	0	0	162	300
Tempo necessário à gestão das entradas de caixa de financiamentos	0	0	104	190
Tempo necessário à gestão do saldo disponível em caixa ou banco	260	180	473	2900
Tempo necessário à gestão das aplicações financeiras de curtíssimo prazo	52	52	135	290
Tempo necessário ao processo do fluxo de caixa	6508	1960	7990	12100

Quadro 15 - Tempo gasto em cada sub-processo do fluxo de caixa – análise comparativa da empresa 1

TEMPO GASTO PARA A GESTÃO DO PROCESSO DO FLUXO DE CAIXA	Seus resultados	Limite dos Quartis		
		1°	Mediana	3°
		horas	horas	Horas
necessário à gestão das saídas de caixa operacionais	9884	1211	4345	5868
necessário à gestão das saídas de caixa de investimentos	60	80	255	250
necessário à gestão das saídas de caixa de financiamentos	84	40	283	460
necessário à gestão das entradas de caixa operacionais	4612	397	2233	4612
necessário à gestão das entradas de caixa de investimentos	0	0	162	308
necessário à gestão das entradas de caixa de financiamentos	80	0	104	150
necessário à gestão do saldo disponível em caixa ou banco	1584	180	473	260
necessário à gestão das aplicações financeiras de curtíssimo prazo	265	52	135	240
necessário ao processo do fluxo de caixa	16569	1960	7990	12148

Quadro 16 - Tempo gasto em cada sub-processo do fluxo de caixa – análise comparativa da empresa 2

TEMPO GASTO PARA A GESTÃO DO PROCESSO DO FLUXO DE CAIXA	Seus resultados	Limite dos Quartis		
		1°	Mediana	3°
		horas	horas	Horas
necessário à gestão das saídas de caixa operacionais	1211	1211	4345	5868
necessário à gestão das saídas de caixa de investimentos	80	80	255	250
necessário à gestão das saídas de caixa de financiamentos	0	40	283	460
necessário à gestão das entradas de caixa operacionais	397	397	2233	4612
necessário à gestão das entradas de caixa de investimentos	0	0	162	308
necessário à gestão das entradas de caixa de financiamentos	0	0	104	150
necessário à gestão do saldo disponível em caixa ou banco	180	180	473	260
necessário à gestão das aplicações financeiras de curtíssimo prazo	120	52	135	240
necessário ao processo do fluxo de caixa	1988	1960	7990	12148

Quadro 17 – Simulação de tempo gasto na gestão das saídas de caixa operacionais – empresa 1

Tempo Gasto Para Gestão Do Sub-processo Das Saídas De Caixa Operacionais	Seus resultados	Limite dos quartis		
		1º horas	mediana horas	3º horas
Tempo necessário à gestão das saídas de caixa operacionais	9884	1211	4345	5868
Economia alcançada			5539	

4.5 SIMULAÇÃO DA EMPRESA *BENCHMARK* NO PROCESSO DE GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA

Após analisar todas as empresas participantes do estudo constatou-se a impossibilidade de identificar uma só organização que apresentasse o melhor desempenho em todos os sub-processos de gestão do fluxo de caixa. Com o intuito de obter uma referência das melhores práticas dessas organizações, considerou-se necessário simular a empresa *benchmark* da gestão do processo do fluxo de caixa, conforme apresentado no quadro 18.

Na simulação da empresa *benchmark* o custo anual equivalente a um empregado a tempo integral – EETI é de R\$ 12.600,00, enquanto o valor máximo encontrado dentre as organizações está situado acima do terceiro quartil de R\$ 30.368,00. Essa grande diferença pode ser atribuída tanto à diversidade de ramo de atividades entre as organizações quanto à política salarial efetuada por cada uma.

Quadro 18- Simulação da Empresa *Benchmark*

Item	R\$	R\$	R\$	R\$
Item	R\$	R\$	R\$	R\$
Valor de um EETI (ponderação de três estimativas fornecidas)	12.600,00	13.216,67	19.583,60	23.533,33
Valor anual gasto com pessoal por empregado	12.548,52	62.911,81	123.978,79	137.066,67
Número de empregados	-	-	-	-
Valor anual do processo de gestão do fluxo de caixa	-	-	-	-
Valor anual do processo de gestão do fluxo de caixa – ideal	-	-	-	-
Partição do custo com pessoal	9.077,10	28.349,67	78.009,56	86.906,67
1.1 Gestão das saídas de caixa operacionais	4.500,00	18.763,09	44.024,34	40.522,22
1.2 Gestão das saídas de caixa de investimentos	385,71	1.077,14	1.967,29	1.607,41
1.3 Gestão das saídas de caixa de financiamentos	257,14	257,14	2.418,66	3.101,05
2.3.1 Gestão das entradas de caixa operacionais	2.571,42	6.151,07	21.039,86	33.985,42
2.3.2 Gestão das entradas de caixa de investimentos	192,85	-	1.058,24	2.076,60
2.3.3 Gestão das entradas de caixa de financiamentos	192,85	-	776,07	964,52
3.0.1 Gestão do saldo disponível em caixa ou bancos	642,85	1.618,37	5.296,64	2.788,66
3.0.2 Gestão de aplicações de curtíssimo prazo	334,28	482,86	1.428,46	1.859,64
Valor do sub-processo de apoio(10.2.1.4/10.2.3.4;10.2.0.3) Administração e Supervisão	3.471,42	34.562,14	45.969,23	50.160,42
Valor do sub-processo de apoio(10.2.1.5/10.2.3.5;10.2.0.4) Gestão do Sistema de Informação	-	-	-	-
Valor do sub-processo de apoio(10.2.1.6/10.2.3.6;10.2.0.5) Uso de Ativos de Capital e Material	-	-	-	-
Valor do Processo do Fluxo de Caixa	12.548,52	R\$ 62.911,81	R\$123.978,79	137.066,67
TEMPO GASTO PARA A GESTÃO DO PROCESSO DO FLUXO DE CAIXA		Limite dos Quartis		
		1º	Mediana	3º
		horas	horas	Horas
Tempo necessário à gestão das saídas de caixa operacionais	700	1211	4345	5868
Tempo necessário à gestão das saídas de caixa de investimentos	60	80	255	250
Tempo necessário à gestão das saídas de caixa de financiamentos	40	40	283	460
Tempo necessário à gestão das entradas de caixa operacionais	400	397	2233	4612
Tempo necessário à gestão das entradas de caixa de investimentos	30	0	162	308
Tempo necessário à gestão das entradas de caixa de financiamentos	30	0	104	150
Tempo necessário à gestão do saldo disponível em caixa ou banco	100	180	473	260
Tempo necessário à gestão das aplicações financeiras de curtíssimo prazo	52	52	135	240
Tempo necessário ao processo do fluxo de caixa	1412	1960	7990	12148

O custo anual com as atividades operacionais por empregado do processo do fluxo de caixa da empresa *benchmarking* simulada é de R\$ 9.077,10. De acordo com o quadro 18, percebe-se que 49,57% dos custos operacionais são atribuídos ao sub-processo *Gestão de saídas de caixa operacionais*, o que vem ratificar que este sub-processo requer maior atenção para que se possa obter ganhos através do aperfeiçoamento das atividades desenvolvidas no mesmo.

Tomando como exemplo o resultado da organização 5, conforme quadro 19, a qual mais se aproxima do modelo da empresa *benchmark*, nota-se que esta empresa tem a possibilidade de baixar o custo anual com os sub processos operacionais de R\$ 10.735,72 para R\$ 9.077,10 o que representa uma redução de 15%. No valor global, esta organização diminuiria seus custos em R\$ 8.615,77 (de R\$ 21.164,29 custo total da empresa para R\$ 12.548,52 custo com base nos dados da empresa *benchmark*) o que traria melhoras substanciais à performance deste processo.

O tempo gasto na execução do processo do fluxo de caixa é um outro fator a ser examinado. Percebe-se que a organização *benchmark* simulada o efetua em 1412 horas anuais. Quando confrontado este resultado com as demais empresas participantes situadas no primeiro quartil, nota-se a oportunidade de melhoria de performance com a diminuição do tempo consumido para a realização deste processo (de 1960 para 1412 horas).

4.6 ANÁLISE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO

O desempenho é estimado a partir de um grupo de indicadores. Esses indicadores descrevem as características essenciais das atividades e processos. Eles são as testemunhas da eficácia, eficiência e economia do processo.

Quadro 19 - Resumo da composição dos custos-análise comparativa da empresa 5.

Resumo dos Custos do Processo de Gestão do Fluxo de Caixa				
Nome da Empresa	Empresa 5	Limite dos Quartis		
		1º	Mediana	3º
	R\$	R\$	R\$	R\$
Dados gerais				
Custo de um EETI (ponderação de três estimativas fornecidas)	12.600,00	13.216,67	19.583,60	23.533,33
Custo anual gasto com pessoal por empregado	21.164,29	62.911,81	145.860,78	137.066,67
Número de empregados	-	-	-	-
Custo anual do processo de gestão do fluxo de caixa	-	-	-	-
Custo anual do processo de gestão do fluxo de caixa – ideal	-	-	-	-
Repartição do custo com pessoal	10.735,72	28.349,67	78.009,56	86.906,67
10.2.1.1 Gestão das saídas de caixa operacionais	2.571,43	18.763,09	44.024,34	40.522,22
10.2.1.2 Gestão das saídas de caixa de investimentos	1.607,14	1.077,14	1.967,29	1.607,14
10.2.1.3 Gestão das saídas de caixa de financiamentos	257,14	257,14	2.418,66	3.101,11
10.2.3.1 Gestão das entradas de caixa operacionais	1.478,57	6.151,07	21.039,86	33.985,42
10.2.3.2 Gestão das entradas de caixa de investimentos	3.214,29	-	1.058,24	2.076,19
10.2.3.3 Gestão das entradas de caixa de financiamentos	964,29	-	776,07	964,29
10.2.0.1 Gestão do saldo disponível em caixa ou bancos	642,86	1.618,37	5.296,64	2.788,35
10.2.0.2 Gestão de aplicações de curtíssimo prazo	-	482,86	1.428,46	1.859,72
Custos do sub-processo de apoio(10.2.1.4/10.2.3.4;10.2.0.3) Administração e Supervisão	10.428,57	34.562,14	45.969,23	50.160,00
Custos do sub-processo de apoio(10.2.1.5/10.2.3.5;10.2.0.4) Gestão do Sistema de Informação	-	-	-	-
Custos do sub-processo de apoio(10.2.1.6/10.2.3.6;10.2.0.5) Uso de Ativos de Capital e Material	-	-	-	-
Custo do Processo do Fluxo de Caixa	21.164,29	62.911,81	123.978,79	137.066,67
TEMPO GASTO PARA A GESTÃO DO PROCESSO DO FLUXO DE CAIXA	Empresa 5	Limite dos Quartis		
		1º	Mediana	3º
	horas	horas	horas	horas
Tempo necessário à gestão das saídas de caixa operacionais	400	1211	4345	5868
Tempo necessário à gestão das saídas de caixa de investimentos	250	80	255	250
Tempo necessário à gestão das saídas de caixa de financiamentos	40	40	283	460
Tempo necessário à gestão das entradas de caixa operacionais	230	397	2233	4612
Tempo necessário à gestão das entradas de caixa de investimentos	500	0	162	308
Tempo necessário à gestão das entradas de caixa de financiamentos	150	0	104	150
Tempo necessário à gestão do saldo disponível em caixa ou banco	100	180	473	260
Tempo necessário à gestão das aplicações financeiras de curtíssimo prazo	0	52	135	240
Tempo necessário ao processo do fluxo de caixa	1670	1960	7990	12140

Constam no questionário de pesquisa algumas perguntas relacionadas ao desempenho de cada sub-processo, do processo do fluxo de caixa. No decorrer do estudo pôde-se verificar que grande parte das empresas não realiza todas as atividades que compõem o processo de gestão do fluxo de caixa: entradas e saídas operacionais; de investimentos e de financiamentos; disponibilidades. Por exemplo, a empresa 2 não pratica nenhuma atividade de financiamento, porque 90% dos seus recursos são oriundos de orçamento anual, sendo que o restante (10%) é complementado com convênios. Como consequência, não necessita de financiamentos. Outras organizações, como a 1 e 4, dispensam poucas horas anuais para esse tipo de atividade (em média 60 horas). A mesma situação é encontrada quanto aos sub-processos de investimentos. Por isso a análise dos indicadores de desempenho se concentra nos sub-processos de disponibilidades, entradas e saídas de caixa operacionais.

4.6.1 ANÁLISE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DE DISPONIBILIDADES

Os indicadores de desempenho da gestão de disponibilidades apresentaram um certo equilíbrio quanto às práticas utilizadas pelas empresas. Por exemplo: todas as organizações definem previamente saldo de disponibilidades para efetuar transações normais. Oitenta por cento reservam uma parcela do saldo de disponibilidades para evitar insuficiência de caixa decorrente de variações incertas e desfavoráveis (precaução). E 60% das empresas utilizam uma parcela do saldo de disponibilidades para tirar proveito de oportunidades especiais (especulação).

A maioria das organizações pesquisadas frisou que programa os ingressos e desembolsos operacionais de caixa minuciosamente, possibilitando, dessa forma, maior controle e previsão de possíveis insuficiências de saldo de disponibilidades para saldar suas obrigações. Evitam fazer compromissos em determinadas datas do mês onde há diminuição de

encaixe. Quanto às especulações, são efetuadas esporadicamente. Alguns diretores financeiros salientaram que este tipo de transação não é feito com frequência porque não se trata da atividade principal da empresa. No caso de haver excedentes temporários de disponibilidades os mesmos são aplicados em títulos negociáveis de curtíssimo prazo que ofereçam alta liquidez e segurança do valor principal.

Normalmente nenhuma das empresas efetua descontos de duplicatas. A frequência da conciliação bancária é diária em 80% das instituições, sendo que o restante faz mensalmente tal atividade por julgar que o custo-benefício não justificaria a conciliação em menor tempo. Esse mesmo percentual se repete quanto à utilização de orçamentos e projeções de caixa como prática de gestão. Isso demonstra a preocupação dos gestores financeiros de estarem em dia com os compromissos assumidos com fornecedores, funcionários, governo ou outras instituições bancárias.

4.6.2 ANÁLISE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DAS ENTRADAS DE CAIXA OPERACIONAIS

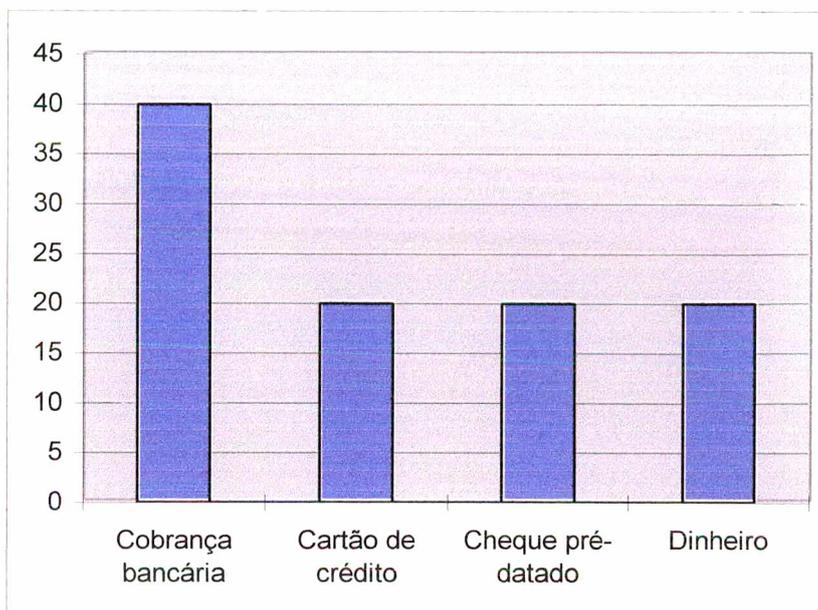
As formas de recebimentos não mudam muito de empresa para empresa. A prática de recebimento de vendas de produtos mais utilizada nas organizações pesquisadas é a cobrança bancária (40%), seguida por cartão de crédito, cheque pré-datado e dinheiro (gráfico 2).

Apesar do grau de informatização entre as empresas ser grande, ainda encontram-se organizações de médio porte que recebem de forma manual (dinheiro, direto com cliente) suas vendas.

A relação com os bancos é considerada em média boa por todas as instituições pesquisadas. Nesse ponto, as empresas poderiam se aplicar mais, pois as instituições bancárias podem se transformar em um importante aliado para maximização do resultado organizacional (Hunt et

al., 1961:230). Essa relação, na maioria das vezes, pode influenciar não só a gestão dos recebimentos como dos pagamentos e disponibilidades.

Gráfico 2 – Práticas de recebimentos de produtos



Quando há atrasos no recebimento de duplicatas, empréstimos e juros de empréstimos feitos a terceiros, as empresas, na sua totalidade, tomam providências imediatamente contra clientes em atraso. Mas quando o cliente antecipa o pagamento de duplicatas somente 40% das organizações normalmente concedem descontos financeiros. Quanto a esse percentual deve-se fazer um estudo mais aprofundado para verificar se a decisão de não conceder descontos faz parte da política da empresa.

4.6.3 ANÁLISE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DAS SAÍDAS DE CAIXA OPERACIONAIS

As empresas efetuam em média 62,5% dos seus pagamentos através de débito automático em contas bancárias. O restante é feito com cheques

nominais cruzados e não cruzados (50% de cada). Sessenta por cento das instituições consultadas adotam a prática de compras programadas. Cem por cento das empresas determinam previamente as datas de pagamentos de impostos, multas e outras despesas legais.

A periodicidade de pagamentos de salários que predomina entre as empresas é mensal. Somente vinte por cento (20%) das organizações adotam o pagamento quinzenal.

Todas as instituições afirmaram que não retardam em hipótese alguma o pagamento de fornecedores. Isso demonstra preocupação por parte das empresas no que diz respeito às futuras relações com fornecedores importantes.

Percebeu-se, através da análise dos resultados, que todas as organizações têm a possibilidade de melhorar o desempenho do processo de gestão do fluxo de caixa. Os indicadores de desempenho demonstram que as práticas utilizadas nas empresas pesquisadas são na sua maioria idênticas (alto grau de informatização e controle), mas há uma diferença grande na quantidade de horas dispensadas para as atividades. Mais da metade das organizações estão acima do tempo gasto no processo do primeiro quartil (ver quadros 13, 14 e 15). Isso pode ser devido à tecnologia de informação utilizada e ao volume de transações diferenciado. Quanto aos custos há uma discrepância grande entre as empresas. A política salarial praticada poderia ser alvo de maiores estudos.

Além disso, as empresas poderiam estar estudando a possibilidade de implantação da contabilidade por atividades para que se possa medir continuamente o desempenho de cada atividade desenvolvida em todos os processos de apoio, de acordo com a proposta do *International Benchmarking Clearinghouse* – IBC. Dentre as organizações pesquisadas, apenas uma está

desenvolvendo estudos para implementação da contabilidade por atividades como prática avançada de gestão.

CAPÍTULO V - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÕES

As organizações que desejam manter o padrão de competitividade estão constatando que a gestão consciente e eficaz de todos os processos que formam a cadeia de valor é uma das maneiras para se manter em um mercado instável e globalizado. Essa situação e o pouco estudo de pesquisas acadêmicas das atividades que compõem os processos de apoio justificaram as aplicações das técnicas de gerenciamento de processos, contabilidade e gestão baseadas em atividades e *benchmarking* no processo de gestão do fluxo de caixa, visando o aperfeiçoamento do desempenho empresarial.

Diante disso, o objetivo geral desta dissertação foi plenamente atingido. Realizou-se um estudo de *benchmarking* do processo de gestão do fluxo de caixa em empresas catarinenses.

Os objetivos específicos também foram atingidos. Através da fundamentação teórica e dos estudos de casos salientou-se a importância dos conceitos de gestão empresarial quando empregados nas atividades primárias e também, em especial, às atividades de apoio e suporte organizacional.

Com a pesquisa realizada foi possível verificar quais são as práticas de gestão do fluxo de caixa utilizadas atualmente em empresas catarinenses. As análises dos recursos aplicados na gestão dos negócios e o desempenho das atividades possibilitaram comparar as melhores práticas adotadas no processo de gestão do fluxo de caixa entre as organizações participantes. Tendo como base os resultados obtidos, constatou-se quais os sub-processos do processo de gestão do fluxo de caixa devem receber maior atenção para que as empresas obtenham ganhos de competitividade com a melhoria e aperfeiçoamento dos mesmos.

Outro fator analisado foi o nível de informatização do processo de gestão do fluxo de caixa. Diagnosticou-se que a maioria das empresas pesquisadas está com este processo quase que totalmente informatizado e integrado. Quando isso não está ocorrendo, percebe-se a preocupação das organizações em viabilizar a implantação de uma tecnologia de informação que proporcione tal situação. Apesar do grau de informatização ser considerado alto nas empresas, deve-se estudar a possibilidade de implantação de melhorias dos sub-processos com a diminuição e eliminação das atividades que não agregam valor tendo como base as empresas que chegaram mais perto de atingir o desempenho simulado da organização *benchmarking*.

Verificou-se, em resposta à pergunta central da pesquisa, qual é o padrão de excelência na gestão do fluxo de caixa das empresas em estudo.

O estudo confirmou que as empresas estão se preocupando com o padrão de excelência dos seus processos de apoio, nesse caso, com a gestão do processo de fluxo de caixa. É que o *benchmarking*, quando aplicado de forma eficaz, pode ser considerado como mais uma ferramenta importante de auxílio à gestão administrativa.

A determinação da excelência no gerenciamento do processo do fluxo de caixa pode estar intimamente ligada ao grau de informatização do sistema de informação, mas outros fatores (pessoal, ramo de atividade) devem ser analisados com mais detalhes. Confirmam-se, por conseguinte, as hipóteses levantadas inicialmente no trabalho.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Em continuidade ao desenvolvimento desta pesquisa, sugere-se:

- a) Ampliar e aprofundar o estudo com o intuito de propor alternativas para o aperfeiçoamento contínuo do processo de gestão do fluxo de caixa a partir das análises do desempenho observado nos estudos de casos.
- b) Incluir nos próximos trabalhos aspectos referentes à análise dos diferentes tipos de tecnologia de informação (*software*) utilizados nas empresas.
- c) Contemplação de um estudo mais minucioso dos processos de apoio à gestão do fluxo de caixa, principalmente administração e supervisão por consumir uma quantia considerável de recursos em determinadas empresas (ver quadro 19).
- d) Ampliar pesquisa aos demais processos de apoio ainda não estudados fundamentando-se na metodologia desenvolvida pela IBC.
- e) Procurar conscientizar as empresas da importância e seriedade das pesquisas na modalidade de estudo de caso para que, nas próximas pesquisas, a adesão das organizações procuradas seja maior, aumentando com isso o tamanho da amostra estudada.

Referências

ABREU, Aline F. et al. Acesso à informação promovendo competitividade em P&D com uso de tecnologia da informação. **Revista Ciência da Informação**. Brasília, v. 28, n. 3, set/dez. 1999.

ADAIR, Charlene, MURRAY, Bruce. **A revolução total dos processos: estratégias para maximizar o valor do cliente**. São Paulo: Nobel, 1996.

AFONSO, Roberto Alexandre E. A capacidade informativa da Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos (DOAR) e da Demonstração de Fluxos de Caixa (DFC). **Revista Brasileira Contabilidade**. Volume 28, número 117, maio/junho 1999a.

_____. DOAR versus Fluxo de Caixa. **IOB – Temática Contábil e Balanços**. Número 16, maio 1999b.

ALBERTIN, Alberto L. **Administração de informática- funções e fatores críticos de sucesso**. São Paulo: Atlas, 1996a.

_____. Aumentando as chances de sucesso no desenvolvimento e implementação de sistemas de informação. **Revista Administração de Empresas- RAE**, volume 36, número3, jul/Ago/Set 1996b.

ALMEIDA, Leo G. **Gerência de processos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

_____. **Qualidade: introdução a um processo de melhoria**. Rio de Janeiro: Olympio, 1988.

ARCHER, Stephen H., D'AMBROSIO, Charles A. **Administração financeira** (Teoria e Aplicação). São Paulo: Atlas, 1971.

ASSAF NETO, Alexandre, SILVA, C. A. T. **Administração do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 1997.

ASSAF NETO, Alexandre, MARTINS, Eliseu,. **Administração financeira: As finanças das empresas sob condições inflacionárias**. São Paulo: Atlas, 1986.

ATKINSON, Anthony.et al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BALM, Gerald J. **Benchmarking: um guia para o profissional tornar-se e continuar sendo- o melhor dos melhores**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação**. São Paulo: Atlas, 1998.

BOISVERT, Hugues. La chaire internationale CMA d`etude des processus d`affaires. **Revista Gestion – Revue INTERNATIONALE de GESTION**, volume 25, número 2 – 2000a.

_____. **Contabilidade por atividades: contabilidade de gestão: práticas avançadas**. Tradução Antônio Diomário de Queiroz. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. L`analyse comparative. **Revista Gestion – Revue INTERNATIONALE de GESTION**, volume 25, numéro 2 – 2000b.

BORNIA, Antonio Cesar. **Custos industriais**. Florianópolis, 1997. Apostila – Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

_____. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. Avaliação da liquidez das empresas através da análise da Demonstração de Fluxos de Caixa. **Revista de Contabilidade e Finanças FIECAFI – FEA – USP**. São Paulo, v. 14, n. 25, p. 6-23, janeiro/abril 2001.

BRASIL, H. Vinagre; BRASIL, H. Guimarães. **Gestão financeira das empresas – um modelo dinâmico**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

BRIMSON, James A. **Contabilidade por atividade: uma abordagem de custeio baseado em atividades**. São Paulo: Atlas, 1996.

BRUYNE, Paul, et. al. **Dinâmica de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Francisco Alves, 1978.

BUIAR, Denise R. **Vantagem competitiva da flexibilidade via tecnologia da informação: um modelo de auditoria e estudo de caso no pólo automotivo paranaense**. 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

BURGELMAN, Robert A .; MAIDIQUE, Modesto A. e WHELWRIGHT, Steven C. **Strategic management of technology and innovation**. Chigago: Irwin, 1996.

BURNS, Edward M. **História da civilização ocidental**. Porto Alegre: Globo, 1957.

CAMP, Robert. **Benchmarking- O caminho da qualidade total: identificando, analisando e adaptando as melhores práticas da administração que levam a maximização da performance empresarial**. São Paulo: Pioneira, 1993.

_____. Adaptar criativamente. **Revista HSM Management**, 3 julho-agosto, 1997a.

_____. **Benchmarking dos processos de negócios**: descobrindo e implementando as melhores práticas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997b.

CAMPOS FILHO, Ademar. **Demonstração dos Fluxos de Caixa**: uma ferramenta indispensável para administrar sua empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas**: como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHING, Hong Yuh. **Gestão baseada em custeio por atividades**. São Paulo: Atlas, 1997.

COGAN, Samuel. **Modelos de ABC/ABM**: inclui modelos resolvidos e metodologia original de reconciliação de dados para o ABC/ABM. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

COKINS, GARY. **Activity-based cost management – making it work**. Irwin, 1996.

CORTADA, James W. **TQM: Gerência da Qualidade Total**. São Paulo: Makron Books, 1994.

DALBELLO, Liliane. **A relevância do uso do Fluxo de Caixa como ferramenta de gestão financeira para avaliação da liquidez e capacidade**

de financiamento de empresas. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos** - como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

_____. Putting the enterprise into the enterprise system. **Harvard Business Review**, Jul-ag, 1998:121-131.

DOLABELLA, Maurício Melo. **Mensuração e simulação das necessidades de capital de giro e dos fluxos financeiros operacionais:** um modelo de informação contábil para a gestão financeira. 1995. Dissertação (Mestrado), Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

FAVERO, Hamilton et al. **Contabilidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 1997, v.1.

FICHER, John G. **Benchmarking:** para otimizar o desempenho. São Paulo: Clio, 1996.

FONSECA, Jairo Simon; MARTINS, Gilberto de Andrade. **Curso de estatística.** São Paulo: Atlas, 1996.

FLECK, Mario. Do ERP à *internet* - um novo retrato das empresas brasileiras. **Revista HSM Management**, 27 julho-agosto, 2001.

FREITAS, Henrique. Análise de dados qualitativos: aplicação e tendências mundiais em sistemas de informação. **Revista de Administração de Empresas - RAE.** São Paulo, v. 35, n. 4, out./dez. 2000.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do Fluxo de Caixa Diário**: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio. São Paulo: Atlas, 1997.

GALE, Bradley T. **Gerenciando o valor do cliente**: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver. São Paulo: Pioneira, 1996.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1978.

GONÇALVES, J. E.; DREYFUSS, Cássio. **Reengenharia das empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

GONÇALVES, José E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000a.

_____. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas - RAE**. São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, out./dez. 2000b.

HAMEL, Gary. A era da revolução. **Revista HSM Management**, São Paulo, 24 janeiro-fevereiro 2001.

HAMMER, Michael e CHAMPY, James. **Reengenharia - revolucionando a empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HRADESKY, John L. **Aperfeiçoamento da qualidade e da produtividade - guia prático para a implementação do CEP: controle estatístico de processos**. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1989.

HUNT, Pearson et al. **Curso básico de finanças de empresas**. Rio de Janeiro: Record, 1961, v 1.

IUDÍCIBUS, Sérgio et al. **Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável também as demais sociedades**. São Paulo: Atlas, 1995.

JOHNSON, H. T. e KAPLAN, Robert S. - **Contabilidade gerencial**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

JOHNSON, Thomas H. **A Relevância recuperada: empowerment**. São Paulo: Pioneira, 1994.

JOHNSON, Thomas H. **Relevância da contabilidade de custos**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KAMEL, Nadim Mahmoud. **Melhoria e reengenharia de processos empresariais focando o cliente**. São Paulo: Erica, 1994.

KAPLAN, Robert S; COOPER, Robin. **Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo**. São Paulo: Futura, 1998.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. - **Balanced scorecard: a estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KANTER, R. M. *Transcending Business Boundaries: 12,000 World Managers View Change*. **Harvard Business Review**. May-June 1991: 151-164.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAUDON, Kenneth C., e LAUDON, Jane P. **Management information systems: organizations and technology**. New Jersey: Prentice-Hall, 1996.

LEO, Richard J. Uma estratégia pós-benchmarking. **Revista HSM Management**. 3 julho-agosto, 1997.

LIMA, Cássia Regina. **Uma análise comparativa dos processos da folha de pagamento para melhoria da competitividade empresarial – estudo de casos em empresas industriais e de serviços**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

LIMA, José G. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1975.

LINCOLN, Sarah; PRICE, Art. O que os livros de *benchmarking* não dizem. **Revista HSM Management**. 3 julho-agosto, 1997.

MARCOVITCH, J. **Tecnologia da informação e estratégia empresarial**. Universidade de São Paulo. São Paulo: Futura, 1996.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Contabilidade Básica**. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade vs Fluxo de Caixa. **Revista de Contabilidade e Finanças FIPECAFI – FEA – USP**. São Paulo, v. 2, 1990.

MCGOWAN, William G. **Revolução em tempo real - gerenciando a tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MEIRELLES, F. **Informática: novas aplicações com microcomputadores.** São Paulo: Makron Books, 1994.

MONTEIRO, José G.D.M. **Gerenciamento de processos empresariais: interface direta com o processo produtivo.** 1994. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1994.

AGRASSO NETO M.; ABREU, Aline F. **Tecnologia da informação: manual de sobrevivência da nova empresa.** São Paulo: Arte & Ciência - Villipress, 2000.

NEVES, Danielle Kristina dos Anjos. **A Utilização da tecnologia de informação no suporte às estratégias organizacionais: um estudo de caso sobre o programa de modernização administrativa da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC.** 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial – um enfoque em sistema de informação contábil.** São Paulo: Atlas, 1994.

PLAYER, Steve et al. **ABM – Activity Based Management.** São Paulo: Makron Books, 1997.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUEIROZ, A . D. **Integração dos sistemas de produção e finanças: demonstrativos e análise dos fluxos de fundos.** Trabalho submetido à comissão examinadora do concurso público na carreira de professor titular, PPGEF, UFSC, 1988.

Revista Temática Contábil E Balanços - IOB. Evolução (ou involução?) – para o Fluxo de Caixa. São Paulo, 1988a.

Revista Temática Contábil E Balanços - IOB. Um novo Fluxo de Caixa (FASB 95). São Paulo, 1988b.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline F. Tecnologia da informação: aplicada a sistemas de informação empresariais. São Paulo: Atlas, 2000.

ROSA, Paulo M.; SILVA, Almir T. FLUXO DE CAIXA –instrumento de planejamento e controle financeiro e base de apoio ao processo decisório. Revista La Gaceta – Iniciativa Profissional, ano 16, número 66, janeiro/fevereiro de 2001.

ROSS, Stephen A .; WESTERFIELD, Randolph W., JAFFE, Jeffrey F. Administração financeira. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. Princípios de administração financeira. São Paulo: Atlas, 1998.

RUMMLER, Geary A . Melhores desempenhos das empresas. São Paulo: Makron Books, 1994.

SAKURAI, Michiharu. Gerenciamento integrado de custos. São Paulo: Atlas, 1997.

SANTOS, Ariovaldo; LUSTOSA, Paulo R. B. Demonstração de Fluxos de Caixa: uma reflexão sobre a objetividade (ou a falta de) do Fluxo de Caixa. IOB – Temática Contábil e Balanços. Número 14, abril 1999.

SANVICENTE, Antonio Z. Administração financeira. São Paulo: Atlas, 1997.

SIEBEL, Thomas M. Com o dom da oportunidade. **Revista HSM Management** 25 março-abril, 2001.

SENDOLINI, Michael J. **Benchmarking**. São Paulo: Makron Books, 1993.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.

TORRES, Norberto A. **Competitividade empresarial com a tecnologia de informação**. São Paulo: Makron Books, 1995.

TURBAN, Efrain; MACLEAN, Ephraim; WETHERBE, James. **Information technology for management: improving quality and productivity**. New York: John Wiley & Sons, 1996.

VELLOSO, Fernando de Castro. **Informática: conceitos básicos**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

YOSHITAKE, Mariano; HOJI, Masakazu. **Gestão de tesouraria: controle e análise de transações financeiras em moeda forte**. São Paulo: Atlas, 1997.

ZAIRI, Mohamed; LEONARD, Paul. **Benchmarking prático: o guia completo**. São Paulo: Atlas, 1995.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. Porto Alegre: Sagra: D.C. Luzzatto, 1995.

WALTON, Richard E. **Tecnologia de informação: o uso da TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1993.

WATSON, Gregório H. **Benchmarking estratégico**. São Paulo: Makron Books, 1994.

ANEXO I

Universidade Federal de Santa Catarina

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS

*PROCESSOS 10.2.1 10.2.3 E 10.2.0
GESTÃO DO FLUXO CAIXA*

*PARA USO EXCLUSIVO DOS PARTICIPANTES DO PROJETO
ABRIL 2002*

IDENTIFICAÇÃO

ATENÇÃO

*Perguntas ou maiores explicações, favor consultar WEBSITE
www.hec.ca/~p018/info-bench.htm*



École des
Hautes Études
Commerciales

Affiliée à
l'Université de Montréal



UFSC

Departamento de Engenharia
de Produção e Sistemas

A gestão do fluxo de caixa é o processo pelo qual a empresa administra todos os aspectos relacionados as suas entradas e saídas financeiras. Este processo inclui os dados necessários para calcular o fluxo financeiro da empresa. O fluxo financeiro é o resultado da soma do fluxo operacional, fluxo de investimento e do fluxo de financiamento.

Definir um processo significa descrevê-lo e medi-lo, ou seja, coletar informações referentes:

- às atividades
- aos recursos
- ao ambiente do processo
- ao desempenho

As atividades

As atividades são as tarefas executadas pelas pessoas e pelos sistemas a fim de transformar *inputs* em *outputs*.

Os recursos utilizados

Os recursos aplicados na gestão de um negócio podem ser diferenciados em 4 (quatro) categorias: recursos humanos, sistemas de informação, ativos fixos e materiais.

Os sub-processos ou atividades diretamente relacionados ao gerenciamento do fluxo de caixa consideram unicamente os sistemas de informação utilizados no negócio sob análise. Portanto, no caso do processo de <<Gerência do fluxo de caixa>>, o custo das atividades será estimado unicamente a partir dos dados relacionados ao tempo trabalhado pelos recursos humanos envolvidos neste processo. O trabalho diretamente envolvido na atividade será medido em horas por pessoa.

Os recursos humanos envolvidos com as atividades administrativas e supervisão serão apenas considerados no sub-processo 10.2.1.4, 10.2.3.4 e 10.2.0.3 Administração e Supervisão. Os custos incorridos pelos sistemas de informação serão alocados dentro do sub-processo 10.2.1.5, 10.2.3.5 e 10.2.0.4 Gestão do sistema de informação. Finalmente, os custos relacionados aos ativos fixos e materiais serão alocados entre os

custos do sub-processo 10.2.1.6, 10.2.3.6 e 10.2.0.5 Gestão de ativos de capital e materiais.

O Ambiente

O ambiente resume as principais características necessárias para analisar o desempenho das atividades do processo. Sua descrição inclui os direcionadores (drivers) de atividades, os *inputs* e *outputs* (resultados) do processo, bem como as necessidades dos usuários do *output* deste processo. Os direcionadores (drivers) de atividades constituem as razões pela quais as atividades existem e a forma pela qual são conduzidas. Os direcionadores podem ser também as razões para a demanda e consumo de recursos por parte das atividades. Além disso, os usuários do *output* têm necessidades específicas que devemos considerar, tendo em vista que estas necessidades podem ter impacto na escolha de direcionadores e na avaliação de desempenho do processo.

O Desempenho

O desempenho é estimado a partir de um grupo de indicadores. Estes indicadores descrevem as características essenciais das atividades e processos. Eles são as testemunhas da eficácia, eficiência e economia do processo.

A ESTRUTURA DO PROCESSO

A estrutura do processo da gestão do fluxo de caixa inclui os sub-processos:

10.2.1 Gestão da contas a pagar

10.2.1.1 Gestão das saídas de caixa operacionais

10.2.1.2 Gestão das saídas de caixa de investimentos

10.2.1.3 Gestão das saídas de caixa de financiamentos

10.2.1.4 Administração e supervisão do processo

10.2.1.5 Gestão do sistema de informação

10.2.1.6 Uso de ativos de capital e materiais

10.2.3 Gestão da contas a receber

10.2.3.1 Gestão das entradas de caixa operacionais

10.2.3.2 Gestão das entradas de caixa de investimento

10.2.3.3 Gestão das entradas de caixa de financiamentos

10.2.3.4 Administração e supervisão do processo

10.2.3.5 Gestão do sistema de informação

10.2.3.6 Uso de ativos de capital e materiais

10.2.0 Gestão de disponibilidades

10.2.0.1 Gestão do saldo disponível em caixa ou bancos

10.2.0.2 Gestão de aplicações de curtíssimo prazo

10.2.0.3 Administração e supervisão do processo

10.2.0.4 Gestão do sistema de informação

10.2.0.5 Uso de ativos de capital e materiais

Cada sub-processo inclui um certo número de atividades que são identificadas no questionário.

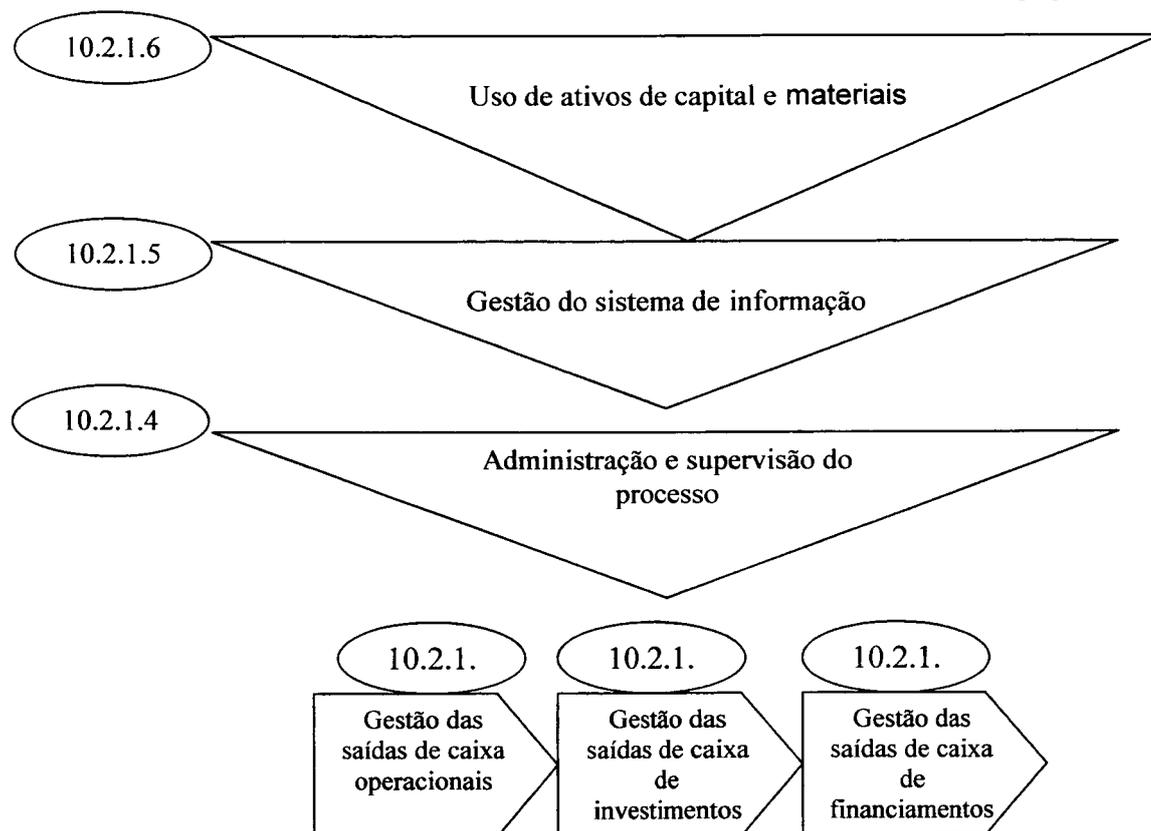
Na estrutura do processo são identificados 08 (oito) sub-processos diretos e especificamente relacionados à gestão do fluxo de caixa presente e futuro, os quais são identificados como sub-processos da cadeia de valor de um processo, são eles 10.2.1.1, 10.2.1.2, 10.2.1.3, 10.2.3.1, 10.2.3.2, 10.2.3.3, 10.2.0.1, 10.2.0.2.

São identificados também três sub-processos chamados processos de suporte da gestão do fluxo de caixa; são eles, a saber, administração e supervisão do processo, gestão do sistema de informação e uso de ativos de capital e materiais.

A descrição da estrutura dos processos de gestão do fluxo de caixa é visto com mais detalhes a seguir. Começando com o sub-processo de gestão de contas a pagar.

10.2.1 - GESTÃO DE CONTAS A PAGAR

PROCESSO DO FLUXO DE CAIXA E SEUS SUB-PROCESSOS – Gestão de contas a pagar



10.2.1.1 GESTÃO DAS SAÍDAS DE CAIXA OPERACIONAIS

FREQÜÊNCIA: Este sub-processo é ativado todas as vezes que há necessidade de efetuar ou prever pagamentos relacionados às atividades das operações normais da empresa (produção e venda de bens e a prestação de serviços).

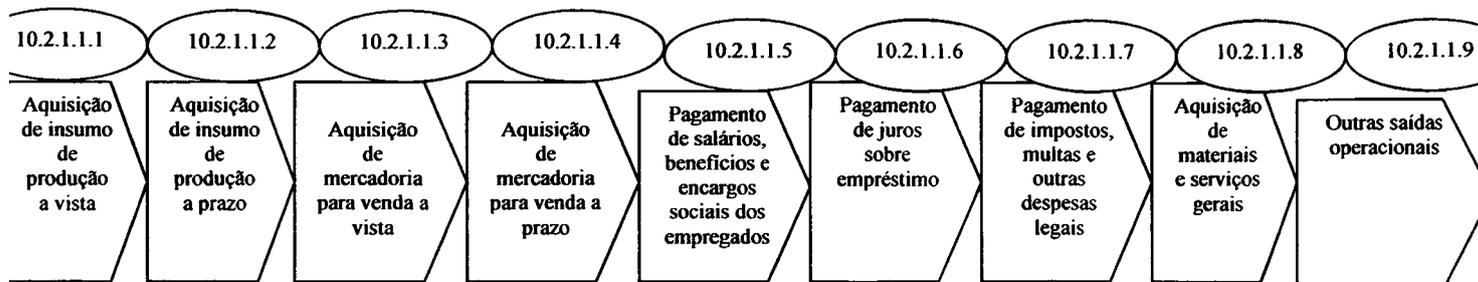
Este sub-processo inclui nove principais atividades:

- 10.2.1.1.1 Aquisição de insumos de produção a vista
- 10.2.1.1.2 Aquisição de insumos de produção a prazo
- 10.2.1.1.3 Aquisição de mercadorias para venda a vista
- 10.2.1.1.4 Aquisição de mercadorias para venda a prazo
- 10.2.1.1.5 Pagamento de salários, benefícios e encargos sociais dos empregados
- 10.2.1.1.6 Pagamento de juros sobre empréstimos
- 10.2.1.1.7 Pagamento de impostos, multas e outras despesas legais.
- 10.2.1.1.8 Aquisição de materiais e serviços gerais
- 10.2.1.1.9 Outras saídas operacionais

O sub-processo está documentado, na seguinte ordem: atividades, recursos humanos, ambiente e desempenho.

AS ATIVIDADES

10.2.1.1 Gestão das saídas de caixa operacionais



OS RECURSOS HUMANOS

Qual é a quantidade de horas por ano dedicadas à atividade « Aquisições de insumos para produção ou mercadorias p/ venda»?	
Qual é a quantidade de horas por ano dedicadas à atividade «Pagamentos de salários, benefícios e encargos sociais dos empregados»?	
Qual é a quantidade de horas por ano dedicadas à atividade «Pagamentos de impostos, multas e outras despesas legais»?	
Qual é a quantidade de horas por ano dedicadas à atividade «Pagamentos de juros sobre empréstimo»?	
Qual é a quantidade de horas por ano dedicadas à atividade «Aquisições de materiais e serviços em gerais»?	
Qual a quantidade de horas por ano dispensadas pelo(s) responsável do departamento na atividade Administração e Supervisão «Gestão das saídas de caixa operacionais»?	
Qual a quantidade de horas por ano dispensadas pela(s) secretária(s) do departamento na atividade Administração e Supervisão na «Gestão das saídas de caixa operacionais»?	

O AMBIENTE

Procurou-se identificar as principais características do negócio que possam influenciar significativamente o desempenho do sub-processo «Gestão das saídas de caixa operacionais».

• Volume de contratos (ordem de compra) de aquisições de insumos de produção ou mercadorias p/ venda durante o ano.					
• Número de fornecedores cadastrados no sistema de informação da empresa.					
• Facilidade de uso dos sistemas de informação.	Baixo		Médio		Alto
	1	2	3	4	5
• Complexidade dos contratos de aquisições e pagamentos.	Baixo		Médio		Alto
	1	2	3	4	5

O DESEMPENHO

• Número de cotações de preços efetuadas antes de formalizar contratos de compras de insumos de produção ou mercadorias para venda.				
• Número de cotações de preços efetuadas antes de formalizar contratos de compras de materiais e serviços gerais.				
• Os pagamentos são efetuados com cheques nominais cruzados?	Sim	Não		
• Os pagamentos são executados com cheques nominais não cruzados?	Sim	Não		
• Os pagamentos são efetuados através de débito direto (automático) em contas bancárias?	Sim	Não		
• Caso a empresa utilize outras formas de pagamentos, citá-las.				
• Se a empresa usar mais de uma forma de pagamento citada anteriormente, estimar o percentual de utilização de cada uma.				
• A empresa utiliza a prática de retardar pagamentos aos fornecedores?	Sim	Não		
• As compras são programadas e fixadas em uma determinada data do mês ou época do ano?	Sim	Não		
• A empresa adota a prática de aquisição de grandes quantidades de uma só vez?	Sim	Não		
• Qual a periodicidade do pagamento de salários?	S	Q	M	
• Há uma prévia determinação de datas para pagamentos de impostos, multas e outras despesas legais?	Sim	Não		
Existe algum outro elemento do desempenho deste sub-processo que você julga importante? Se a resposta é sim, qual (quais)?				

* S = SEMANAL; Q = QUINZENAL; M = MENSAL.

10.2.1.2 GESTÃO DAS SAÍDAS DE CAIXA DE INVESTIMENTOS

FREQÜÊNCIA: Este sub-processo é ativado todas as vezes que há necessidade de efetuar pagamentos relacionados às compras de ativos imobilizados, não circulantes da empresa.

Este sub-processo inclui cinco principais atividades:

10.2.1.2.1 Aquisição de ativos imobilizados

10.2.1.2.2 Aquisição de novos negócios ou empresas

10.2.1.2.3 Aquisição de debêntures e investimentos financeiros a longo prazo

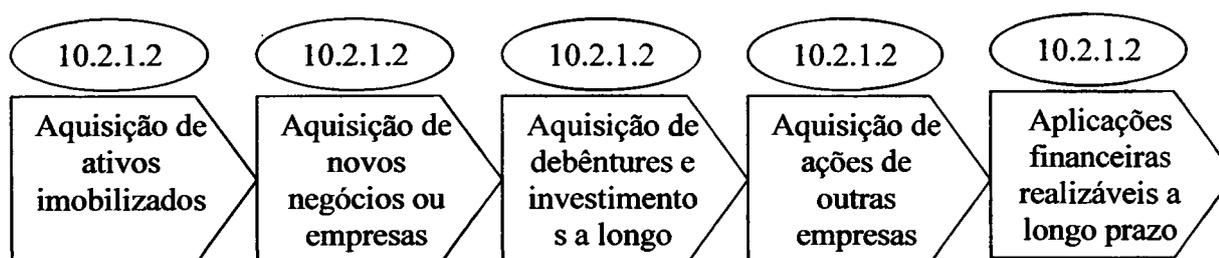
10.2.1.2.4 Aquisição de ações de outras empresas

10.2.1.2.5 Aplicações financeiras realizáveis a longo prazo

O sub-processo está documentado, na seguinte ordem: atividades, recursos humanos, ambiente e desempenho.

AS ATIVIDADES

10.2.1.2 Gestão das saídas de caixa de investimento



OS RECURSOS HUMANOS

Qual é a quantidade de horas por ano dedicadas à atividade «Aquisição de ativos imobilizados»?	
Qual é a quantidade de horas por ano dedicadas à atividade « aquisição de novos negócios ou empresas »?	
Qual é a quantidade de horas por ano dedicadas à atividade « aquisição de debêntures e investimentos financeiros a longo prazo»?	
Qual é a quantidade de horas por ano dedicadas à atividade « aquisição de ações em outras empresas»?	
Qual é a quantidade de horas por ano dedicadas à atividade « aplicações financeiras realizáveis a longo prazo»?	
Qual a quantidade de horas por ano dispensadas pelo(s) responsável do departamento na atividade Administração e Supervisão «Gestão das saídas de caixa de investimentos»?	
Qual a quantidade de horas por ano dispensadas pela(s) secretária(s) do departamento na atividade Administração e Supervisão na «Gestão das saídas de caixa de investimentos»?	

O AMBIENTE

Procurou-se identificar as principais características do negócio que possam influenciar significativamente o desempenho do sub-processo «Gestão das saídas de caixa de investimentos».

• Volume de aquisições de ativos imobilizados por ano (em unidades monetárias).					
• Volume de investimentos financeiros a longo prazo (aquisições de novos negócios, debêntures, ações...) por ano (em unidades monetárias).					
• Volume de aplicações financeiras realizáveis a longo prazo por ano.					
• Facilidade de uso dos sistemas de informação.	Baixo		Médio		Alto
	1	2	3	4	5
• Complexidade dos contratos de aquisições.	Baixo		Médio		Alto
	1	2	3	4	5

O DESEMPENHO

• A empresa efetua programação dos pagamentos relacionados às aquisições de novos negócios, debêntures, investimentos a longo prazo?	Sim	Não
Existe algum outro elemento do desempenho deste sub-processo que você julga importante? Se a resposta é sim, qual (quais)?		

10.2.1.3 GESTÃO DAS SAÍDAS DE CAIXA DE FINANCIAMENTOS

FREQÜÊNCIA: Este sub-processo é ativado todas as vezes que há necessidade de efetuar pagamentos relacionados ao valor principal dos financiamentos obtidos pela empresa, tanto de terceiros quanto dos próprios sócios e pagamentos de dividendos.

Este sub-processo inclui quatro principais atividades:

10.2.1.3.1 Pagamento de financiamento, obrigações de leasing, de capital e resgate de debêntures.

10.2.1.3.2 Reaquisição de ações próprias e outros títulos de emissão própria, relativos ao PL.

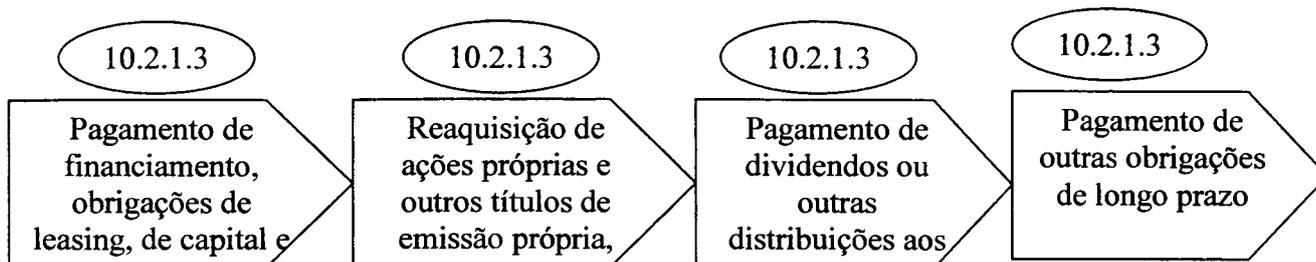
10.2.1.3.3 Pagamento de dividendos ou outras distribuições aos proprietários *

10.2.1.3.4 Pagamento de outras obrigações de longo prazo

O sub-processo está documentado, na seguinte ordem: atividades, recursos humanos, ambiente e desempenho.

AS ATIVIDADES

10.2.1.3 Gestão das saídas de caixa de financiamento



OS RECURSOS HUMANOS

Qual é a quantidade de horas por ano dedicadas à atividade « Pagamento de financiamento, obrigações de leasing, de capital e resgate de debêntures»?	
Qual é a quantidade de horas por ano dedicadas à atividade «Reaquisição de ações próprias e outros títulos de emissão própria, relativos ao Patrimônio Líquido »?	
Qual é a quantidade de horas por ano dedicadas à atividade « Pagamento de dividendos ou outras distribuições aos proprietários >>»?	
Qual é a quantidade de horas por ano dedicadas à atividade « Pagamento de outras obrigações a longo prazo>>»?	
Qual a quantidade de horas por ano dispensadas pelo(s) responsável do departamento na atividade Administração e Supervisão «Gestão das saídas de caixa de financiamentos»?	
Qual a quantidade de horas por ano dispensadas pela(s) secretária(s) do departamento na atividade Administração e Supervisão na «Gestão das saídas de caixa de financiamentos »?	

O AMBIENTE

Procurou-se identificar as principais características do negócio que possam influenciar significativamente o desempenho do sub-processo «Gestão das saídas de caixa de investimentos».

• Volume de financiamentos realizados durante o ano (em unidades monetárias).					
• Facilidade de uso dos sistemas de informação.	Baixo		Médio		Alto
	1	2	3	4	5
• Complexidade dos contratos de financiamentos e aquisições.	Baixo		Médio		Alto
	1	2	3	4	5

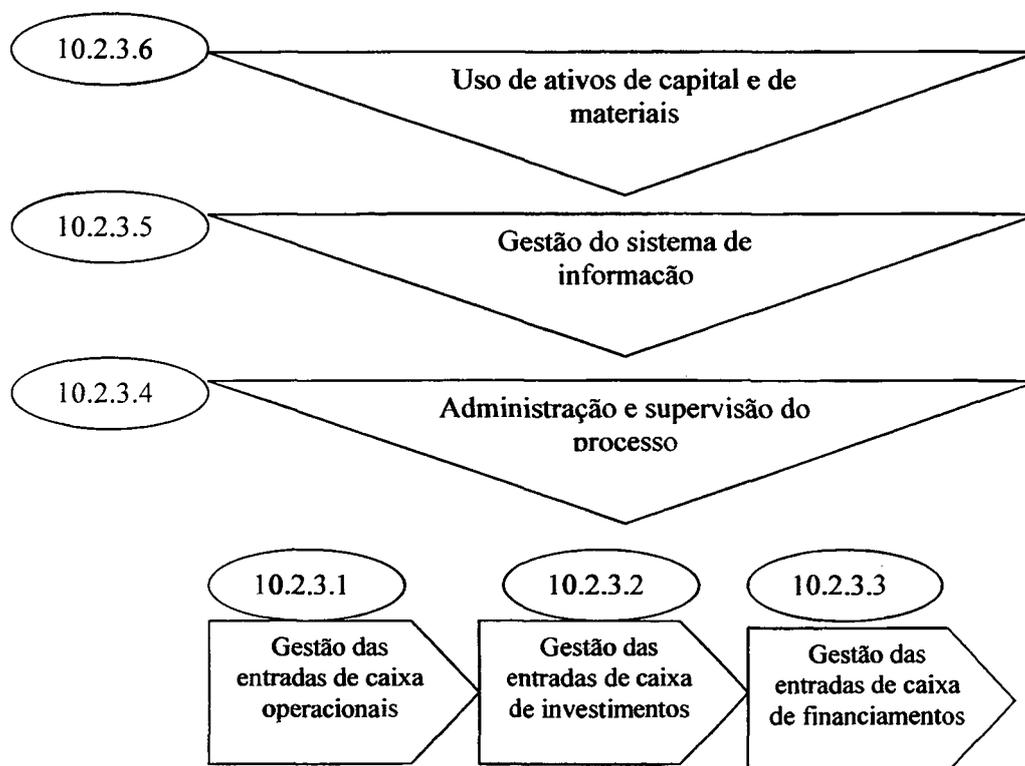
O DESEMPENHO

• Os pagamentos das obrigações a longo prazo são previamente programados	Sim	Não
• Existe algum outro elemento do desempenho deste sub-processo que você julga importante? Se a resposta é sim, qual (quais)?		

O segundo sub-processo pertencente à gestão do fluxo de caixa é a gestão de contas a receber.

10.2.3 GESTÃO DE CONTAS A RECEBER

PROCESSO DO FLUXO DE CAIXA E SEUS SUB-PROCESSOS – Gestão de contas a receber



10.2.3.1 GESTÃO DAS ENTRADAS DE CAIXA OPERACIONAIS

FREQÜÊNCIA: Este sub-processo é ativado todas as vezes que houver recebimentos relacionados às atividades das operações normais da empresa (produção e venda de produtos).

Este sub-processo inclui cinco principais atividades:

10.2.3.1.1 Recebimentos das vendas de produtos a vista

10.2.3.1.2 Recebimentos das vendas de produtos a prazo

10.2.3.1.3 Recebimentos de empréstimos a curto prazo

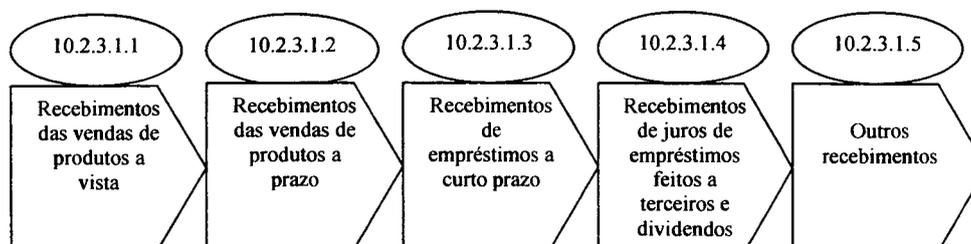
10.2.3.1.4 Recebimentos de juros de empréstimos feitos a terceiros e dividendos

10.2.3.1.5 Outros recebimentos

O sub-processo está documentado, na seguinte ordem: atividades, recursos humanos, ambiente e desempenho.

AS ATIVIDADES

10.2.3.1 Gestão das entradas de caixa operacionais



OS RECURSOS HUMANOS

Qual é a quantidade de horas por ano dedicadas à atividade «Recebimento de vendas de mercadorias ou serviços »?	
Qual é a quantidade de horas por ano dedicadas à atividade « Recebimento de empréstimos a curto prazo»?	
Qual é a quantidade de horas por ano dedicadas à atividade « Outros recebimentos»?»?	
Qual a quantidade de horas por ano dispensadas pelo(s) responsável do departamento na atividade Administração e Supervisão «Gestão das entradas de caixa operacionais»?	
Qual a quantidade de horas por ano dispensadas pela(s) secretária(s) do departamento na atividade Administração e Supervisão na «Gestão das entradas de caixa operacionais »?	

O AMBIENTE

Procurou-se identificar as principais características do negócio que possam influenciar significativamente o desempenho do sub-processo «Gestão das entradas de caixa operacionais».

• Facilidade de uso dos sistemas de informação.	Baixo		Médio		Alto
	1	2	3	4	5
• Complexidade dos contratos de vendas.	Baixo		Médio		Alto
	1	2	3	4	5

O DESEMPENHO

• A empresa recebe suas duplicatas através de cobrança bancária?	Sim	Não
• O recebimento do valor dos empréstimos concedidos é efetuado via banco?	Sim	Não
• Caso a empresa utilize outras formas de recebimentos, citá-las.		
• Se a empresa usar mais de uma forma de recebimento citada anteriormente, estimar o percentual de utilização de cada uma.		
• Quando há atrasos no recebimento de duplicatas, empréstimos e juros de empréstimos feitos a terceiros, a empresa toma providência imediatamente contra clientes em atraso?	Sim	Não
• Quando o cliente antecipa o pagamento de duplicatas a empresa normalmente concede descontos financeiros?	Sim	Não
• Existe algum outro elemento do desempenho deste sub-processo que você julga importante? Se a resposta é sim, qual (quais)?		

10.2.3.2 GESTÃO DAS ENTRADAS DE CAIXA DE INVESTIMENTO

FREQÜÊNCIA: Este sub-processo é ativado todas as vezes que há necessidade de receber pagamentos relacionados às vendas de ativos imobilizados, não circulantes da empresa.

Este sub-processo inclui quatro principais atividades:

10.2.3.2.1 Recebimentos de vendas de ativos imobilizados

10.2.3.2.2 Recebimentos de venda de uma unidade de negócio, como uma subsidiária ou divisão

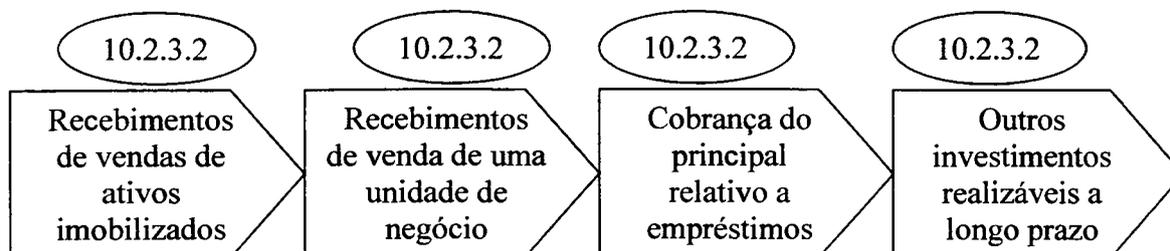
10.2.3.2.3 Cobrança do principal relativo a empréstimos feitos a outras entidades

10.2.3.2.4 Outros investimentos realizáveis a longo prazo

O sub-processo está documentado, na seguinte ordem: atividades, recursos humanos, ambiente e desempenho.

AS ATIVIDADES

10.2.3.2 Gestão das entradas de caixa de investimento



OS RECURSOS HUMANOS

Qual é a quantidade de horas por ano dedicadas à atividade « Recebimentos de vendas de ativos imobilizados »?	
Qual é a quantidade de horas por ano dedicadas à atividade « Recebimento de venda de uma unidade de negócio, como uma subsidiária ou divisão »?	
Qual é a quantidade de horas por ano dedicadas à atividade «Cobrança do principal relativo a empréstimos feitos a outras entidades >>»?	
Qual é a quantidade de horas por ano dedicadas à atividade « Outros investimentos realizáveis a longo prazo >>»?	
Qual a quantidade de horas por ano dispensadas pelo(s) responsável do departamento na atividade Administração e Supervisão «Gestão das entradas de caixa de investimento»?	
Qual a quantidade de horas por ano dispensadas pela(s) secretária(s) do departamento na atividade Administração e Supervisão na «Gestão das entradas de caixa investimento »?	

O AMBIENTE

Procurou-se identificar as principais características do negócio que possam influenciar significativamente o desempenho do sub-processo «Gestão das entradas de caixa investimento».

• Volume de vendas de ativos imobilizados durante o ano (em unidades monetárias).					
• Volume de venda de unidades de negócios durante o ano (em unidades monetárias).					
• Facilidade de uso dos sistemas de informação.	Baixo		Médio		Alto
	1	2	3	4	5

• Volume de vendas de ativos imobilizados durante o ano (em unidades monetárias).					
• Volume de venda de unidades de negócios durante o ano (em unidades monetárias).					
• Complexidade de aprovação dos contratos de vendas.	Baixo		Médio		Alto
	1	2	3	4	5

O DESEMPENHO

• A empresa efetua os recebimentos das vendas a prazo dos ativos imobilizados normalmente via banco?	Sim	Não
• Existe algum outro elemento do desempenho deste sub-processo que você julga importante? Se a resposta é sim, qual (quais)?		

10.2.3.3 GESTÃO DAS ENTRADAS DE CAIXA DE FINANCIAMENTO

FREQÜÊNCIA: Este sub-processo é ativado todas as vezes que há necessidade obter recursos, de terceiros ou dos próprios sócios para empresa.

Este sub-processo inclui quatro principais atividades:

10.2.3.3.1 Emissões de ações ou quotas de capital

10.2.3.3.2 Subscrição de debêntures, hipotecas.

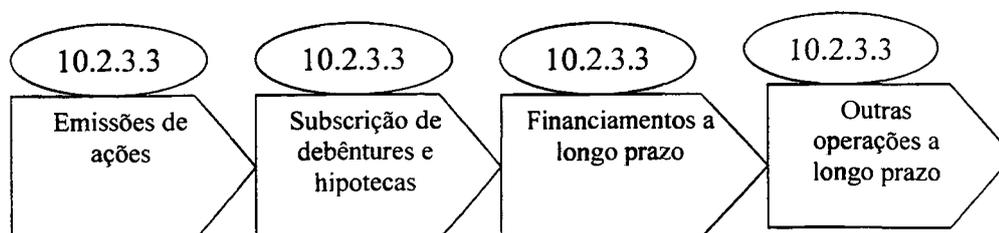
10.2.3.3.3 Financiamentos a longo prazo

10.2.3.3.4 Outras operações a longo prazo

O sub-processo está documentado, na seguinte ordem: atividades, recursos humanos, ambiente e desempenho.

AS ATIVIDADES

10.2.3.3 Gestão das entradas de caixa de financiamento



OS RECURSOS HUMANOS

Qual é a quantidade de horas por ano dedicadas à atividade «Emissões de ações ou quotas de capital »?	
Qual é a quantidade de horas por ano dedicadas à atividade « Subscrição de debêntures, hipotecas»?	
Qual é a quantidade de horas por ano dedicadas à atividade « Financiamento a longo prazo >>?»	
Qual é a quantidade de horas por ano dedicadas à atividade «Outras operações a longo prazo >>?»	
Qual a quantidade de horas por ano dispensadas pelo(s) responsável do departamento na atividade Administração e Supervisão «Gestão das entradas de caixa de financiamento»?	
Qual a quantidade de horas por ano dispensadas pela(s) secretária(s) do departamento na atividade Administração e Supervisão na «Gestão das entradas de caixa financiamento »?	

O AMBIENTE

Procurou-se identificar as principais características do negócio que possam influenciar significativamente o desempenho do sub-processo «Gestão das entradas de caixa financiamento».

• Volume de emissões de ações ou quotas de capital (em unidades monetárias).					
• Volume de subscrição de debêntures, hipotecas (em unidades monetárias).					
• Volume de financiamento a longo prazo (em unidades monetárias).					
• Facilidade de uso dos sistemas de informação.	Baixo		Médio		Alto
	1	2	3	4	5
• Complexidade de aprovação dos contratos de vendas e financiamentos.	Baixo		Médio		Alto
	1	2	3	4	5

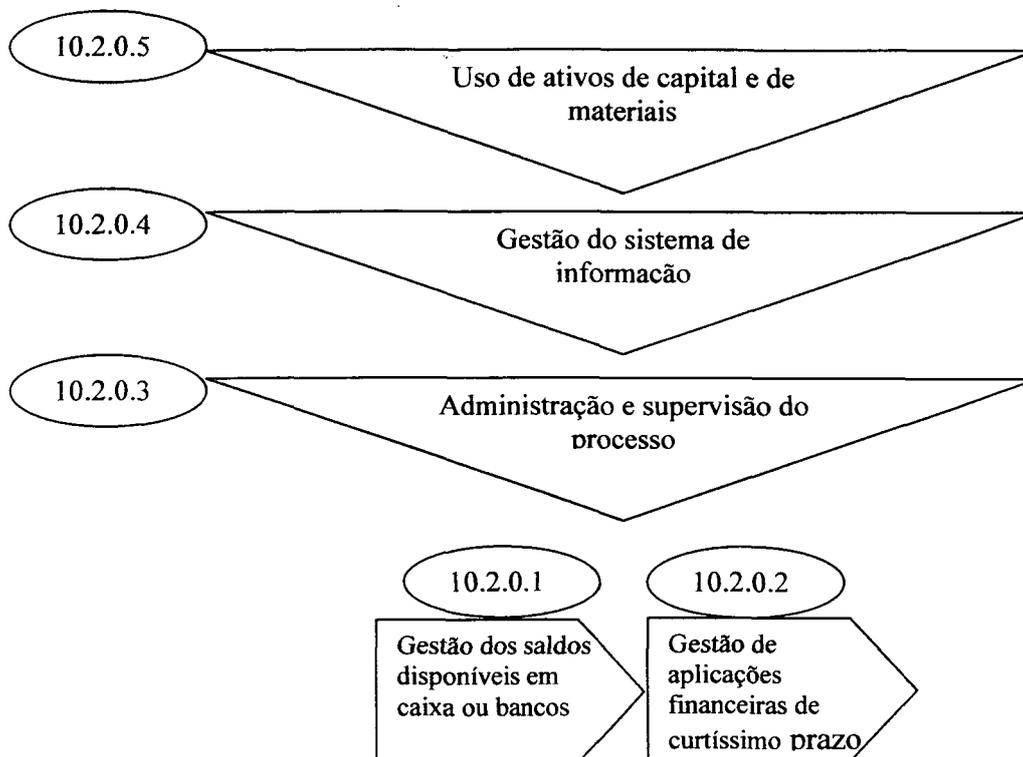
O DESEMPENHO

• A natureza das relações mantidas com os bancos pode ser classificada como:	Ótima	Boa	Ruim
• A empresa normalmente recorre a mais de uma instituição financeira para obtenção de financiamentos?	Sim		Não
• Existe algum outro elemento do desempenho deste sub-processo que você julga importante? Se a resposta é sim, qual (quais)?			

O terceiro e último sub-processo de gestão do fluxo de caixa é a gestão de disponibilidades.

10.2.0 GESTÃO DE DISPONIBILIDADES

PROCESSO DO FLUXO DE CAIXA E SEUS SUB-PROCESSOS – Gestão de disponibilidades



10.2.0 GESTÃO DE DISPONIBILIDADES

FREQÜÊNCIA: Este sub-processo é ativado todas as vezes que houver saldos de disponibilidade em dinheiro ou bancos relacionados às atividades de operações normais da empresa (produção e venda de produtos) ou à gestão das entradas e saídas de caixa de investimento e de financiamento.

Este sub-processo inclui duas principais atividades:

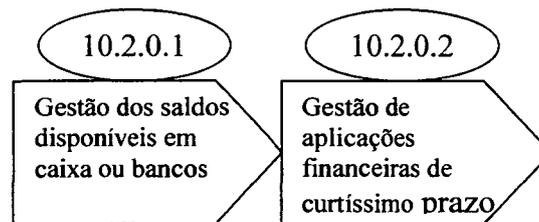
10.2.0.1 Gestão dos saldos disponíveis em caixa ou bancos

10.2.0.2 Gestão de aplicações financeiras de curtíssimo prazo

O sub-processo está documentado, na seguinte ordem: atividades, recursos humanos, ambiente e desempenho.

AS ATIVIDADES

10.2.0 Gestão de disponibilidades



OS RECURSOS HUMANOS

Qual é a quantidade de horas por ano dedicadas à atividade « Gestão do saldo disponível em caixas ou bancos »?	
Qual é a quantidade de horas por ano dedicadas à atividade « Gestão de aplicações financeiras de curtíssimo prazo »?	
Qual a quantidade de horas por ano dispensadas pelo(s) responsável do departamento na atividade Administração e Supervisão «Gestão de disponibilidades»?	
Qual a quantidade de horas por ano dispensadas pela(s) secretária(s) do departamento na atividade Administração e Supervisão na «Gestão de disponibilidades »?	

O AMBIENTE

Procurou-se identificar as principais características do negócio que possam influenciar significativamente o desempenho do sub-processo «Gestão de disponibilidades ».

• Facilidade de uso dos sistemas de informação.	Baixo		Médio		Alto
	1	2	3	4	5
• Complexidade das atividades de recebimentos e pagamentos.	Baixo		Médio		Alto
	1	2	3	4	5

O DESEMPENHO

• A empresa determina previamente saldo de disponibilidades para efetuar transações normais?	Sim	Não	
• A empresa reserva uma parcela do saldo de disponibilidades para evitar insuficiência de caixa decorrente de variações incertas e desfavoráveis (precaução)?	Sim	Não	
• A empresa reserva uma parcela do saldo de disponibilidades para tirar proveito de oportunidades especiais (especulação)?	Sim	Não	
• A empresa normalmente realiza aplicações de curtíssimo prazo quando há excedentes de disponibilidades?	Sim	Não	
• Quando necessário, a empresa normalmente efetua desconto de duplicatas?	Sim	Não	
• A frequência da conciliação bancária:	D	S	M
• A empresa utiliza orçamento e projeção de caixa como prática de gestão?	Sim	Não	
• Existe algum outro elemento do desempenho deste sub-processo que você julga importante? Se a resposta é sim, qual (quais)?			

* D = diária; S = semanal; M = mensal.

10.2.1.5; 10.2.3.5; 10.2.0.4 GESTÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Inclui a gestão do sistema de informação. Ex: hardware, software e pessoal de manutenção de computadores.

ITENS	CUSTO	PERÍODO DE AMORTIZAÇÃO	
SOFTWARE (INCLUI O TREINAMENTO)			
SOFTWARE DE BANCO DE DADOS			
HARDWARE (SERVIDOR UTILIZADO PARA O DESENVOLVIMENTO, PRODUÇÃO E SEGURANÇA).			
IMPLEMENTAÇÃO			
MANUTENÇÃO ANUAL DO SOFTWARE			
MANUTENÇÃO ANUAL DO BANCO DE DADOS			
MANUTENÇÃO ANUAL DO HARDWARE			
OUTROS			
TOTAL			

10.2.1.6; 10.2.3.6; 10.2.0.5 USO DE ATIVOS FIXOS E MATERIAIS

O recurso de ativos fixos inclui os custos referentes aos espaços, móveis e equipamentos.

Os materiais incluem papéis, canetas ou quaisquer outros materiais que os empregados precisam para executar o trabalho.

ITENS	CUSTO	PERÍODO DE AMOR/DEPREC.	
TOTAL			

ANEXO

Avaliação de Recursos Humanos

A mão-de-obra aplicada diretamente em uma atividade será traduzida em termos de um EETI - Equivalente a um Empregado a Tempo Integral (ou *EFTE – Equivalent Full Time Employee*). Um EETI equivale a 1.960 horas/pessoa.

Estes EETI serão eventualmente transformados em unidades monetárias, para fins de estimativa dos custos das atividades do processo. A este respeito, pedimos para você fornecer três estimativas do custo médio de um EETI, uma estimativa que você julga a mais provável de ocorrer, uma estimativa do menor custo provável e uma estimativa do custo mais elevado que possa ocorrer. O custo de qualquer empregado corresponde à soma de seu salário bruto e dos benefícios sociais (parte do empregador) que lhe são associados.

No caso do processo Gestão do Fluxo de Caixa, excluindo os empregados envolvidos nos sub-processos de suporte, que são *Administração e Supervisão, Gestão do sistema de informação e Uso de ativos de capital e materiais*, calcule o custo médio de um EETI (incluindo salário e benefícios sociais).

Estimativa do menor custo provável

Estimativa do custo mais provável

Estimativa do maior custo provável

A administração e supervisão são executadas por empregados da alta administração, identificados pela sigla EAdTI.

- O custo médio de um EAdTI (incluindo salário e benefícios sociais) é:

Estimativa do menor custo provável

Estimativa do custo mais provável

Estimativa do maior custo provável

O trabalho de suporte, como secretárias, é executado por assistentes administrativos. O equivalente um assistente administrativo a tempo integral será identificado pela sigla EAsTI.

- O custo médio de um EAsTI (incluindo salário e benefícios sociais) é:

Estimativa do menor custo provável

Estimativa do custo mais provável

Estimativa do maior custo provável

VISÃO GERAL DO PROCESSO

Por favor, marque apenas um por linha.

10.2.1	Gestão de contas a pagar	Manual	Informatizado	Terceirizado	N/A*
10.2.1.1	Gestão das saídas de caixa operacionais				
10.2.1.1.1	Aquisição de insumos de produção a vista				
10.2.1.1.2	Aquisição de insumo de produção a prazo				
10.2.1.1.3	<i>Aquisição de mercadoria para venda a vista</i>				
10.2.1.1.4	Aquisição de mercadoria para venda a prazo				
10.2.1.1.5	Pagamento de salários, benefícios e encargos sociais dos empregados				
10.2.1.1.6	Pagamento de juros sobre empréstimos				
10.2.1.1.7	Pagamento de impostos, multas e outras despesas legais.				
10.2.1.1.8	Aquisição de materiais e serviços gerais				
10.2.1.1.9	Outras saídas operacionais				
10.2.1.2	Gestão das saídas de caixa de investimentos				
10.2.1.2.1	Aquisição de ativos imobilizados				
10.2.1.2.2	Aquisição de novos negócios ou empresas				
10.2.1.2.3	Aquisição de debêntures e investimentos a longo prazo				
10.2.1.2.4	Aquisição de ações de outras empresas				
10.2.1.2.5	Aplicações financeiras realizáveis a longo				

	prazo				
10.2.1.3	<i>Gestão das saídas de caixa de financiamentos</i>				
10.2.1.3.1	Pagamento de financiamento, obrigações de leasing, de capital e resgate de debênture.				
10.2.1.3.2	Requisição de ações próprias e outros títulos de emissão própria, relativos ao PL.				
10.2.1.3.3	Pagamento de dividendos ou outras distribuições aos proprietários				
10.2.1.3.4	Pagamento de outras obrigações de longo prazo				
10.2.3	<i>Gestão de contas a receber</i>				
10.2.3.1	<i>Gestão das entradas de caixa operacionais</i>				
10.2.3.1.1	Recebimentos das vendas de produtos a vista				
10.2.3.1.2	Recebimentos das vendas de produtos a prazo				
10.2.3.1.3	Recebimentos de empréstimos em curto prazo				
10.2.3.1.4	Recebimentos de juros de empréstimos feitos a terceiros e dividendos				
10.2.3.1.5	Outros recebimentos				
10.2.3.2	<i>Gestão das entradas de caixa de investimento</i>				
10.2.3.2.1	Recebimentos de vendas de ativos imobilizados				
10.2.3.2.2	Recebimentos de venda de uma unidade de negócio				
10.2.3.2.3	Cobrança do principal relativo a empréstimos feitos a outras entidades a outras				
10.2.3.2.4	Outros investimentos realizáveis a longo prazo				
10.2.3.3	<i>Gestão das entradas de caixa de financiamentos</i>				
10.2.3.3.1	Emissões de ações ou quotas de capital				
10.2.3.3.2	Subscrição de debêntures, hipotecas.				
10.2.3.3.3	Financiamentos em longo prazo				
10.2.3.3.4	Outras operações em longo prazo				
10.2.0	<i>Gestão de disponibilidades</i>				
10.2.0.1	Gestão dos saldos disponíveis em caixa ou bancos				
10.2.0.2	Gestão de aplicações financeiras de curtíssimo prazo				
* Não se aplica					

ANEXO II

Florianópolis, setembro de 2001.

Assunto: Participação no Projeto de Benchmarking do Processo de Gestão do Fluxo de Caixa

Prezados Senhores,

Em colaboração com a renomada Escola de Altos Estudos Comerciais do Canadá, sob a coordenação do Professor Dr. HUGUES BOISVERT, Diretor do Centro de Estudo dos Processos de Negócios daquela instituição, estamos realizando estudo comparativo das melhores práticas de gestão, iniciando pelo Fluxo de Caixa.

Benefícios do Projeto

Os principais benefícios que este estudo poderá proporcionar à sua empresa são os seguintes:

- melhor tomada de consciência das atividades relacionadas ao processo de gestão Fluxo de Caixa, podendo conduzir sua empresa à melhoria desse processo;
- recebimento de relatório analítico personalizado e confidencial dos resultados obtidos na aplicação do questionário anexo em sua empresa;
- recebimento do relatório final com o resultado comparativo da aplicação nas diversas empresas, no

Brasil e no Canadá, desde que o mesmo esteja disponível.

Disponibilidade Necessária

Para o preenchimento do questionário será necessário dedicar aproximadamente 2 horas de trabalho, incluindo o tempo de levantamento dos dados em sua empresa.

Ética e Confidencialidade

As partes assumem o compromisso de respeitar rigorosamente o seguinte código de ética e confidencialidade:

- Cada participante preencherá o questionário com profissionalismo.
- As informações prestadas pelas empresas serão tratadas confidencialmente. Somente serão publicadas estatísticas que não identifiquem individualmente os participantes, isto é, quando o número de observações relativas a um parâmetro seja suficientemente grande.
- O questionário e a documentação distribuídos às empresas participantes do projeto não serão divulgados pelas mesmas externamente.

Antecipamos-lhes os agradecimentos pela sua contribuição e esperamos que a mesma possa ser gratificada a partir dos resultados consolidados deste importante projeto de benchmarking,

Atenciosamente,

Professor Antônio Diomário de Queiroz
Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas

ANEXO III

