

**Elizabeth Inez Gazzoni**

**FLUXO DE CAIXA – FERRAMENTA DE CONTROLE FINANCEIRO  
PARA A PEQUENA EMPRESA**

**Florianópolis - SC  
2003**

Elizabeth Inez Gazzoni

FLUXO DE CAIXA – FERRAMENTA DE CONTROLE FINANCEIRO  
PARA A PEQUENA EMPRESA

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.

Orientador: Prof. Emilio Araújo Menezes, Dr.

Florianópolis – SC

2003

Elizabeth Inez Gazzoni

**FLUXO DE CAIXA – FERRAMENTA DE CONTROLE FINANCEIRO  
PARA A PEQUENA EMPRESA**

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 – UFSC.

Florianópolis, 30 de agosto de 2003.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Emílio Araújo Menezes, Dr.  
*Universidade Federal de Santa Catarina*  
**Orientador**

---

Prof. Osmar Siena, Dr.  
*Universidade Federal de Rondônia*

---

Prof. Rogério Cid Bastos, Dr.  
*Universidade Federal de Santa Catarina*

A meus pais pelo interesse com que acompanharam o desenvolvimento deste trabalho, a Caldeira, meu marido e companheiro, por sua compreensão e incentivo nos momentos de incerteza, a meus filhos Rosely, Daniel e Sullivan que estiveram mais próximos e participaram desta construção. A minhas filhas Juliana e Swe Lelly, que mesmo distantes sempre souberam dar seu apoio.

## ***Agradecimentos***

Ao professor Doutor Emílio Araújo Menezes pela paciência e compreensão com que se dirige a seus orientandos, pelo apoio e confiança na orientação deste trabalho, pela sua palavra firme e incentivadora, pessoa que passei a admirar pela forma como conduz a sua missão de professor e cientista.

Ao pastor Marcos Fernando Ziemer, que em nome do Centro Universitário Luterano de Ji-Paraná – CEULJI / ULBRA, nos deu todo o apoio necessário para terminarmos este trabalho.

Aos Professores e amigos Valmir Miguel de Souza, César e Angelina Licório, Antonio César, Marcelo Roque, colegas do Departamento de Ciências Contábeis do Ceulji/Ulbra, pelo incentivo.

Aos colegas de mestrado e companheiros de viagens nestes dois anos de estudo, Vladimir J.Chagas, Evaldo Arruda e Aroldo Pacheco.

As empresas que me acolheram e foram parceiras por darem abertura para fazermos este trabalho.

A todos os amigos que direta e indiretamente colaboraram para que realizássemos este objetivo.

## RESUMO

GAZZONI, Elizabeth Inez. **Fluxo de Caixa – Ferramenta de Controle Financeiro para a Pequena Empresa**. 2003, 96 fls. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Os últimos anos marcaram a grande preocupação com a pequena empresa e sua gestão financeira, haja vista o alto custo do dinheiro. O tema do presente trabalho parte da importância do Fluxo de Caixa como instrumento de gerenciamento financeiro, onde evidencia a estimativa de liquidez como ponto relevante na tomada de decisões. Propõe-se a contribuir para a gestão da pequena empresa, oferecendo uma ferramenta de controle financeiro. O modelo adaptado de Fluxo de Caixa permite uma visualização antecipada das necessidades ou sobras de caixa no curto prazo que, permitindo simulações, auxilia o gestor a planejar seu negócio. Ao final, o estudo dá ao gestor uma visão holística das atividades da organização, projetando as entradas e saídas do caixa, bem como todo o conjunto de decisões que afetam direta e indiretamente sua saúde financeira. Permite estimar as operações a serem realizadas pela empresa, facilitando a análise e decisão de comprometer recursos financeiros, de selecionar o uso das linhas de crédito menos onerosas, de determinar o quanto a organização dispõe de capital próprio, bem como utilizar as disponibilidades da melhor forma. O presente estudo foi direcionado para o ramo hoteleiro.

Palavras chave: Gestão – Planejamento - Fluxo de caixa - Hotel

## ABSTRACT

GAZZONI, Elizabeth Inez. **Fluxo de Caixa – Ferramenta de Controle Financeiro para a Pequena Empresa**. 2003, 96 fls. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

The last years have been marked by the great concern with the small companies and their financial management, since the high cost of the money. The nitty-gritty of the presented essay departs from the importance of the cash flow as an instrument of management, where best provides evidence of the valuation of the liquidity as an important point while taking decisions. The presented essay proposes on contributing to manage a small company, offering a tool of financial control. The adapted model of Cash Flow allows a preview of the needs or cash exceeding in short period which, allowing simulations, it aids the manager to plan his/her business. At the end of the study, it grants the manager a holistic view of the activities in the organization, projecting incomes and finances of the cash, as well as the whole group of decisions that affect direct and indirectly its financial health. It allows to esteem the operations for being accomplished by the company, making easier the analysis and decision of using financial resources, selecting and using less onerous credit lines, and determining how much capital the organization has for its own, as well as how to use those in a better way. The present study has been directed to the hotel branch.

Words key: Management – Planning – Cash Flow - Hotel

## SUMÁRIO

Lista de Figuras.....	
Lista de Quadros .....	
Lista de Tabela .....	
1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Contexto da Dissertação.....	13
1.2 Formulação do Problema.....	13
1.3 Pergunta da Pesquisa.....	15
1.4 Objetivos.....	15
1.4.1 Objetivo Geral.....	15
1.4.2 Objetivos Específicos.....	15
1.5 Metodologia.....	16
1.5.1 Delineamento da Pesquisa.....	16
1.5.2 Etapas da Elaboração do Trabalho.....	16
2.A GESTÃO EMPRESARIAL.....	18
2.1 Empresa.....	18
2.1.1 Conceito e Características da Empresa Hoteleira .....	19
2.1.1.1. Serviços Ofertados <i>versus</i> Receita Auferida.....	19
2.1.2 O Produto Hoteleiro.....	21
2.1.3 A Gestão das Pequenas e Médias Empresas.....	21
2.1.3.1 O Conceito de Gestão.....	22
2.1.4 A Problemática da Gestão nas empresas de Pequeno Porte.....	23
2.1.5 Modelos de Gestão.....	24
2.1.5.1 Conceito de Modelo.....	25
2.1.5.2 Modelos de Gestão <i>versus</i> Tomada de Decisões.....	26
2.1.5.3 Instrumentos ou Ferramentas de Gestão.....	26
2.1.6 O Planejamento.....	27
2.1.6.1 Controle de Gestão.....	28
2.2 Sistema de Informação nas Pequenas Empresas.....	29
2.3 Críticas à Abordagem Tradicional da Contabilidade.....	31
2.4 Abordagem à Dinâmica empresarial .....	33
2.4.1 Os ciclos da Empresa: Operacional e de Caixa.....	33
2.4.2 Liquidez: Relevância nas Decisões Financeiras.....	36
3 FERRAMENTA PARA GESTÃO: FLUXO DE CAIXA.....	39
3.1 Relevância do Fluxo de Caixa .....	42
3.1.1 Componentes do Fluxo de Caixa.....	43
3.1.1.1 Formas de Apresentação da DFC.....	45
3.1.2 Características Básicas para um Informativo de Fluxo de Caixa .....	49
3.1.3 Utilidade da Demonstração do Fluxo de Caixa .....	50
3.2 Fluxo de Caixa Programado e Orçamento Empresarial como Ferramenta de Planejamento.....	51
3.2.1 Planejamento Financeiro.....	53
3.2.1.1 Planejamento Financeiro de Curto Prazo.....	52
3.2.1.2 Estágios do Planejamento de Curto Prazo.....	54
3.2.2 – Planejamento Financeiro e Orçamento.....	55
3.2.3 Orçamentos Operacionais .....	57
3.2.4 Orçamento de Caixa.....	58
3.2.5 Planejamento do Lucro .....	60
3.2.6 Controle Orçamentário .....	61



4 MODELO ADAPTADO DE FLUXO DE CAIXA PARA EMPRESA HOTELEIRA .....	62
4.1 As Pequenas Empresas e a Contabilidade.....	62
4.2 Características Básicas do Modelo.....	63
4.3 Formato do Fluxo de Caixa.....	63
4.4 Etapas da Elaboração do Fluxo de Caixa.....	64
4.4.1 Obtenção de Informações Operacionais Relevantes.....	64
4.4.1.1 Faturamento.....	64
4.4.1.2 Gastos por Cliente.....	65
4.4.1.3 Prazo Médio de Recebimento.....	66
4.4.1.4 Prazo Médio de Pagamento.....	66
4.4.1.5 Prazo Médio de Estocagem.....	66
4.4.1.6 Entradas.....	67
4.4.1.7 Saídas.....	67
4.4.2 Escolha da Metodologia de Elaboração.....	68
4.4.2.1 Plano de Contas Simplificado.....	69
4.4.3 Análise dos Resultados.....	72
4.4.3.1 Desequilíbrios Financeiros.....	73
5 ILUSTRAÇÃO DO MODELO PROPOSTO.....	75
5.1 Coleta de Informações .....	75
5.1.1 Faturamento Previsto.....	75
5.1.2 Prazo Médio de Recebimento, Estoques e Fornecedores .....	76
5.2 Escolha da Metodologia da Elaboração.....	78
5.3 Análise dos Resultados .....	79
6 CONCLUSÃO.....	84
6.1 Recomendação para Futuros Trabalhos .....	86
REFERÊNCIAS.....	87
ANEXOS	
Anexo 01: Balanço Patrimonial - Ajustado .....	93
Anexo 02: Demonstração de Resultado do Exercício - Ajustado .....	94
Anexo 03: Índices de Ocupação e Média de Gastos por Cliente e Unidade Habitacional .....	95
Anexo 04: Simulação do Fluxo de Caixa – Completa .....	96

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: A Gestão.....	22
Figura 2: Ciclo Operacional da Empresa.....	34
Figura 3: Demonstração do Fluxo de Caixa.....	41
Figura 4: Planejamento Financeiro de Curto Prazo.....	56
Figura 5: Balanço Perguntado.....	70
Figura 6: Demonstração de Resultado.....	71
Figura 7: Modelo Dedutivo do Fluxo de Caixa Prospectivo.....	71
Figura 8: Fluxo Informacional de criação de Fluxo de Caixa.....	74

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Os Ciclos da Empresa.....	35
Quadro 2.1: Fórmula de Cálculo dos Prazos Médios.....	36
Quadro 2.2: Fórmula de Cálculo dos Prazos Médios.....	36
Quadro 3: Demonstração do Fluxo de Caixa – Método Direto .....	46
Quadro 4: Demonstração do Fluxo de Caixa – Método Indireto .....	48
Quadro 5: Estágios de Planejamento Financeiro de Curto Prazo.....	55
Quadro 6: Base de Cálculo das Saídas.....	68
Quadro 7: Fluxo de Caixa – Simulação 1.....	79
Quadro 8: Fluxo de Caixa – Simulação 2.....	80

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Cálculos Prazos Médios pelo Modelo de Santi Filho: Abril/2003..... 76

# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 Contexto da Dissertação**

O cenário contemporâneo tem inserido várias mudanças na economia mundial, forçando nações a reverem suas políticas de desenvolvimento para se adequarem à nova realidade mundial. Segundo Porter (1989), esta nova ordem traz novos desafios à gestão dos negócios, levando as empresas a reverem suas políticas gerenciais.

O acirramento da competitividade exige das empresas maior eficiência na gestão de seus recursos, e como parte integrante do sistema buscam cumprir seu papel junto à sociedade. Esta busca pela melhoria e eficiência na aplicação dos recursos, induz os responsáveis pela gestão empresarial, a avaliarem suas decisões embasadas em informações consistentes.

As constantes mudanças tanto na política como nos negócios, impulsiona as organizações à busca de qualidade nas informações gerenciais, o que se transformou em elemento determinante para a sua sobrevivência e continuidade no mercado.

O presente trabalho aborda a necessidade da gestão empresarial acompanhar o desempenho da empresa através de sua capacidade de geração de caixa. Neste contexto se destaca o fluxo de caixa como um instrumento que possibilita o planejamento e o controle dos recursos financeiros, proporcionando uma visão clara da administração de seu capital de giro.

## **1.2 Formulação do Problema**

O panorama no mundo moderno apresenta uma economia dinâmica, com constantes mutações e nesse cenário as informações obtidas através da contabilidade tradicional não fornecem bases suficientes para a tomada de decisões relativas a todas as áreas da organização, por demonstrarem dados globais relativos ao que já aconteceu. Estas informações podem ser trabalhadas de modo a se

tornarem ferramentas para a dinâmica empresarial, possibilitando efetiva gestão de recursos. O fluxo de caixa, uma das ferramentas de gestão, permite a empresa conhecer o volume de capital necessário para arcar com seus compromissos do dia a dia, bem como disciplinar a alocação de recursos para suprimento de caixa, e/ou investimentos.

De acordo com Silva (1999, p.42),

Empresa organizada necessita não apenas das demonstrações financeiras, mas de outros relatórios gerenciais que independem da legislação obrigatória, mas decorrem das necessidades gerenciais para auxílio no processo decisório.

A idealização e construção do fluxo de caixa podem evitar situações prejudiciais às empresas, tais como: insuficiência de caixa; cortes nos créditos; suspensão de entregas de materiais e mercadorias, fatos que podem causar uma série de descontinuidades nas operações. O excesso de caixa, situação que se refere a uma reserva muito elevada, também pode ser administrada com a utilização deste mesmo ferramental. Logo, tanto deficiência quanto excesso de caixa podem ser geridos através das informações deste fluxo.

No entendimento de Frezatti (1997) um instrumento gerencial adequado é aquele que permite apoiar o processo decisório da organização. Sem ferramentas de controle, as atitudes administrativas são tomadas de modo empírico, o que muitas vezes não se traduz em resultados satisfatórios.

As mudanças no cenário econômico propiciam pouca estabilidade para os empresários, em especial para os pequenos e médios empreendedores, que por conseguinte necessitam de informações que lhes dêem suporte em todas as etapas da gestão empresarial, seja no planejamento, seja na execução ou na avaliação e análise dos resultados.

A necessidade de obter informações atualizadas, com projeções do futuro e ao mesmo tempo de fácil compreensão, tem levado as empresas a buscar novas ferramentas de controle, que lhes dêem condições de melhorar o fluxo de informações de forma dinâmica e lhes mostre as tendências (positivas ou negativas) de seu fluxo de caixa.

O que se observa dentro deste contexto, é que os problemas financeiros podem ser oriundos das limitações das informações para a tomada de decisões. Exigindo informes de gestão capaz de acompanhar e fornecer subsídios necessários para atender a esta finalidade.

### **1.3 Pergunta da Pesquisa**

Diante das limitações fornecidas pelas demonstrações financeiras, como identificar as necessidades ou sobras de caixa para obter um equilíbrio entre as entradas e saídas no curto prazo?

### **1.4 Objetivos**

#### **1.4.1 Objetivo Geral**

Propor um modelo adaptado de gerenciamento do Fluxo de Caixa capaz de oferecer uma visualização antecipada das necessidades ou sobras de caixa no curto prazo.

#### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- 1 Revisar os conceitos de gestão financeira, com ênfase à dinâmica do fluxo de caixa.
- 2 Propor o uso de um modelo adaptado como fonte de orçamento e planejamento de caixa para visualização antecipada das necessidades e sobras de caixa, visando a liquidez no curto prazo.
- 3 Ilustrar o uso do modelo em empresa hoteleira de Ji-Paraná – Ro.

## 1.5 Metodologia

### 1.5.1 Delineamento da Pesquisa

Este estudo trata de um trabalho exploratório que visa à proposição de um instrumento que servirá de orientação à gestão financeira. Caracteriza-se pela pesquisa descritiva exploratória, com enfoque em análise documental com respaldo qualitativo, utilizando-se de diversos recursos para sustentar o trabalho realizado, obedecendo aos seguintes procedimentos:

- a) Pesquisa descritiva e bibliográfica.
- b) Contato com as empresas do ramo hoteleiro, para conhecimento das ferramentas de gestão financeira utilizadas.
- c) Definição e conceituação do modelo adaptado de fluxo de caixa.
- d) Ilustração do modelo proposto de Fluxo de Caixa, como proposta de ferramenta de gestão financeira, visando o orçamento e planejamento de caixa, a fim de prever suas necessidades financeiras de curto prazo.

Mattar (1997) afirma que por meio dos estudos exploratórios o pesquisador é provido de maior conhecimento sobre o tema ou problema em estudo, conseguindo assim maior experiência. Assim, através de estudos exploratórios, o pesquisador, em contato com experiência de vários trabalhos já feitos por outros, via levantamento bibliográfico, entre outros, encontra os elementos necessários para o estudo e obtenção de determinados resultados.

No entendimento de Gil (1991), a pesquisa exploratória tem como objetivo principal proporcionar ao pesquisador maior familiaridade com o assunto, tornando-o mais explícito, procurando esclarecer e modificar conceitos e idéias existentes.

### 1.5.2 Etapas do trabalho

A primeira etapa apresenta e define o trabalho sobre a relevância do Fluxo de Caixa como ferramenta de apoio à gestão. Segunda etapa procura conhecer o que



existe de mais atual na literatura sobre gestão financeira de curto prazo e Fluxo de Caixa.

Na terceira etapa apresenta um modelo de fluxo de caixa para pequenas empresas hoteleiras, com a adaptação do modelo de acompanhamento das Necessidades.

Na quarta etapa, é feita uma ilustração do modelo, seguida das considerações finais do estudo.

A complexidade e principalmente a relevância que abrange o tema, não esgota o assunto, abrindo focos para novos investimentos de investigação científica.

## **2 A GESTÃO EMPRESARIAL**

O aumento da competitividade cobra maior eficiência na gestão dos recursos empresariais, ao mesmo tempo em que exige bens e serviços a preços menores e com melhor qualidade. Não há mais espaços para o empirismo administrativo. O que se observa, é que problemas financeiros podem surgir, oriundos das limitações das informações para a tomada de decisão. A gestão empresarial necessita de ferramenta, capaz de acompanhar e fornecer subsídios necessários para esta finalidade, que possibilite identificar as necessidades ou sobras de caixa na busca de um equilíbrio financeiro no curto prazo.

O setor de hotelaria representado por hotéis, pousadas, flats, motéis, é uma das atividades empresariais que está em franco desenvolvimento. Sonho de muitos empreendedores. Como qualquer outro empreendimento, não basta conhecimento da área técnica específica, os conceitos e conhecimentos básicos de gestão financeira são de fundamental importância para o bom andamento do empreendimento.

Os conceitos de Empresa e Gestão são expostos a seguir, de forma clara para a continuidade do entendimento do modelo proposto.

### **2.1 Empresa**

Na doutrina de Cassarro (1999, p.2), “empresa é uma entidade jurídica que tem como obrigação apresentar lucro, lucro este suficiente para permitir sua expansão e o atendimento das necessidades sociais.”

Segundo Crepaldi (1998), empresa é uma associação de pessoas para a exploração de um negócio que produz e/ou oferece bens e serviços, com vistas, em geral, à obtenção de lucros. Ela pode ser particular, governamental ou de economia mista, além de poder ter diferentes formas jurídicas.

Ainda, de acordo com Franco (1991), empresa é toda entidade constituída sob qualquer forma jurídica para exploração de uma atividade econômica seja mercantil, industrial, agrícola ou prestação de serviços.

A empresa não pertence só aos sócios ou acionistas. A forma como conduz seus negócios reflete no desenvolvimento econômico e social da comunidade onde esta inserida. Segundo Kinlaw (1998), empresa é a força contemporânea mais poderosa de que dispomos para estabelecer o curso dos eventos da humanidade, ela transcende as fronteiras e os limites do nacionalismo, exercendo influência predominante nas decisões políticas e sociais.

### 2.1.1 Conceito e características da empresa hoteleira

No mundo moderno, a gestão com qualidade é uma questão de sobrevivência, principalmente para as pequenas empresas, que independente de serem estruturas familiares e com deficiência de controles financeiros, necessitam de ferramentas simples e ágeis que lhes dêem uma visão de seu negócio para a tomada de decisões.

As empresas do ramo de hotelaria possuem características próprias, descritas a seguir:

A empresa hoteleira é um estabelecimento comercial, prestador de serviços de hospedagem, que oferece aposentos mobiliados, com banheiro privativo, para ocupação eminentemente temporária, podendo oferecer serviço completo de alimentação, além dos demais serviços inerentes à atividade hoteleira (CASTELLI, 1992).

Segundo Pellegrini Filho (2000), o meio de hospedagem mais convencional e comum normalmente está localizado em centros urbanos e é destinado a atender turistas em viagens de lazer e negócios.

Embora o progresso técnico tenha trazido inovações e aperfeiçoamentos no seio da empresa hoteleira, o elemento humano continua sendo a peça fundamental.

#### 2.1.1.1 Serviços ofertados *versus* Receitas auferidas

A hotelaria é uma empresa que oferece serviços que podem ser agrupados em:

- Hospedagem
- Alimentação
- Lazer.

A receita (R) de um estabelecimento hoteleiro é função de sua taxa de ocupação (C):

- **$R = f(C)$**

A taxa de ocupação é uma medida diária que indica o percentual obtido pela divisão do número de apartamentos vendidos pelo número de apartamentos disponíveis. Segundo Duarte (1996) a taxa de ocupação mede a produtividade da área comercial e permite elaborar a previsão orçamentária do hotel. Esse estudo parte da ocupação média prevista acumulada mês e ano.

No entendimento de Castelli (1992), a receita é função da ocupação, que por sua vez implica em outras funções, qual sejam: qualidade, quantidade de inúmeros serviços que vão gerar uma maior ou menor receita.

A previsão da receita orçamentária de qualquer hotel é sempre estimada pela sua diária média prevista e ocupação acumulada mês e ano e, de acordo com Duarte (1996), este é um indicador de grande importância pois indica a média de faturamento por apartamento vendido.

Quando se aborda o tema ocupação, pode-se fazer uma dupla distinção na forma de geração da receita:

- ocupação do apartamento com os serviços a ele inerentes (pensão completa);
- ocupação ou utilização de outros serviços que o hotel oferece como: restaurantes, bar, cafeterias e similares.

Se o hotel operar com o sistema de pensão completa, então a taxa de ocupação está bem próxima do faturamento.

### 2.1.2 O produto hoteleiro

O produto hoteleiro possui características próprias, este passa obrigatoriamente pela transformação de matérias-primas envolvendo pessoas, equipamentos e instalações, mas a sua diferença substancial está na participação indispensável do cliente no processo produtivo, pois sem ele não seria possível a efetivação da prestação do serviço.

O serviço hoteleiro, segundo Castelli (1994), reúne simultaneamente elementos:

- Tangíveis e intangíveis.
- Materiais e imateriais.
- É estático, sendo o elemento móvel o cliente que se desloca até o hotel e efetua o ato de consumo.
- Não é estocável, pois as UH (unidades habitacionais) que não foram ocupadas no dia, não podem ficar no estoque para o dia seguinte, representando uma perda irre recuperável.
- É instantânea a produção, a distribuição e o consumo são feitos simultaneamente e no ato, com a presença obrigatória do consumidor, que passa a fazer parte do processo produtivo.
- Silva apud Castelli (1999), considera que durante muito tempo a indústria hoteleira pouco se preocupou com o real atendimento das necessidades dos hóspedes, dando mais ênfase a estrutura física dos hotéis (prédios imponentes) o que hoje lhes traz grande preocupação em termos de controles e custos.

Somando as características do setor a necessidades de tomada de decisões rápidas, o gestor necessita de informações gerenciais que lhe permitam levar o empreendimento a bom termo.

### 2.1.3 A gestão das Pequenas Empresas.

Segundo Almeida apud Kassai (1997, p.71),

Na pequena empresa a administração é geralmente feita pelos seus proprietários ou por seus parentes, que muitas vezes não têm conhecimento aprofundado de técnicas administrativas.(...) Vale observar que o conhecimento profundo de técnicas administrativas não é fundamental para as pequenas empresas, dada a simplicidade de funcionamento desse tipo de organização.

A despeito de uma empresa ser grande ou pequena, todo gestor necessita de conhecimento para fazer o processo de gestão, posto isto, o que se segue serão alguns conceitos importantes para o gestor empresarial.

### 2.1.3.1 O conceito de gestão.

Segundo o Dicionário Brasileiro (1986) e Mosimann (1999), o termo gestão deriva do latim *gestione* e significa gerir, gerência, administração. Arantes (1998) diz que a administração – ou gerência – não é um departamento nem um cargo. Administrar é uma ação que existe em todos os departamentos e em todos os níveis organizacionais, sendo usualmente relacionadas às atividades de planejar, coordenar, organizar, dirigir, controlar, motivar.

A figura 1 apresenta a gestão como um ato de administrar.

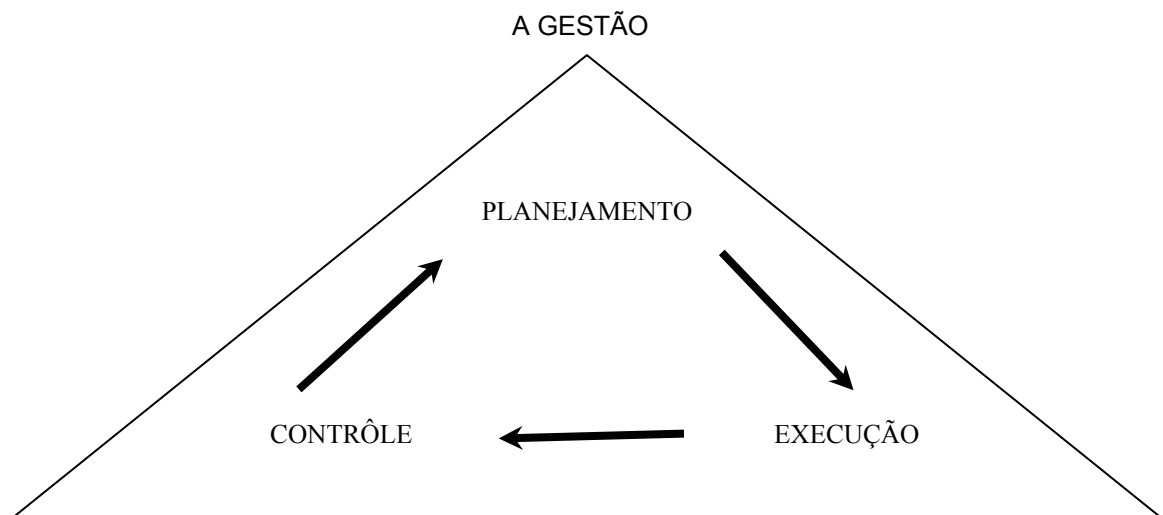


Figura 1: A Gestão

Fonte: Boisvert apud Maluche (2000).

Segundo Arantes (1998), a essência da ação da administração é dirigir os empreendimentos para a obtenção de resultados e os instrumentos de gestão

constituem um ferramental que contribui para a eficácia e eficiência da administração.

Ainda de acordo com Arantes (1998), o sistema de gestão empresarial é composto por instrumentos que constituem ferramental extremamente útil e contribuem para a eficácia e a eficiência da administração. As necessidades de revisão e ajustes no sistema de gestão empresarial são decorrentes do próprio processo de evolução da empresa e inerentes aos requisitos de sobrevivência, crescimento e continuidade.

Boisvert apud Maluche (2000), define gestão como sendo uma parte da administração que está dentro das funções fundamentais da empresa. Boisvert salienta que a gestão apresenta três funções principais: planejamento, execução e controle.

Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando a atingir determinado objetivo. Segundo Catelli (1999) gerir é um processo baseado em um conjunto de conceitos e princípios coerentes entre si, que visam conduzir a empresa a seus objetivos.

#### 2.1.4. A problemática da gestão nas empresas de pequeno porte.

A problemática na gestão das pequenas empresas está, segundo Laudmann apud Maluche (2000), na informalidade com que são conduzidas. O Sebrae e várias Associações de Classe não tem medido esforços para promover mudança deste perfil, disseminando métodos objetivos e modernos de gerenciamento.

Apesar dos esforços mantidos, as pequenas empresas sofrem com ausências de sistemas de custeio adequados. A falta de planejamento e controle da produção, controles de qualidade, ausência de manutenção preventiva para os equipamentos e máquinas, inadequação do lay-out ao fluxo produtivo, estoque super dimensionados e sem controle, toda espécie de perdas e desperdícios, são problemas comuns nas pequenas empresas.

A ausência de planejamento estratégico acarreta atrasos na entrega de produtos e serviços, excesso de defeitos e falhas, escassez de dinheiro por aplicação

inadequada, pagamento de juros por mau planejamento financeiro, mão de obra desqualificada e com acúmulo de tarefas, entre outros.

A falta de uma estrutura organizacional bem definida, é outra característica da gestão problemática de muitas empresas. À afirmativa de Laudmann cabe observar que a informalidade na pequena empresa, no início de suas atividades, é um fator positivo do ponto vista da flexibilidade, permitindo rápida adequação às mudanças impostas pelo mercado, bem como contacto mais direto com os clientes.

Apesar de seu aspecto positivo, a empresa não poderá manter-se sempre na informalidade administrativa. Com o crescimento do volume de operações (vendas, compras, produção, finanças) surge a necessidade de uma gestão centrada em informações obtidas através dos controles, para evoluir com maior segurança, num processo organizado.

Seguindo este pensamento, Perez apud Nakagawa (1997, p.28), afirma que: “a empresa é um sistema composto de recursos econômicos, financeiros, humanos, materiais e tecnológicos que interagem com a sociedade através das variáveis exógenas (política, economia, tecnologia, concorrência, etc.)”. Com seus setores internos e sua inter relação com o exterior, à empresa se define como um sistema complexo e aberto.

A noção de sistema aberto implica a idéia de que o sistema importa recursos que após serem transformados em produtos e serviços, são exportados para o ambiente externo. Ao se exporem ao ambiente de negócios, muitas empresas acabam tendo sérios problemas administrativos e financeiros por não possuírem controle de suas ações, o que não lhes permite analisar o efeito de suas decisões.

#### 2.1.5 Modelos de gestão

Desde os primórdios, a necessidade de sobrevivência tem levado o homem a procurar entender o seu planeta e o mundo em geral. Essa mesma necessidade levou-o a conhecer e dominar o seu meio ambiente. No entendimento de Golbarg e Luna (2000), as necessidades do espírito humano tornaram-se mais complexas, com a evolução, crescendo as carências por aperfeiçoar processos de compreensão do



mundo. Na impossibilidade de lidar diretamente com esta complexidade, tem-se mostrado hábil na criação de metáforas para representação e solução de sua relação com esse mundo. Tal processo não se opera apenas em relação aos fenômenos naturais, mas em todas as esferas do conhecimento, inclusive o empresarial.

O sucesso do desenvolvimento e aplicação de métodos para resolução de problemas na Segunda Guerra Mundial, levou o mundo acadêmico e empresarial a procurar utilizar as técnicas criadas em problemas de administração.

Em conformidade com Perez Jr, Pestana e Franco (1997) o modelo de gestão representa os princípios básicos que norteiam uma organização e serve como referencial para orientar os gestores nos processos de planejamento, tomada de decisão e controle.

#### 2.1.5.1 Conceito de modelo.

Golbarg e Luna (2000, p.2) dizem que “modelos são representações simplificadas da realidade que preservam, para determinadas situações e enfoques, uma equivalência adequada”, que facilitam a tomada de decisões.

A junção do conceito de Gestão, que se resume na tomada de decisões, com o conceito de Modelo, que é a representação simplificada da situação problema, dá o enfoque moderno de modelos de gestão utilizados em administração.

Ainda, de acordo com Perez Jr, Pestana e Franco (1997, p.11), para facilitar o entendimento do processo de planejamento e controle de uma empresa, a Controladoria desenvolveu a visão de modelo de gestão, pelo qual “podemos identificar a razão de ser de uma organização e contribuir para a eficiência e eficácia de suas operações, assegurando sua continuidade no negócio e geração de resultados e empregos.”

### 2.1.5.2 Modelos de gestão *versus* tomada de decisões

De acordo com Andrade (1998, p.2), decisão se define como “um curso de ação escolhido pela pessoa, como o meio mais efetivo à sua disposição para alcançar os objetivos procurados, ou seja, para resolver o problema que a incomoda”. Logo, decisão é um processo que se desenvolve a partir do momento em que foi detectado um problema, o que é feito através de sintomas de que algo está saindo do estado normal ou planejado.

O exercício de administrar um negócio, seja ele de pequeno ou grande porte, é uma tarefa que se apresenta cada dia mais difícil. Os gestores correm riscos cada vez maiores. O aumento da competitividade, a globalização, a estabilização da nossa economia, o surgimento de novas tecnologias, clientes mais exigentes quanto a preços e qualidade, cria a necessidade contínua de reciclar produtos e processos na busca de menores custos, sem perda da qualidade. Isto força as empresas a se reciclarem e a se organizarem. As que não dão a devida atenção a todos estes fatores, e a seus setores, principalmente a saúde financeira de seus negócios, tendem à morte prematura.

Cada vez mais as empresas necessitam estar totalmente afinadas com seus colaboradores partilhando dos mesmos objetivos. Todos devem partilhar da visão, missão e dos valores da empresa para que a mesma tenha sucesso, e todos os interessados, sejam os investidores, funcionários, clientes, governo, entre outros, sejam beneficiados.

No entender de Prezes Jr (1997, p.16), “o modelo de gestão adotado representa a forma pela qual a empresa irá desenvolver o seu negócio. Esse modelo é decorrente da missão estabelecida e dos propósitos e objetivos a serem alcançados”.

### 2.1.5.3 Instrumentos ou ferramentas de gestão

Os dias atuais exigem que as riquezas sejam mais bem geridas, e isto não pode mais ser feito de modo empírico, havendo necessidade de uma gestão embasada

em informações confiáveis, que diminuam o risco nos empreendimentos e, segundo Arantes (1998), a administração, nesta tarefa, pode ser auxiliada por instrumentos de gestão.

Para tanto às ferramentas de gestão devem ser utilizadas para diminuir riscos, fornecendo o planejamento e o controle, diretrizes para a consecução dos objetivos empresariais. Ackoff apud Frezatti (1999, p.16) assevera que “planejar significa decidir antecipadamente”.

#### 2.1.6 O planejamento

O planejamento é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de qualquer organização, pois quando uma organização planeja, decide antecipadamente qual risco está disposta a correr. Decidir antecipadamente constitui-se em possuir o controle do futuro.

Num ambiente de intenso dinamismo, desenvolver capacidades gerenciais competitivas e planejar, é para uma empresa como “se alimentar para o ser humano”. Torna-se crucial para o sucesso e continuidade do empreendimento. (FREZATTI, 1999, p.22).

Para Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p.525) “o planejamento é um processo que, na melhor das hipóteses, ajuda à empresa a evitar tropeçar no seu futuro andando para trás, obriga a empresa a refletir sobre sua meta”.

No entender de Oliveira (1999) o planejamento pode ser conceituado como um processo, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

Para que o Planejamento tenha sucesso é necessário que esteja afinado com a filosofia da empresa. Frezatti (1999) assevera que, se o planejamento é inadequado, o controle é inócuo, mas se o planejamento for adequado e a filosofia de controle for voltada apenas à constatação, existe uma falha de retroalimentação.

Para que o planejamento atinja seus objetivos de bem conduzir a empresa a um porto seguro, é premente a necessidade do controle e acompanhamento para ajustes e redefinições dos rumos a serem seguidos.

#### 2.1.6.1 Controle de gestão

O controle de gestão é a ferramenta essencial para o desenvolvimento de qualquer organização, apresentando uma análise contínua dos resultados esperados, fornecendo aos gestores a realidade da empresa, permitindo a tomada de decisões que conduzam aos objetivos traçados no planejamento.

Peres Jr (1997) define controle como a tomada de conhecimento de determinada realidade, compará-la com o que deveria ser em termos ideais, identificar oportunamente os desvios e adotar medidas no sentido de corrigi-los.

No entendimento de Gomes e Sallas (1997) controle de gestão é um processo resultante da inter-relação de um conjunto de elementos internos (formais e informais) e externos à organização, que influem no comportamento das pessoas que fazem parte da mesma. O processo consiste na definição de objetivos e planejamento para cada área ou unidade, na execução desse plano e na avaliação e análise dos resultados.

O controle de gestão possibilita uma visão clara dos acontecimentos efetivos, executa medições desses acontecimentos e aponta as distorções. Com base na performance encontrada é possível trabalhar os objetivos em longo prazo.

Para que o controle possa acontecer é necessário que existam objetivos e metas a serem comparadas aos resultados, bem como são necessárias ferramentas de controle operacional, gerencial e estratégico para o levantamento das informações necessárias. Sendo assim, é necessário que a pequena empresa organize, planeje e estabeleça os resultados que quer atingir e trabalhe para atingi-los.

A realização do controle requer todas as informações internas e externas necessárias à fixação de objetivos e a elaboração de um planejamento para alcançar esses objetivos. Engloba inclusive, a medição de resultados através de

análise e avaliação, sendo que os objetivos devem estar ligados a indicadores que promovam a medição, como no caso do planejamento e controle financeiro que estabelecem diretrizes a serem seguidas pela empresa.

Zdanowicz (1998, p.16) diz que “é através do Planejamento financeiro e Orçamento que se poderão visualizar as medidas que deverão ser executadas, bem como as expectativas a respeito do futuro da empresa.”

Para planejar o futuro e controlar as atividades é necessário que a direção da empresa tenha acesso a informações precisas e que estejam disponíveis, pois as informações consistem na espinha dorsal do controle gerencial.

## **2.2 Sistema de Informação nas Pequenas Empresas**

Nossos gestores necessitam de informações que permitam enfrentar as palavras de ordem do mercado, não importando qual o tamanho do seu empreendimento. Um sistema adequado de informações visa facilitar o trabalho de todos os envolvidos nas empresas. A aprendizagem contínua, o relaxamento dos conflitos, busca de informação do micro e macro ambiente organizacional, armazenamento de informações sobre pessoas, lugares, temas de interesse da organização, são informações que reduzem as incertezas na tomada de decisões em todas as esferas da organização.

Para que um sistema seja válido, é importante que transmita informações significantes, com rapidez, em tempo real e totalmente integrado. Informações defasadas ou distorcidas podem levar a decisões equivocadas e trazer enormes prejuízos às organizações.

Cassarro (1999) em seus estudos afirma que as informações compõem um dos maiores e mais valiosos ativos da empresa. Uma análise da sociedade atual permite observar uma competição acirrada entre as organizações. Há uma busca constante por expansão do mercado consumidor, aumento de receitas, diminuição de custos fixos e variáveis, controles internos, enfim, informações para tomada de decisões rápidas, precisas, com um índice de erro tendendo a zero.

Atuando em ambiente dinâmico e altamente competitivo, as empresas sentem a necessidade de desenvolver sistemas de controles e informações que lhes permita maior eficiência na gestão financeira de seus recursos. O aumento da concorrência vem exigindo bens e serviços a custo e preços menores e com maior qualidade.

Assaf Neto (1997), entende que, a atividade financeira de uma empresa solicita acompanhamento constante dos resultados para avaliação contínua do desempenho, e provimento dos ajustes e correções necessárias. Nesta lógica o objetivo principal da função financeira é prover a empresa de recursos de caixa suficiente para cumprir com os compromissos assumidos, maximizando a riqueza da organização.

Apesar da importância das informações, as pequenas empresas são normalmente as mais carentes de informações contábeis. A contabilidade é feita apenas para fins fiscais, normalmente defasada e não fornece informações suficientes e necessárias para decisão.

A contabilidade sofre muita interferência do fisco, que de tanto interferir tornou-a um instrumento de controle fiscal complexo, muitas vezes incompreensível para o pequeno gestor. Deixou de exercer sua principal função que é prestar informações sobre o desempenho da empresa para se transformar num instrumento de controle fiscal. Em decorrência da própria legislação fiscal, há a desobrigação de determinadas classes de empresas da apresentação de contabilidade regular, mesmo que o código civil não a desobrigue.

Campo Filho (1993), apregoa que a interferência da legislação fiscal na contabilidade oficial é tão forte que esta deixou de ser um sistema de informação para ser um controle para pagar menos imposto, e isto tira da contabilidade a sua principal função que é fonte rica de informação.

É nesse contexto que se destaca o fluxo de caixa como uma ferramenta que possibilita o planejamento e o controle financeiro da empresa. O fluxo pode ser montado de acordo com o porte da empresa e a necessidade do gestor, sendo uma ferramenta de fundamental importância para o gestor e para a empresa, pois sinaliza o rumo financeiro do negócio.

Independente do tamanho, toda empresa é movida à caixa, e é através do fluxo de caixa que se identifica exatamente o quanto está disponível para ser distribuído aos credores , aos acionistas; as carências de recursos e suas fontes.

A insuficiência de caixa pode determinar cortes de créditos, suspensão de entrega de mercadorias, descrédito junto a fornecedores e clientes, a falta de capital de giro faz a empresa recorrer a recursos com custos financeiros elevados, podendo perder o controle sobre endividamento.

O Fluxo de Caixa como uma ferramenta de informação gerencial permite identificar o processo de circulação do dinheiro, a liquidez da empresa e as necessidades futuras de caixa.

É importante que o modelo de fluxo de caixa estruturado para a empresa, tenha capacidade informativa de fácil interpretação, tanto para os gestores como para os demais usuários.

### **2.3 Críticas à Abordagem Tradicional da Contabilidade**

Apesar da contabilidade ser indispensável como fonte de dados, a falta de dinamismo nos seus relatórios tem suscitado ampla crítica a sua utilização como fonte de informações para a gestão do capital de giro. As críticas decorrem da estaticidade dos demonstrativos, produzindo fotografias da situação patrimonial num determinado momento, não levando em conta a dinâmico dos ciclos operacionais.

A crítica à classificação dos balanços em circulantes – não circulantes, segundo Hendriksen e Breda (1999), está na forma utilizada para descrever as operações, definir o ciclo operacional, na natureza estática do capital de giro e perda de relevância na presença do fluxo de caixa. Esta classificação por si só, não permite a predição de fluxos de caixas futuros. O capital de giro é apenas um valor obtido pela subtração de uns passivos de alguns ativos sem que haja necessariamente uma relação entre a classificação de seus componentes.

Segundo Hendriksen e Breda (1999, p.292)

A descrição do capital de giro como margem de proteção pressupõe que os passivos circulantes serão pagos com recursos classificados como circulantes e que os ativos circulantes não serão necessários para outras finalidades prioritárias em relação ao pagamento dos passivos circulantes; como nenhuma dessas suposições é realista, a apresentação do capital de giro como valor líquido é de relevância questionável no processo de divulgação financeira.

A classificação do balanço em circulantes e não circulantes como método de apresentação da solvência da empresa, esta deixando de ter tanta importância, devido à apresentação de outros demonstrativos como a demonstração de resultados e o fluxo de caixa, relatórios financeiros internos e dinâmicos.

Na verdade, apesar de seus avanços, é praticamente impossível a contabilidade tradicional, em nossos dias, apresentar demonstrações financeiras que consigam atender adequadamente aos interesses de todos os usuários dessas demonstrações.

Silva (1995), nos seus estudos, conclui que a contabilidade tradicional, entre suas deficiências, produz demonstrativos contábeis dentro de períodos também contábeis ou fiscais, nem sempre compatíveis com o ciclo econômico dos projetos. Essa dificuldade é agravada pelo modo segundo o qual o conceito de ciclo operacional é aplicado na prática

No entendimento de Santi Filho (1993), a análise tradicional através de índices, pressupõe a liquidação da empresa para o cumprimento dos compromissos de curto prazo e avaliam apenas o passado, uma vez que seus indicadores são o resultado das atividades anteriores, não sendo de grande utilidade para uma avaliação da capacidade financeira em períodos futuros.

A abordagem estática do capital de giro não dá aos credores de curto prazo informação, pois indica o grau de proteção em longo prazo. E não representa a certeza de liquidação de seus passivos à medida que vencem, pois a liquidez depende dos fluxos de caixa. No dizer de Hendriksen e Breda (1999, p.293), “o capital de giro é um conceito estático e a capacidade de pagamento das dívidas é um conceito dinâmico.”



A apresentação de resultados estáticos, deixando de informar aos gestores a dinâmica desses saldos tem sugerido o aparecimento de demonstrativos especiais que possuem a qualidade de fluxos de evidência dinâmica, como o Fluxo de Caixa que faz uso dos ciclos financeiro e econômico das empresas.

Para melhor compreensão expomos a importância dos ciclos na obtenção e aplicação dos recursos da empresa e na sua liquidez.

## **2.4 Abordagem à Dinâmica Empresarial**

A conjugação dos índices de prazos médios leva à análise dinâmica através dos ciclos operacional e de caixa, elementos fundamentais para a determinação de estratégias empresariais, geralmente vitais para a determinação do fracasso ou sucesso de uma empresa. Segundo Matarazzo (1999, p.317), “a partir dos ciclos operacional e de caixa são construídos modelos de análise do capital de giro e do fluxo de caixa”.

### **2.4.1 Os ciclos da empresa: Operacional e de Caixa.**

Os saldo de caixa e os “estoques de caixa” de segurança são influenciados significativamente pela produção e venda, bem como pelo sistema de cobrança e compras da empresa. A análise dos ciclos operacional e de caixa pode esclarecer como ocorrem essas influências. Por intermédio de uma gestão eficiente desses ciclos, o administrador financeiro conseguirá manter um baixo nível de investimento em caixa, o que contribuirá para o aumento da riqueza da empresa.

Ross, Westerfield, Jaffe (1995, p.538) definem ciclo operacional como sendo “o espaço de tempo entre a chegada de matéria-prima no estoque e a data em que se recebe o dinheiro dos clientes”. A tomada de decisões financeiras de curto prazo é indicada pela defasagem entre as entradas e saídas de caixa, estando relacionada com a extensão do ciclo operacional e o período de pagamento de contas.

No pensamento de Padoveze (1996) o ponto-chave é o orçamento de vendas, sem o qual não se pode iniciar o processo orçamentário, concluindo que é a

previsão de vendas que irá determinar todo o ciclo operacional e não se pode pensar em planejamento sem levar em conta os ciclos da empresa.

Assaf Neto e Silva (1997, p.18-19), confirmam que é no fluxo contínuo e permanente de recursos entre os vários elementos dos ativos que se identificam de forma natural e repetitiva o ciclo operacional da empresa, se inicia na aquisição da matéria-prima para produção e se finaliza no recebimento pela venda da produção final. “O ciclo operacional incorpora seqüencialmente todas as fases operacionais presentes no processo empresarial de produção-venda-recebimento.”

O ciclo operacional varia em função do setor de atividade e das características de atuação de cada empresa. Empresas prestadoras de serviços possuem ciclos diferentes das empresas industriais ou comerciais, e mesmo entre si, de acordo com o setor, podem sofrer períodos de sazonalidade diversos.

Ainda no entendimento dos mesmos autores, o ciclo financeiro mede exclusivamente as movimentações de caixa. Abrangendo o período compreendido entre o desembolso inicial de caixa e o recebimento da venda do produto ou serviço, representa efetivamente o período em que a empresa irá necessitar de financiamento para suas atividades.

A figura 2 ilustra o Ciclo Operacional da Empresa.

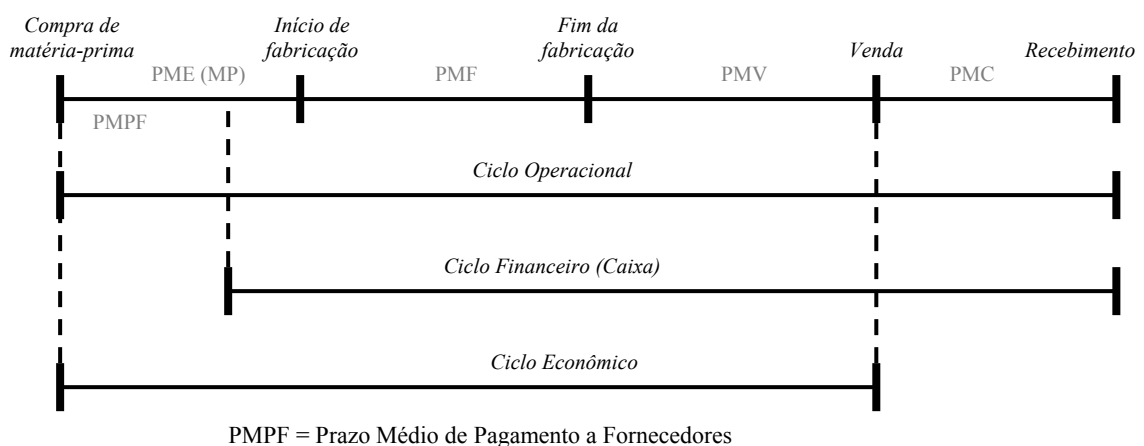


Figura 2: Ciclo Operacional da Empresa

Fonte: Assaf Neto e Silva (1997).

Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p.538), afirmam que o ciclo de caixa “começa quando se faz o pagamento de compras de matérias-primas e termina quando se recebe dos clientes”, isto é, o período entre a saída e o recebimento do dinheiro.

Assaf Neto e Silva (1997), identificam ainda, o ciclo econômico que considera unicamente as ocorrências de natureza econômica, envolvendo a compra dos materiais até a respectiva venda, não levando em conta os reflexos de caixa. Os autores demonstram que a partir do ciclo operacional, podem ser identificados o ciclo financeiro (caixa) e o ciclo econômico.

A partir da relação existente entre os ciclos, Marques & Braga (1995) e Ross, Westerfield e Jaffe (1995), entendem que através dos índices e das diferenças matemáticas podemos determinar o tempo de cada um dos ciclos, conforme representado no quadro 1.

Quadro 1: Os ciclos da empresa

<b>Os Ciclos da Empresa</b>	
<b>Ciclo Operacional =</b>	Prazo Médio de Estocagem + Prazo Médio de Cobrança.
<b>Ciclo Financeiro =</b>	Prazo Médio de Estocagem + Prazo Médio de Cobrança – Prazo Médio de Pagamento de Fornecedores.
<b>Ciclo Econômico =</b>	Prazo Médio de Estocagem = Prazo Médio de Estocagem de Matéria

Fonte: adaptado de Assaf Neto e Silva (1997).

Segundo Brasil & Brasil (1999, p.17) “o insumo mais importante da empresa é o tempo”. E isto se torna mais verdadeiro, quanto mais competitivo se torna o mercado e a empresa necessita de redução nos seus custos operacionais e financeiros.

A gestão deve tomar decisões embasadas em informações o menos empíricas possíveis pois quanto maior o ciclo financeiro maior o tempo de utilização de financiamentos e, portanto, maior custo.

Silva (1999, p.372) salienta que “ao longo do tempo, ou seja, no decorrer de um exercício social para outro, as variações sofridas poderão provocar mudanças na saúde financeira da empresa”.

Silva (1999), define como prazos médios de estocagem, de cobrança e de pagamento de fornecedores, as relações apresentadas no quadro 2.1

Quadro 2.1: Fórmulas de cálculo dos prazos médios.

<b>Sigla</b>	<b>Interpretação</b>	<b>Fórmula Para Cálculo</b>
<b>PMRE</b>	Prazo médio de rotação de estoques	$\text{Estoque Médio} / \text{Custo de Mercadorias Vendidas} \times \text{Dias do Período}$
<b>PMRV</b>	Prazo médio de recebimento de vendas	$(\text{Duplicatas Receber Média} / \text{Vendas Liquidadas} + \text{Impostos s/ Vendas}) \times \text{Dias do Período}$
<b>PMPC</b>	Prazo médio de pagamento de compras	$(\text{Fornecedores Médio} / \text{Compras}) \times \text{Dias do Período}$

Fonte: adaptado de Assaf Neto e Silva (1997)

Santi Filho (1995), utiliza a relação direta dos estoques, duplicatas e fornecedores com as vendas ocorridas no período em estudo, conforme esquematizado no quadro 2.2.

Quadro 2.2: Fórmulas de cálculo dos prazos médios

<b>Sigla</b>	<b>Interpretação</b>	<b>Fórmula Para Cálculo</b>
<b>PME</b>	Prazo médio de estoques	$\text{Estoque} / \text{Custo de Mercadorias Vendidas} \times \text{Dias do Período}$
<b>PMR</b>	Prazo médio de recebimento	$(\text{Duplicatas Receber} / \text{Vendas Brutas}) \times \text{Dias do Período}$
<b>PMC</b>	Prazo médio de compras	$(\text{Fornecedores} / \text{Compras}) \times \text{Dias do Período}$

Fonte: adaptado de Santi Filho (1995)

#### 2.4.2 Liquidez –Relevância nas decisões financeiras

Uma das determinantes do sucesso ou fracasso de uma empresa é a liquidez, isto é, a capacidade de saldar seus compromissos nas datas aprazadas. No estudo

de Silva (1999), a importância da análise da liquidez de uma empresa está em identificar sua capacidade de honrar com seus compromissos de curto prazo.

Com liquidez a empresa terá recursos para saldar em tempo hábil os compromissos assumidos para com terceiros, podendo obter descontos, manter a credibilidade, aproveitar oportunidades de negócios que surgem no mercado.

Dalbello (1999) em seu estudo afirma que a liquidez é eficaz quando os meios de pagamentos se convertem, em tempo hábil, em dinheiro para cobrir as necessidades de pagamento da empresa. Os giros dos meios de pagamento devem ser aptos para acompanhar os giros das necessidades de pagamento. Para que isto aconteça, os estoques devem ser vendidos em tempo hábil e, as duplicatas recebidas para que exista dinheiro suficiente para cobrir o que se precisa pagar. Só assim haverá eficácia em sua liquidez.

É neste sentido que o tempo, no sistema de liquidez, depende da conjugação das velocidades entre os meios de pagamento e a necessidade de pagamento para que ocorra o equilíbrio no sistema da liquidez.

A análise de liquidez envolve basicamente, o conhecimento da capacidade financeira de uma empresa em liquidar seus diversos compromissos passivos nos prazos combinados. Na análise tradicional, são utilizados diversos indicadores operacionais da liquidez, tais como liquidez corrente, liquidez seca, giro do circulante, entre outros. Estas medidas procuram explicar e qualificar a capacidade financeira das empresas.

Porém as demonstrações contábeis, conforme a situação da empresa, podem apresentar uma situação de liquidez irreal. Podem apresentar estoques obsoletos como meio de pagamento, por exemplo. Este, por sua vez, faz com que a análise tradicional de balanço seja questionada, apesar de sua importância e uso generalizado.

Neste contexto o Fluxo de Caixa se apresenta como uma ferramenta utilizada pelo administrador financeiro, com o objetivo de apurar os somatórios de ingressos e de desembolsos financeiros em determinado momento, prognosticando se haverá excedente ou escassez de caixa, em função do nível desejado pela empresa. Daí a

importância dos ciclos no sistema de liquidez: a conjugação das velocidades entre os meios de pagamento e as necessidades de pagamento para que ocorra o equilíbrio no sistema.

A simples implantação de um sistema de Fluxos não irá resolver os problemas de liquidez da empresa, porém lhe permitirá um melhor gerenciamento dos recursos e necessidades. O importante é acompanhar comparando tais situações no dia a dia ou períodos a períodos, e isso é o que nos oferece um Fluxo de Caixa, que passamos a estudar no capítulo seguinte.

### **3 FERRAMENTA PARA GESTÃO: FLUXO DE CAIXA**

Ambientes econômicos altamente competitivos, exigem rapidez na tomada de decisões, principalmente nas decisões financeiras.

A gestão dos recursos financeiros representa uma das principais atividades da empresa e dessa forma, se faz necessário um efetivo planejamento dos montantes captados e, o acompanhamento dos resultados obtidos com o objetivo de administrar tais recursos, possibilitando uma melhor operacionalização.

Para uma boa gestão financeira, é necessária a utilização de ferramentas gerenciais, como o Fluxo de Caixa, entre outros, que visam orientar e planejar os recursos disponíveis a partir da criação de cenários. Com isso, torna-se possível à identificação de necessidades ou oportunidades, para a aplicação dos excedentes de caixa em áreas rentáveis da empresa ou em investimentos estruturais.

A liquidez aqui é representada pela capacidade de liquidação dos compromissos assumidos. Assim, neste capítulo apresenta-se a importância do Fluxo de Caixa como ferramenta de orçamento e planejamento das necessidades ou sobras de caixa para a tomada de decisões.

Para Zdanowicz (1998, p.33), “o fluxo de caixa é o instrumento que permite demonstrar as operações financeiras que são realizadas pela empresa”, o que possibilita melhores análises e decisões quanto à aplicação dos recursos financeiros que a empresa dispõe.

Iudícibus e Marion (1999, p.218) afirmam que a DFC “demonstra a origem e a aplicação de todo o dinheiro que transitou pelo caixa em um determinado período e o resultado desse fluxo”, sendo que o caixa engloba as contas de Caixa e Bancos, evidenciando as entradas e saídas de valores monetários no decorrer das operações que ocorrem ao longo do tempo nas organizações.

Thiesen (2000, p.10) afirma que a DFC “permite mostrar, de forma direta ou mesmo indireta, as mudanças que tiveram reflexo no caixa, suas origens e aplicações”.

No entendimento de Treuherz (1999), o fluxo de caixa é denominado – Demonstrativo de Entradas e Saídas ou Demonstrativo de Fluxo Disponível, e tem por finalidade indicar a procedência do numerário do qual se utilizou a empresa num determinado período e as aplicações desse numerário.

Por sua vez Sanvicente (1997) assevera que o fluxo de caixa tem como objetivo básico, a projeção das entradas e saídas de recursos financeiros para determinado período, visando prognosticar a necessidade de captar empréstimos ou aplicar excedentes de caixa nas operações mais rentáveis para a empresa.

O fluxo de caixa pode ser também conceituado, conforme Gitman (1997), como o instrumento utilizado pelo administrador financeiro com o objetivo de apurar os somatórios de ingressos e somatórios financeiros da empresa em determinado momento, prognosticando assim se haverá excedente ou escassez de caixa, em função do nível desejado de caixa pela empresa.

Para Yoshitake (1997), o fluxo de caixa é um esquema que representa os benefícios e os dispêndios ao longo do tempo. E sua gestão visa fundamentalmente manter um certo nível de liquidez imediata, para fazer frente à incerteza associada ao fluxo de recebimento e pagamento.

Já no entendimento de Assaf Neto e Silva (1997, p.38) fluxo de caixa “é um processo pelo qual a empresa gera e aplica seus recursos de caixa determinados pelas várias atividades desenvolvidas”, onde as atividades da empresa dividem-se em operacionais, de investimento e de financiamento.

Mediante diversas definições pode-se conceituar fluxo de caixa como um instrumento de controle financeiro gerencial, cuja finalidade é a de auxiliar no processo decisório de uma organização, visando sempre atingir os objetivos esperados, fazendo frente à incerteza associada ao fluxo de recebimentos e pagamentos.

Enfim, a DFC (Demonstração do Fluxo de Caixa) propicia ao gerente financeiro a elaboração de melhor planejamento financeiro, pois numa economia tipicamente inflacionária não é aconselhável excesso de Caixa, mas o estritamente necessário para fazer face aos seus compromissos. Através do planejamento financeiro o gestor



saberá o montante certo em que contrairá empréstimos para cobrir a falta (insuficiência) de fundos, bem como quando aplicar no mercado financeiro o excesso de dinheiro, evitando, assim a corrosão inflacionária, proporcionando maior rendimento à empresa.

Para melhor visualização, a ilustração seguinte, figura 3, demonstra o fluxo de caixa.

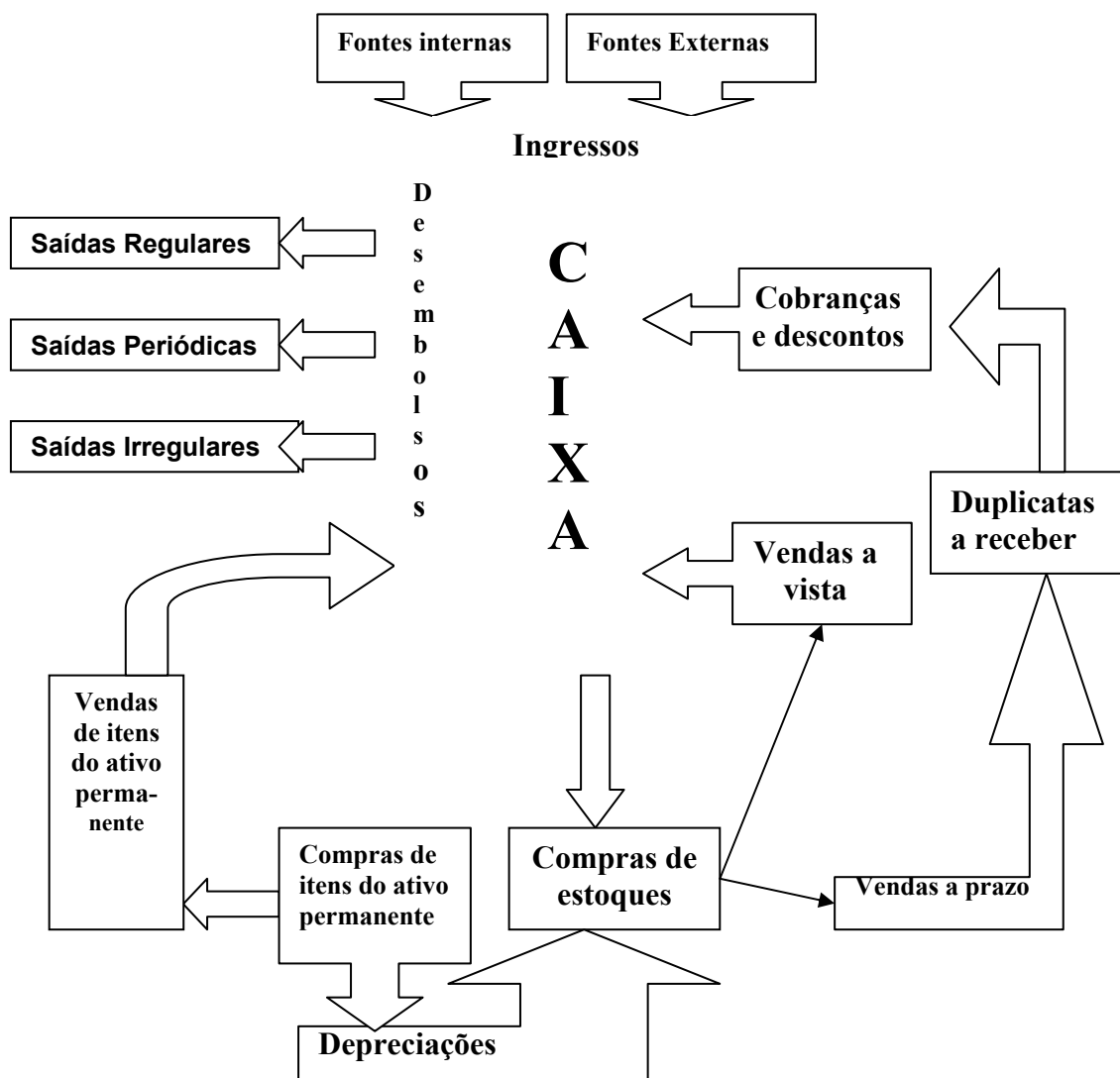


Figura 3 - Demonstração do Fluxo de Caixa

Fonte: adaptado de Zdanowicz (1998)

Mas só através do conhecimento do passado (o que ocorreu) se poderá fazer uma boa projeção do Fluxo de Caixa para o futuro (próxima semana, próximo mês,

próximo trimestre, etc.). A compensação do Fluxo Projetado com o real vem indicar as variações que, quase sempre, demonstram as deficiências nas projeções. Estas variações são excelentes subsídios para aperfeiçoamento de novas projeções de Fluxos de Caixa.

### **3.1 Relevância do Fluxo de Caixa**

O objeto principal da contabilidade é o de prover seus usuários com demonstrações e análises de naturezas econômicas, financeiras, com relação à entidade objeto da contabilização.

O Balanço retrata uma situação da entidade em uma determinada data, por sua conotação estática representa uma fotografia da empresa naquele momento estático. A Demonstração de Resultado do Exercício já apresenta uma característica mais dinâmica, porém ainda não oferece as informações relativas apenas às receitas e despesas incorridas.

Da necessidade de uma melhor visão dos fluxos de recursos financeiros, surgiu em 1970 nos Estados Unidos a elaboração de um Fluxo de Fundos e a partir de novembro de 1987, o Financial Accounting Standards Board – FASB, entidade que regulamenta as políticas e procedimentos contábeis naquele país, emitiu um pronunciamento, o FAZ-95 dividindo o que conhecemos hoje como Fluxo de Caixa, em três grupos, conforme elencam Silva, Santos e Ogawa (1993): atividades operacionais, atividades de investimento e atividades de financiamento.

De acordo com o entendimento de Assaf Neto (1997), decisões financeiras de empresas inseridas em economias em desenvolvimento, requer maior reflexão, exigindo maior adaptação à realidade dos negócios. Estas decisões são tomadas com os dados e as informações viabilizados pela Contabilidade, pelo comportamento do mercado e desempenho interno das empresas. Assumindo uma complexidade e risco cada vez maior em economias, como a brasileira, que está em processo de reposicionamento da política econômica.

Sabe-se que as Demonstrações Contábeis por si só não representam informações compatíveis para tornar eficiente a complexa gestão empresarial, com

isso se faz necessário à utilização de demonstrativos simplificados e de maior compreensão.

No seu estudo, Dalbello (1999) chegou à conclusão que com a globalização e as mudanças que vêm ocorrendo nas áreas comercial, produtiva e financeira com a utilização de vários métodos, meios e recursos que transcendem às fronteiras geográficas, faz-se necessário padronização e simplificação dos Demonstrativos.

No entendimento de Assaf Neto (1997) e Frezatti (1997), a Demonstração de Fluxo de Caixa é de fácil compreensão para todos os interessados. Dá condições para a tomada de decisões com relação aos recursos, tornando a empresa mais competitiva e proporcionando um ambiente adequado para a atração de investimentos e também para a obtenção de financiamentos, tanto no presente como para o futuro.

A gestão dos recursos financeiros representa uma das principais atividades da empresa. Uma das funções do Fluxo de Caixa é o planejamento e acompanhamento dos montantes captados e dos resultados obtidos, com o objetivo de administrar tais recursos com melhor operacionalização.

O DFC baseia-se no conceito de disponibilidade imediata, dentro do regime de caixa, mostrando a modificação ocorrida no saldo de disponibilidades da empresa durante determinado período por meio dos fluxos de recebimento e pagamento.

Segundo Carmo e Outros (1997 – revista CRC SP. Ano 1 n.o. 3) “o fluxo financeiro para o usuário não familiarizado com a Contabilidade, fica muito mais fácil de ser entendido através da Demonstração do Fluxo de Caixa.” No Brasil, de acordo com Ludícibus e Marion (1999), esta demonstração ainda é utilizada apenas para fins de controle interno. Contudo encontra-se em discussão o anteprojeto de alteração da lei 6.404/76, o qual prevê a substituição da Demonstração das Origens e Aplicações (DOAR) pela Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC).

### 3.1.1 Componentes do Fluxo de Caixa

Os componentes da DFC, de acordo com Frezatti (1997), são:

- A) - Os fluxos operacionais, que corresponde às entradas e saídas relacionadas às atividades operacionais da empresa;
- B) - Os fluxos permanentes, que está ligado aos investimentos no ativo permanente da empresa; o fluxo dos acionistas, que indica as transações que afetam os mesmos e que são derivadas de decisões de capitalização ou de distribuição do lucro ou redução do capital;
- C) - O fluxo financeiro equivale ao somatório dos demais fluxos, onde, no caso de sobra de recursos, ocorre à saída para aplicação deste valor no mercado e, no caso de insuficiência de recursos, ocorre à entrada por meio de resgate de investimentos, ou por meio de captação de recursos com terceiros. O autor apresenta estes elementos em comparação a estrutura proposta pelo FASB, cuja comparação é representada na Figura 3.

Pinho (1996, p.9), descreve e classifica os componentes das Atividades Operacionais, de Investimento e Financiamentos como segue:

1. Atividades Operacionais: são classificadas nessa categoria aquelas atividades normalmente decorrentes da operação da empresa, tais como: recebimentos pela venda de produtos e serviços; pagamento de fornecedores; despesas operacionais; salários; encargos sociais e outros recebimentos e pagamentos não classificados como atividades de investimentos ou de financiamentos.
2. Atividades de Investimentos: compreendem as transações: concessão e recebimento de empréstimos, compra e resgate de títulos financeiros, aquisição e venda de participações em outras sociedades, compra e venda de ativos utilizados na produção de bens e serviços ligados ao objetivo social da entidade. Não compreendem porém, as aquisições de ativos com o objetivo de revenda.
3. Atividades de Financiamentos: incluem-se nessa categoria: a captação de recursos dos proprietários ou acionistas; a devolução dos recursos e os rendimentos desses recursos em forma de dividendos ou não; a captação de empréstimos de terceiros, sua amortização e remuneração e a obtenção e amortização de outros recursos classificados no longo prazo.

Iudícibus e Marion (1999, p.223) e Campos Filho (1999, p.26) explicam que, na movimentação de recursos financeiros incluem-se não somente saldos de moeda em caixa ou depósitos em conta bancária, mas, também, outros tipos de contas que possuem as mesmas características de liquidez e de disponibilidade imediata. O termo utilizado quando da elaboração da DFC para identificar estes outros tipos de

contas é Equivalente de Caixa, ou seja, devem ser consideradas como equivalentes de caixa as aplicações financeiras com característica de liquidez imediata.

Por meio da análise dos elementos que compõem a DFC, podem-se perceber questões como a saúde do negócio e a melhor forma de otimização dos resultados, bem como avaliar o desempenho e as necessidades do fluxo financeiro da empresa.

### 3.1.1.1 Formas de apresentação da DFC

Segundo o entendimento de Frezatti (1997) é difícil que exista um único formato que possa atender a qualquer tipo de empresa.

Quanto à elaboração da DFC, segundo a FIPECAFI (1994), pode ser apresentada sob duas formas: o método direto e o método indireto. Estes dois métodos diferenciam-se pela forma como são apresentados os recursos provenientes das operações.

Campos Filho (1999, p.41) comenta que é recomendado às empresas "relatar os fluxos de caixa das atividades operacionais diretamente, mostrando as principais classes de recebimentos e pagamentos operacionais (método direto)". No método direto as entradas e saídas operacionais são apresentadas de forma direta, isto é, primeiro as entradas, depois as saídas.

A DFC, quando elaborada pelo método direto apresenta dentro do grupo das atividades operacionais, primeiro o valor referente à receita pela venda de mercadorias e serviços, para, em seguida, subtrair deste os valores equivalentes ao pagamento de fornecedores, salários e encargos sociais dos empregados, bem como os impostos e outras despesas legais. Além disso, adicionam-se os eventuais dividendos recebidos, bem como os recebimentos de seguros.

A elaboração da DFC (Demonstração do Fluxo de Caixa) pelo método direto encontra-se representado no Quadro 3.

Quadro 3: Demonstração do Fluxo de Caixa – Método Direto

<b>FLUXO DE CAIXA - MÉTODO DIRETO</b>
<b>Entradas e saídas de caixa e equivalentes de caixa</b>
<b>Fluxo de caixa das atividades operacionais:</b>
Venda de mercadorias e serviços (+)
Pagamento de fornecedores (-)
Salários e encargos sociais dos empregados (-)
Dividendos recebidos (+)
Impostos e outras despesas legais (-)
Recebimento de seguros (+)
Caixa líquido das atividades operacionais (+/-)
<b>Fluxo de caixa das atividades de investimento:</b>
Venda de imobilizado (+)
Aquisição de imobilizado (-)
Aquisição de outras empresas (-)
Caixa líquido das atividades de investimento (+/-)
<b>Fluxo de caixa das atividades de financiamento:</b>
Empréstimos líquidos tomados (+)
Pagamento de leasing (-)
Emissão de ações (+)
Caixa líquido das atividades de financiamento (+/-)
<b>Aumento / Diminuição líquido de caixa e equivalente de caixa</b>
<b>Caixa e equivalentes de caixa - início do ano</b>
<b>Caixa e equivalentes de caixa - final do ano</b>

Fonte: Teles (1997).

A diferença, na elaboração da DFC, entre os métodos direto e indireto encontra-se apenas no grupo das atividades operacionais.

Segundo Campos Filho (1999, p. 41),

As empresas que decidirem não mostrar os recebimentos e pagamentos operacionais deverão relatar a mesma importância de fluxo de caixa líquido das atividades operacionais indiretamente, ajustando o lucro líquido para reconciliá-lo ao fluxo de caixa líquido das atividades operacionais (método indireto ou de reconciliação).

O método indireto apresenta o fluxo de caixa das atividades operacionais de forma indireta, realizando ajustes ao lucro líquido do exercício. O Quadro 4 apresenta a demonstração da estrutura da DFC quando elaborada pelo método indireto.

A DFC elaborada pelo método indireto, apresenta no grupo das atividades operacionais primeiro, o lucro líquido proveniente da Demonstração do Resultado do Exercício, para em seguida adicionar os valores que não representam desembolso de caixa que tenham sido deduzidos do lucro na DRE, ou seja, depreciação e amortização; provisão para devedores duvidosos; aumento ou diminuição referente a fornecedores, no caso de compras a prazo, ou contas a pagar, também a longo prazo; aumento ou diminuição de valores em contas a receber, para o caso de vendas a prazo ou nos estoques.

Carmo et al (1997, p.58-59) esclarecem que “o método indireto consiste na demonstração dos recursos provenientes das atividades operacionais a partir do lucro líquido, ajustado pelos itens que afetam o resultado mas que não modificam o caixa da empresa”. Enquanto, o método direto demonstra "os recebimentos e pagamentos derivados das atividades operacionais da empresa em vez do lucro líquido ajustado".

A DFC, quando feita pelo método indireto, é indicada por Silva, Santos e Ogawa (1993) como mais semelhante à estrutura da DOAR, portanto de mais fácil compreensão aos que entendem essa demonstração. Ao contrário, a DFC elaborada pelo método direto é de mais fácil entendimento para aqueles que já não compreendem a DOAR, visto que é feita de forma direta, com entradas e saídas no caixa.

A elaboração da DFC (Demonstração do Fluxo de Caixa) pelo método indireto encontra-se representado no Quadro 4.

Quadro 4: Demonstração do Fluxo de Caixa – Método Indireto

<b>FLUXO DE CAIXA - MÉTODO INDIRETO</b>
<b>Entradas e saídas de caixa e equivalentes de caixa</b>
<b>Fluxo de caixa das atividades operacionais:</b>
Lucro líquido
Depreciação e amortização (+)
Provisão para devedores duvidosos (+)
Aumento / diminuição em fornecedores (+/-)
Aumento / diminuição em contas a pagar (+/-)
Aumento / diminuição em contas a receber (+/-)
Aumento / diminuição em estoques (+/-)
Caixa líquido das atividades operacionais (+/-)
<b>Fluxo de caixa das atividades de investimento:</b>
Venda de imobilizado (+)
Aquisição de imobilizado (-)
Aquisição de outras empresas (-)
Caixa líquido das atividades de investimento (+/-)
<b>Fluxo de caixa das atividades de financiamento:</b>
Empréstimos líquidos tomados (+)
Pagamento de leasing (-)
Emissão de ações (+)
Caixa líquido das atividades de financiamento (+/-)
<b>Aumento / diminuição líquido de caixa e equivalente de caixa</b>
<b>Caixa e equivalentes de caixa - início do ano</b>
<b>Caixa e equivalentes de caixa - final do ano</b>

Fonte: Teles (1997)

É importante verificar que a apresentação da DFC pelo método indireto evidencia os ajustes ao lucro líquido provenientes da Demonstração de Resultado do



Exercício, assemelhando-se a DOAR. Enquanto o método direto, em relação a sua forma de apresentação, é o modelo que mais se diferencia da forma atual de evidenciação das origens e aplicações de recursos das empresas.

Diante do exposto, observa-se nitidamente a semelhança da DFC elaborada pelo método indireto com a DOAR, enquanto que se elaborada pelo método direto, a DFC assume uma forma mais clara de evidenciação das saídas e entradas de fatores monetários. Evidencia-se, ainda, a facilidade de entendimento das informações propiciadas pela DFC, no que diz respeito às operações financeiras das organizações, o que torna relevante sua publicação junto às demais demonstrações contábeis.

### 3.1.2 Características básicas para um informativo de Fluxo de Caixa

Como uma das principais, quiçá a melhor ferramenta de gestão, será de grande auxílio ao gestor das pequenas empresas, desde que suas informações sejam claras e de fácil entendimento.

A montagem de um demonstrativo gerencial que proporcione informações claras tem como características básicas na proposta de Kassai (1997) para empresas de pequeno porte:

- Simplicidade: as informações devem ser de entendimento intuitivo, não sendo necessário o conhecimento dos princípios e convenções contábeis que regem a contabilidade;
- Facilidade de obtenção: as informações devem ser fáceis de levantar, sem necessidade de registros históricos ou complexos;
- Relevância: Preocupação inicial com as informações relevantes, desconsiderando-se os valores menores;
- Atualidade: Propõe-se um modelo de informação voltada para os fatos e eventos presentes e futuros, através da utilização de modelos prospectivos e orçamentos;

- Funcionalidades e Simulações: um instrumento entendido e utilizado de maneira simples, fácil e que permita simular o crescimento ou a queda das vendas, aumento ou diminuição dos custos / despesas e outras variáveis que possam auxiliar na tomada de decisões;
- Facilidade de manipulação das informações: a popularização dos microcomputadores possibilitou o desenvolvimento de modelos de softwares conhecidos e de fácil manipulação. A maioria dos relatórios financeiros podem ser desenvolvidos em planilhas de cálculo como a Excel, Lotus e outras.

### 3.1.3 Utilidade da Demonstração do Fluxo de Caixa

A demonstração do Fluxo de Caixa é uma ferramenta gerencial para auxiliar e evitar problemas de liquidez. É utilizada para demonstrar como serão pagos os compromissos, como será gerado o caixa, quais as políticas financeiras serão adotadas pela empresa, enfim para planejar e administrar as fontes e necessidades de caixa.

A demonstração do Fluxo de Caixa não deve ser vista como uma preocupação única do setor financeiro, mas deve ter o comprometimento de todos os setores da organização com os resultados líquidos de caixa, entre outros:

- a) Setor de Produção: Alterações nos prazos de fabricação, nos custos de produção, têm importantes reflexos sobre o caixa.
- b) Setor de Compras: Mudanças na política de compras, nos prazos de pagamento devem ser tomadas de maneira ajustada com os saldos disponíveis de caixa. Deve haver sincronização com o Fluxo de Caixa e o setor de vendas.
- c) Política de cobrança: Ágeis e eficientes, permitem colocar recursos financeiros mais rapidamente à disposição da empresa, são importantes reforços de caixa.

- d) Área de Vendas: Manter um controle mais próximo sobre os prazos concedidos e hábitos de pagamento dos clientes de maneira a pressionar negativamente o Fluxo de Caixa.
- e) Setor Financeiro: deve avaliar o perfil de seu endividamento, de forma que seus desembolsos ocorram concomitantemente à geração de caixa da empresa.

Para Zdanowicz (1998), o Fluxo de Caixa tem por objetivo fundamental levantar todas as necessidades da organização, para que possa cumprir com todas as obrigações nos prazos certos, alcançando resultados positivos considerando os desembolsos necessários para o seu funcionamento.

Como vimos pela explanação da literatura um dos propósitos da Demonstração do Fluxo de Caixa é prover informações sobre os recebimentos e pagamentos de caixa de uma organização, durante o período, outro é de prover informações aproximadas das atividades operacionais, atividades de investimento e atividades de financiamento da entidade durante o período.

### **3.2 Fluxo de Caixa Programado e Orçamento empresarial como ferramentas de Planejamento**

Paralelamente à contabilidade, e utilizando-se das informações fornecidas pela mesma, as empresas devem produzir informação extra contábil, de naturezas gerenciais, visando melhor controle das atividades ou para subsídios ao processo decisório. Dentre estas informações gerenciais encontramos o Planejamento e Orçamento que serão estratégias utilizadas pelos gestores para bem conduzir seus empreendimentos.

Oliveira (1999, p.33) nos afirma que:

O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomados pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo a que possa exercer alguma influência; o planejamento é ainda um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica dos seus executivos.

As empresas sempre dependeram das informações financeiras feitas pelos seus gerentes financeiros, hoje mais que nunca os informes financeiros devem representar seu papel, sua real importância no planejamento estratégico das empresas e para Leitner, Peter (HSM v.14. Ano 3 mai / jun-99 fl.114) “as decisões financeiras estratégicas devem ser tomadas dentro do contexto total da empresa”.

Para o entendimento de Arantes (1998) o planejamento é essencialmente o processo de criar o futuro que queremos para nossas empresas.

### 3.2.1 Planejamento Financeiro

Segundo Ross, Westerfield, Jaffe (1995) o planejamento financeiro estabelece diretrizes de mudanças na empresa. Para que ele se viabilize é necessário que se definam metas. Se analise as metas financeiras com a situação corrente da empresa, que haja um enunciado das ações necessárias para atingir as metas definidas, enfim que a empresa analise e saiba interpretar os dados internos e externos da organização. Que se conheçam as políticas financeiras sobre as quais a empresa deve decidir visando seu crescimento e a sua rentabilidade, pois não existe mais tempo, nem espaço, à improvisação.

Para Gitman (1997, p.586) “o planejamento é uma parte essencial da estratégia de qualquer empresa”. Segundo o autor, para ser efetivado, o planejamento financeiro requer bom senso, um amplo conhecimento do negócio, exames de como a empresa será afetada pelas forças externas e internas.

Visto que a administração financeira não é isolada dos demais sistemas da empresa, não basta elaborar um orçamento tecnicamente correto se não se conseguir avaliar os dados nele contidos, pois tudo poderá ficar sem significado.

Brasil e Fleuriet, apud Oliveira (2001, p. 26), asseveram que “o planejamento financeiro é visto como um sub-item que está embutido no planejamento estratégico”.

### 3.2.1.1 Planejamento Financeiro de Curto Prazo

Planejar refere-se ao desenho de um futuro desejável e dos meios efetivos para realizá-lo. Consiste basicamente em definir os objetivos da instituição e desenhar um caminho para atingi-los. Neste ponto Welsch (1992) assegura que o planejamento e o controle de disponibilidades devem ser relacionados a três dimensões temporais: o planejamento em longo prazo (estratégico), e planejamento de curto prazo pela sua natureza tática e operacional.

Segundo Fleuriet, Kehdy e Blanc (1978), na fase operacional o acompanhamento da evolução do saldo de tesouraria torna-se essencial para a garantia da sobrevivência das empresas. Na fase operacional se ocupa com o orçamento do Lucro Bruto Operacional e o orçamento das necessidades de Capital de Giro; enquanto que na fase tática a ênfase é no orçamento de caixa.

Para Brasil e Fleuriet (1978), o planejamento de curto prazo é, na realidade, o acompanhamento dos planos de longo prazo. A diferença mais importante entre finanças de curto e longo prazo é a distribuição dos fluxos de caixa no tempo.

Uma função do planejamento financeiro de curto prazo, é a criação de instrumentos que norteiem o alcance dos objetivos estratégicos delineados pelo planejamento estratégico de longo prazo.

O sistema de planejamento financeiro busca antecipar a visualização dos possíveis resultados operacionais, que deverão ser alcançados no período, considerando os aspectos relevantes de produtividade, qualidade e competitividade, que o mercado está exigindo das empresas, cada vez mais, nos dias de hoje.

Por outro lado, o planejamento em seu detalhamento poderá variar de empresa para empresa. No entendimento de Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p. 523), “o planejamento financeiro determina as diretrizes de mudança numa empresa” devido a necessidade de estabelecimento de metas que motivem a organização a gerar marcos de referência para a avaliação de desempenho e evitar surpresas.

Ross, Westerfield e Jaffe (1995), afirmam que as finanças de curto prazo envolvem análise de decisões que afetam os ativos e passivos circulantes numa

freqüência de um ano, estando ligados às atividades operacionais e financeiras da empresa.

Por outro lado Zdanowicz (1998, p.16) assevera que “é através do planejamento financeiro e orçamento que se poderão visualizar as medidas que deverão ser executadas, bem como as expectativas a respeito do futuro da empresa”. Desta forma, o planejamento financeiro poderá constituir-se em força motriz, que auxiliará na escolha, na orientação e na definição do melhor caminho a ser percorrido pela empresa no período projetado.

### 3.2.1.2 Estágios do planejamento de curto prazo

Segundo Fleuriet, Kehdy e Blanc, (1978) o planejamento de curto prazo pode ser dividido em três estágios: operacional, estratégico e tático, os quais descrevemos a seguir:

**Estágio Operacional** – O estágio operacional engloba a elaboração do orçamento do Lucro Bruto Operacional antes das despesas financeiras e variações da Necessidade de Capital de Giro. O setor financeiro, neste instante, não possui poder de decisão sobre os dados que compõe o orçamento, porém pode influenciá-los, haja vista que as previsões nos níveis de vendas, estoques, produção entre outros, possuem implicações financeiras.

**Estágio Estratégico** – Refere-se à parte do planejamento que deve ser incorporada ao planejamento de curto prazo. Envolve decisões que afetam o Capital de Giro da empresa, tais como investimento em bens do ativo permanente, dividendos, resgate de empréstimos, despesas financeiras e obtenção de fundos de longo prazo. O objetivo principal do estágio estratégico é manter um montante adequado do Saldo de Tesouraria para fazer frente aos riscos econômicos e a erros nos quais a empresa possa incorrer. Devemos observar que as decisões financeiras são apenas uma das variáveis que devem ser levadas em conta no planejamento estratégico.

**Estágio tático (orçamento de caixa)** – No estágio do orçamento de caixa, a variação do Saldo de Tesouraria apresenta-se como um dado e a única restrição é que o saldo de caixa se mantenha positivo, isto possibilitará ao setor financeiro

determinar as táticas (formas) de empréstimos e de aplicações a curto prazo dos fluxos excedentes, de modo a manter um montante de caixa mínimo.

O quadro 5 (cinco), resume e visualiza os estágios de planejamento de curto prazo.

Quadro 5: Estágios de Planejamento Financeiros de Curto Prazo

<b>Estágio Operacional</b>	<b>Estágio Estratégico</b>	<b>Estagio Tático</b>
Previsão de vendas	Projeção dos Demonstrativos	Orçamento de Caixa
Previsão de Compras	Verificação do comportamento do Capital de Giro	Manutenção do saldo de Tesouraria
Previsão de Produção	Definição do saldo de Tesouraria	Decisões de investimento ou financiamentos a longo prazo.
Previsão de Despesas Gerais		

Fonte: Adaptado de Fleuriet, Kehdy e Blanc (1978)

### 3.2.2 Planejamento Financeiro e Orçamento

Segundo Gitman (1997) as principais ações a serem tomadas para o planejamento de um determinado período, incluem a previsão de vendas, os orçamentos operacionais e as previsões de orçamento de caixa.

Orçar significa fazer a previsão de um determinado evento, em função das entradas e saídas de recursos. Sendo assim, a elaboração de um orçamento visando uma adequada fonte de informações que servirá de base à tomada de decisões administrativas e financeiras que irá refletir na continuidade da instituição, deverá ser cuidadosamente elaborado levando-se em conta a realidade da empresa e suas expectativas e o mercado onde atua ou irá atuar.

Segundo Zdanowicz (1998, p.20)

Orçamento é o instrumento utilizado para realizar, de forma eficaz e eficiente, o planejamento e o controle financeiro das atividades operacionais e de capital da empresa deverá apresentar flexibilidade na sua aplicação, permitindo corrigir quaisquer desvios surgidos.

Segundo Atkinson et.al (2000) o orçamento-mestre será dividido em :

A) – Orçamentos Operacionais - que abrange as atividades de vendas, compras, produção e despesas administrativas; e

B) – Orçamentos Financeiros, tais como balanços patrimoniais, demonstrativos de resultado e demonstrações de fluxo de caixa.

Não se admite falar em planejamento financeiro sem que se faça menção ao planejamento de vendas. Segundo Welsch (1992), as vendas representam a fonte básica de entradas de recursos monetários dentro da empresa. Sendo o plano de vendas o alicerce do planejamento periódico numa empresa, se não refletir a realidade, todos os demais orçamentos serão diretamente influenciados e estarão incorretos ou não corresponderão à realidade.

A figura 4, abaixo, representa os passos do planejamento financeiro de curto prazo.

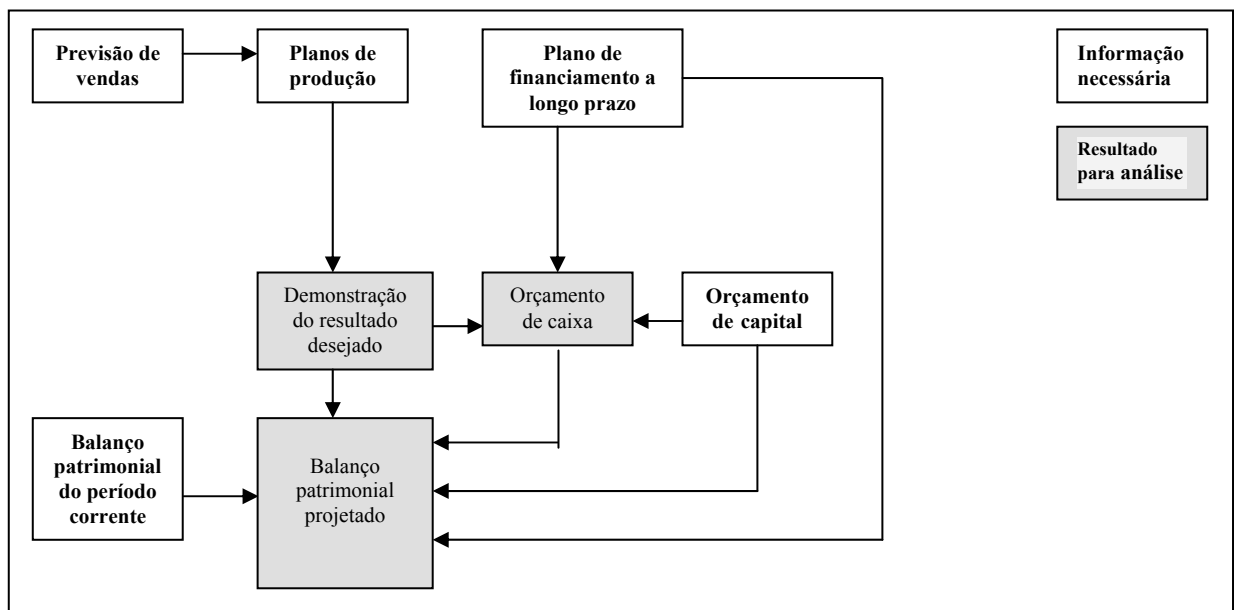


Figura 4: Planejamento Financeiro de Curto Prazo

Fonte: Adaptado de Gitman (1997).

Para Padoveze (1996, p.334) “o ponto-chave do orçamento operacional é o orçamento de vendas. É o ponto de partida de todo o processo orçamentário”.

Para a elaboração do orçamento de vendas deverá ser analisada e considerada a conjuntura econômica mundial e suas tendências na economia nacional e regional



onde se localiza a empresa, a evolução das vendas por produtos e por mercado, bem como a participação na receita global da empresa. Assim, os principais aspectos que o orçamento de vendas levará em consideração são: o mercado consumidor dos produtos ou serviços da empresa, a concorrência e as condições econômicas do País. O orçamento de vendas deverá referir-se a cada produto e/ou serviço, por segmento mercadológico da empresa.

Segundo Zdanowicz (1998, p.33)

O orçamento de vendas representa papel significativo dentro do sistema de planejamento financeiro devido a sua interdependência com as outras áreas da empresa (...) a sua elaboração deverá ser a etapa mais realista possível para não comprometer as demais peças orçamentárias da empresa.

No entendimento de Gitman (1997), a partir da previsão de vendas serão desenvolvidos os demais orçamentos de produção. Com base nessa previsão será possível estimar os fluxos de caixa mensais, resultantes da projeção dos recebimentos de vendas e gastos relacionados com a produção, estoques e distribuição. Após estar tudo preparado, pode-se fazer a demonstração de resultado e o fluxo de caixa projetado.

Continuando com a doutrina de Gitman (1977), estando com as ações definidas pela projeção das demonstrações de resultado, a empresa poderá por fim, desenvolver o orçamento de caixa, plano de financiamento a longo prazo, o plano de investimentos de capital e o balanço projetado.

A importância do orçamento é poder projetar o futuro e, mensurar as inversões financeiras que a empresa terá que fazer para suprir um aumento nas vendas.

### 3.2.3 Orçamentos Operacionais

Os orçamentos operacionais fazem parte da previsão de vendas e o seu cumprimento contribui para que o planejamento seja efetivado. Entre os orçamentos operacionais temos:

- a) Orçamento de Produção – Deverá atender a demanda de cada produto no período considerado, estimando as necessidades de matérias-primas,

mão-de-obra direta e despesas indiretas de fabricação, cujo somatório irá constituir-se no custo derivado de produção projetado, ao qual se adicionarão as variações de estoques de produtos prontos e em processamento, obtendo-se, assim, o custo do produto vendido projetado, ao se tratar de empresa industrial. Se for empresa comercial, o processo de projeção estará centrado no orçamento de compras e demais despesas vinculadas à comercialização, originando o custo da mercadoria vendida, projetado.

Para Zdanowicz (1998, p.57),

O orçamento de produção será elaborado com base em informações e dados extraídos do orçamento de vendas. Não é correto projetar a produção da empresa, sem o prévio conhecimento de sua real participação no mercado e de sua capacidade de absorção.

b) – Orçamento de despesas operacionais – Considerará os demais itens identificados com a empresa: despesas administrativas, despesas com vendas, despesas tributárias e despesas financeiras. Desta forma, o orçamento das despesas operacionais irá envolver-se com o planejamento de valores a serem desembolsados à venda do produto / serviços e/ou mercadoria e as atividades de apoio ao processo operacional da empresa. No entendimento de Zdanowicz (1998) o orçamento de despesas operacionais caracteriza-se por estimar todas as despesas administrativas, vendas, tributárias e financeiras da empresa, em determinado período.

#### 3.2.4 Orçamento de Caixa

O orçamento de caixa é a ferramenta que permite à empresa saber quais serão suas necessidades de caixa a curto prazo. Informa os volumes de ingressos e desembolsos de recursos financeiros no período considerado, verificando antecipadamente, se haverá excedente ou escassez de recursos financeiros. Acresce-se que a projeção de caixa será a peça orçamentária, que irá relacionar todas as movimentações financeiras de entradas e saídas, incluindo aportes de capital e as aplicações de fundos que visarão à execução dos projetos de implantação, expansão, modernização, diversificação e realização das atividades da empresa.

Zdanowicz (1998, p.94), assevera que vários são os conceitos de orçamento de caixa utilizados na prática, entre eles o mais completo é o que define Orçamento de Caixa como:

... a técnica utilizada pela administração financeira, que sintetizará o somatório de ingressos e o somatório de desembolsos a serem movimentados no exercício orçado, permitindo detectar, antecipadamente, se haverá excedentes ou escassez de recursos financeiros no período considerado.

No entendimento de Gitman (1997) o orçamento de caixa é um demonstrativo dos fluxos de entrada e saída projetados da empresa. Usado para estimar suas necessidades de caixa de curto prazo, possibilita uma visão clara do momento em que ocorrerão tais entradas e saídas de recursos no decorrer período. O orçamento de caixa é feito, normalmente, para o período de um ano, podendo ser subdividido em períodos menores em decorrência da sazonalidade de seus fluxos de caixa.

De acordo com o pensamento de Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p.544) o orçamento é uma ferramenta indispensável para o planejamento financeiro de curto prazo, na proporção que permite ao administrador financeiro identificar necessidades e/ou oportunidades financeiras de curto prazo, representa “uma maneira de identificar o hiato de caixa na linha de tempo do fluxo de caixa”.

Gitman (1997, p.81-82) demonstra a existência de três fontes dos fluxos de capital dentro da empresa, os quais facilitam o planejamento de caixa, quais sejam:

- a) **Fluxo Operacional** – são os fluxos ligados diretamente com a produção e venda dos produtos e serviços da empresa, refletindo a demonstração de resultado e as transações das contas circulantes, excluindo-se os títulos a pagar, ocorridas em determinado período.
- b) **Fluxo de Investimento** – são fluxos de caixa associados com a aquisição e venda de ativos imobilizados, e participações societárias.
- c) **Fluxo de Financiamento** – são fluxos resultantes de operações de empréstimo, financiamentos e capital próprio.

### 3.2.5 Planejamento do Lucro

Apesar de não se definir qual a melhor maneira de fazer as previsões de vendas, todos os autores são unânimes em afirmar a sua importância e que é a partir da previsão de vendas que se viabiliza outros instrumentos fundamentais no planejamento financeiro de curto prazo.

A projeções dos Demonstrativos, Demonstrativos de Resultado, Balanço Patrimonial e Fluxo de Caixa, bem como as análises que envolvem estes instrumentos, são feitos a partir da previsão de vendas.

Gitman (1997) assevera que o planejamento do lucro envolve a elaboração da demonstração de resultado e do balanço patrimonial projetado, exigindo uma fusão cuidadosa de inúmeros procedimentos que levam em conta as receitas, despesas, custos, obrigações, ativos e participações acionárias, resultantes do nível de operações antecipadas.

Para a projeção pode-se usar da técnica simplificada que é a utilização dos demonstrativos do ano anterior mais a previsão de vendas. Zdanowicz (1998), afirma que poderá ser elaborado a partir dos orçamentos de vendas, produção e despesa operacional, nesta ordem. A diferença entre a receita total orçada, e o custo total estimado, informará o lucro bruto ou prejuízos operacionais projetados da empresa para o período considerado.

Gitman (1997), nos diz que além de estimar o valor do financiamento externo exigido para financiar um dado nível de vendas, as demonstrações projetadas fornecem uma base para analisar antecipadamente o nível de lucratividade e o desempenho financeiro global da empresa.

Os usuários destas informações poderão analisar vários aspectos do desempenho empresarial, como sendo a sua lucratividade, liquidez, endividamento. Podem-se avaliar as origens e aplicações de recursos, preparando-se um demonstrativo projetado de fluxo de caixa.

### 3.2.6 Controle Orçamentário

O controle orçamentário está diretamente relacionado com o planejamento financeiro, não havendo sentido em projetar objetivos e metas e não se realizar o controle correspondente às estimativas feitas.

Zdanowicz (1998, p. 124) assevera que

O controle orçamentário é a técnica, que procurará acompanhar, avaliar e analisar o planejamento financeiro em suas várias etapas, verificando as defasagens entre os valores orçados e realizados, para sugerir as medidas saneadoras que deverão ser implementadas na próxima proposta orçamentária da empresa.

O estudo das teorias acima nos remete a importância do fluxo de caixa como instrumento tático e estratégico na gestão. Seu propósito primário é promover informação sobre os recebimentos e pagamentos de caixa de uma entidade, durante um período. Um objetivo secundário é prover informação aproximada das atividades operacionais, atividades de investimento e atividades de financiamento da entidade durante o período; em curso ou projetado.

Diante da importância do fluxo de caixa como ferramenta para o conhecimento antecipado da situação do caixa empresarial, apresenta-se no próximo capítulo, uma proposta de modelo de fluxo de caixa, adaptado para empresa hoteleira que utilize informações típicas do setor, permita uma projeção de suas necessidades e/ou disponibilidades de recursos.

## **4 MODELO ADAPTADO DE FLUXO DE CAIXA PARA EMPRESA HOTELEIRA**

### **4.1 As pequenas empresas e a Contabilidade**

As pequenas empresas desempenham um papel de grande importância na economia nacional e mundial como laboratório de grandes empresários, geradora de empregos e oportunidades, realização de sonho de empreendedores.

É grande o número de empreendedores que, após a criação de suas empresas, passam a desempenhar um papel gerencial. Muitas vezes possuem conhecimento técnico da área de negócio porém não possuem conhecimento e experiência para exercer um papel administrativo e, dessa forma passam a dedicar seu tempo à solução de problemas rotineiros, esquecendo a visão do negócio.

A atuação em ambiente dinâmico, globalizado e altamente competitivo, faz com que empresas e gestores, busquem desenvolver capacidades gerenciais competitivas que os capacite para o gerenciamento de seus negócios frente aos riscos que o mercado oferece.

Isso, agregado às dificuldades que o empreendedor tem em compreender e dominar a lógica contábil, faz com que almejem o desenvolvimento e aplicação de sistemas de controles e informações flexíveis e de fácil compreensão, que sejam utilizadas para apoio à decisão.

As informações contábeis são de fundamental importância como sistema de informação. Infelizmente a interferência dos órgãos governamentais, transformou-a na maioria das organizações, em mero atendimento ao enfoque legal e fiscal.

Neste contexto é fundamental a busca de uma ferramenta de fácil compreensão, que permita ao empreendedor / gestor ter uma noção do seu negócio. Isto pode ser feito através de um Fluxo que possua como objetivo básico projetar as disponibilidades financeiras da empresa.

Produzir informações necessárias à programação de captação de recursos, otimizando sobras de caixa, gerenciando contas a pagar e a receber, entre outras decisões importantes. Em síntese a busca do equilíbrio financeiro entre os fluxos de entrada e saídas de recursos, é o que se propõe através do Fluxo de Caixa para pequenas empresas hoteleiras, levando-se em conta sua característica especial.

Considerando os relatórios contábeis, o de mais fácil compreensão por parte dos gestores é a demonstração do Fluxo de Caixa.

#### **4.2 Características básicas do modelo**

A montagem do modelo adaptado, levou em conta as características do modelo de Silvia Kassai (1997) citados na página 47. Para que o mesmo proporcione uma ferramenta gerencial com informações claras, é necessário:

- *Simplicidade*: não há necessidade de conhecimento dos princípios e convenções contábeis para entendimento das informações.
- *Facilidade de obtenção das informações*: de fácil obtenção sem necessidade de registros históricos.
- *Relevância*: Preocupação só com informações relevantes.
- *Atualidade*: Utilização de modelo voltado para fatos e eventos presentes e futuros, através de modelos prospectivos e orçamentos.
- *Funcionalidade, Simulações e manipulações*: Um instrumento simples, de fácil entendimento, que permita simulações e que utilize softwares de fácil manipulação e baixo custo ou mesmo controle manual.

#### **4.3 Formato do Fluxo de Caixa**

Ao tratar o fluxo de caixa como um instrumento para tomada de decisões, seu formato passa a ter maior importância em função de se ampliar o leque de usuários do sistema.

Não existe um único formato que possa atender a qualquer tipo de empresa, o que se busca aqui é um formato genérico que possa ao menos atender a empresa do ramo hoteleiro.

Seguindo as características básicas, um modelo de relatório contábil / gerencial que atenda as necessidades prioritárias da pequena empresa deve abranger um plano de contas simplificado, porém que mostre a empresa em toda a sua extensão.

#### **4.4 Etapas da elaboração do Fluxo de Caixa**

Dividimos as etapas de elaboração de um Fluxo de Caixa em 3 (três) partes:

1. – Obtenção de informações operacionais relevantes
2. – Escolha da Metodologia de Elaboração
3. – Análise dos Resultados

##### **4.4.1 Obtenção de informações operacionais relevantes**

O primeiro passo do modelo proposto é obtenção das informações junto à contabilidade ou junto aos controles específicos do negócio, bem como a manutenção de mapas auxiliares sobre os prazos de recebimento, estocagem e pagamentos, e elas fazem parte relevante do cenário da pequena empresa. Em uma empresa hoteleira, destacam-se:

###### **4.4.1.1 – Faturamento**

O faturamento de uma empresa de hospedagem esta diretamente ligada à taxa de ocupação, que por sua vez esta ligada ao número efetivo de Unidades Habitacionais mantidas em estoque, isto é, os apartamentos que possui e estão disponíveis para vendas.

No caso da empresa hoteleira prestar outros serviços como: lavanderia, telefones, alimentos & bebidas, eventos e oferta de salões de convenção, a taxa de ocupação por si só não representa a receita do empreendimento.



A taxa de ocupação é uma variável conhecida pelo empresário, e pode ser obtida e calculada da seguinte maneira:

$$\text{Taxa de ocupação} = \text{n}^\circ \text{ pernoites} \times 100 / \text{número vagas efetivas} \times \text{n}^\circ \text{ de dias.}$$

Outro método de previsão de receitas é a diária média. É uma medida de valor que indica a média de faturamento por apartamento vendido diariamente. Esse valor é o resultado da divisão do faturamento pelo número de apartamentos faturados no mês.

A previsão da receita orçamentária de qualquer hotel, pode ser estimada baseando-se no histórico das médias de ocupação de períodos anteriores e diárias média previstas.

A questão sazonal influencia o preço em função das estações do ano (alta e baixa temporada). Esta diferenciação é muito utilizada no meio turístico: os hotéis localizados em grandes centros fazem promoções nos fins de semana, pois sua alta temporada é nos dias de semana. O mesmo acontece com hotéis localizados nos centros turísticos fora de temporada, os preços são mais atraentes.

As empresas de hotelaria conhecendo os períodos de sazonalidade procuram diferenciar preço, criar promoções, promover e participar de eventos para atrair clientes e manter sua receita.

#### 4.4.1.2 – Gastos por Cliente

Quando o hotel opera com pensão completa, onde os serviços adicionais são poucos, fica mais fácil a previsão do faturamento. Para o cálculo das receitas projetadas leva-se em conta a média de gastos dos clientes, dado este fornecido pela Receita Total de hospedagem / pelo número de PAX (pessoas) no mesmo período. Na dificuldade de estimar o número de PAX, será utilizado o valor dos gastos médios por unidade habitacional dia de hospedagem.

A receita de eventos pode ser projetada levando-se em conta receitas de períodos anteriores e previsão de eventos futuros.

As receitas de lavanderia, são de pouca expressão.

Para a projeção da Receita futura é de suma importância o conhecimento do histórico ocupacional e a média de gastos / dia cliente ou por unidade habitacional dia vendida.

#### 4.4.1.3 – Prazo Médio de Recebimentos

Reflete a política de vendas adotada pela empresa e é representada pelo prazo médio (em dias) dos principais clientes e das vendas mais relevantes. Mas não é só isto que deve ser analisado, pois mesmo a venda à vista, em decorrência da forma de pagamento reflete no custo de financiamento ao cliente. Exemplo disso são as vendas via cartão de crédito, onde o cliente paga o preço à vista, porém a empresa recebe a prazo. Estes dados são colhidos através de mapas auxiliares de vendas.

#### 4.4.1.4 – Prazo médio de pagamento

O prazo médio de pagamento demonstra a política adotada junto aos fornecedores e é representado pelo prazo médio (em dias) dos principais fornecedores e das compras mais relevantes.

Recomenda-se que este prazo seja superior à somatória dos prazos médio de estocagem e de recebimento das vendas. Deve haver um equilíbrio entre esses prazos, pois seu reflexo na situação financeira da empresa é imediato. Estes dados são fornecidos pelo mapa auxiliar de contas a pagar (fornecedores).

#### 4.4.1.5 – Prazo médio de estocagem

Reflete a política de estocagem em relação ao capital de giro da empresa e é representado pelo prazo médio (em dias) em que as principais mercadorias e materiais permanecem em estoque. Em princípio quanto menor for o prazo de estocagem, melhor, pois além de propiciar uma entrada de dinheiro mais rápida, diminui a necessidade de capital de giro.

A empresa tem que ser capaz de gerar recursos suficientes, ao nível de suas operações para cobrir o crescimento do seu ciclo financeiro e deixar ainda alguma sobra para as despesas de repartição, compostas pelas despesas financeiras, impostos e remuneração do capital dos proprietários.

#### 4.4.1.6 - Entradas

Representam os ingressos em dinheiro a partir do faturamento da empresa, recebimentos de duplicatas e outros ingressos.

#### 4.4.1.7 – Saídas

Representa as principais saídas de dinheiro da empresa. Dividida entre os gastos variáveis e fixos, respectivamente aqueles que são incorridos somente se acontecerem às vendas e os que, independentemente das vendas, decorrem da existência da própria empresa.

Uma característica da empresa hoteleira, é que seu produto deve estar à disposição dos clientes para consumo imediato e portanto possui um custo fixo elevado.

Os dados serão apurados seguindo-se a metodologia descrita no Quadro 6.

No Quadro 6, apresentamos as saídas mais relevantes para a montagem do modelo proposto.

#### 4.4.2 Escolha da metodologia de elaboração.

A escolha da metodologia de elaboração do fluxo de caixa, está intimamente ligada à definição da arquitetura que será utilizada para que as projeções de caixa. Normalmente a metodologia tem impactos sobre as projeções e o fluxo de caixa como um todo, o que significa dizer que é importante rever a metodologia e avaliar a mais adequada para cada empresa.

Quadro 6: Base de Cálculo das Saídas

Saídas	Base de Cálculo das Saídas
Compras	Calculadas levando-se em conta a média de compras e o índice de ocupação hoteleira;
Comissão de Agencias	10% sobre vendas junto a Agências de viagens;
ICMS	Pela alíquota vigente do imposto aplicado sobre o montante de vendas, deduzido dos créditos de compras;
PIS, COFINS e ISS	Cumulativos sobre as vendas: Pis =0,65 ou 1,65 + COFINS 3,0% + ISS 5.0% ;
Folha de Pagamento e 13º Salários	Valores devidos aos funcionários relativos à folha de pagamento e ao 13º salário de acordo com a política da empresa;
Encargos Sociais	São calculados aplicando o percentual de 35,7 % (FGTS = 8,5% + INSS = 27,25%) sobre o montante da folha;
Água, Luz, Gás	Alocar de acordo com os valores previstos;
Aluguéis	Alocar os valores de acordo com os contratos firmados;
Honorários: Contabilidade e de Terceiros-	Alocar de acordo com os contratos firmados;
Matérias de Escritório e Consumo	Alocar de acordo com os valores previstos;
Juros	Calcular os juros pagos sobre empréstimos de recursos ou recebidos pela aplicação;
Manutenção	Se a empresa possuir histórico de valores, pela média dos períodos; pela programação das manutenções propostas ou contratos de prestação de serviços em vigência;
Outros	Alocar gastos não mencionados anteriormente.

Fonte: Adaptado de Kassai (1997).

#### 4.4.2.1 Plano de contas simplificado

Em primeiro lugar, é necessário um plano de receitas e gastos que é um plano de contas, porém de forma simplificado, que poderá ser modificado de acordo com a necessidade do usuário. Segundo Kassai (1997), o número de contas deve ser mínimo e a nomenclatura simples e compreensível.

100 – Matérias-primas
110 – Estoque de UH
150 – Ativos Fixos
300 – Vendas
400 – Mão-de-obra e encargos
450 – Transporte
460 – Energia
470 – Água e Esgotos
480 – Telecomunicação

O aspecto responsabilidade consiste na identificação das principais partes da empresa que podem provocar dispêndios ou gerar resultados, sua identificação com códigos facilita a acumulação de gastos / resultados.

Se a empresa estiver num plano mais avançado, com um plano de contas já definido ou manter contabilidade regular, basta adequá-lo às necessidades específicas da montagem do Fluxo.

Exemplo:

1000 – Empresa Geral
1001 – Diretoria e Sócios
1100 – Área de Produção
1200 – Área Comercial
1300 – Área Administrativa

Quando a empresa não possui uma contabilidade regular, ou seus dados não estão disponíveis descritivamente, encontra-se a posição patrimonial através da elaboração de um Balanço Patrimonial, que represente efetivamente o quanto a empresa teria num determinado momento em valores arredondados e desprezando-se as cifras não relevantes.

Os valores em caixa, bancos, valores a receber e a pagar podem ser obtidos diretamente dos controles específicos. Os estoques e ativos fixos podem ser determinados através de inventário, valorizados a preço de mercado. O patrimônio líquido seria apurado por equivalência contábil, e os lucros em relação ao capital investido. Desta forma através do balanço perguntado é possível montar a posição patrimonial da empresa.

É comum achar que as pequenas empresas, por não possuírem uma contabilidade regular, são desorganizadas e não possuem dados. Normalmente possuem os dados necessários, basta um pequeno esforço para organizá-los didaticamente, alcançando o objetivo de obtenção de informações para a montagem do Fluxo proposto, através do Balanço Perguntado.

<b>Posição Patrimonial</b>	
<b>Ativo</b>	<b>Passivo</b>
Caixa Bancos Aplicações Financeiras  Contas a Receber Estoques  Imobilizado Outros Total	Empréstimos Bancários Duplicatas Descontadas Títulos a Pagar  Fornecedores Impostos a pagar Obrig Trabalhistas a pagar Outras Contas a Pagar  Capital Lucros Total

Figura 5: Balanço Perguntado

Fonte: Kassai (1999)

A demonstração de Resultado é de fácil compreensão, mesmo para os leigos. Montada sobre a forma dedutiva do lucro, parte do faturamento deduzindo os gastos incorridos para obter as receitas e apurar o lucro. Com este relatório o gestor e sua equipe poderão compreender seu negócio e avaliar as variáveis que influenciam o resultado, tais como as políticas de venda, de estoque, de preços, seus custos fixos, impostos de renda e o lucro obtido.

Estando de posse destas informações, a montagem do Fluxo de Caixa torna mais fácil o entendimento da Demonstração de Resultados, porém isto só não basta. Continua a necessidade de um fluxo que possibilite ao empresário uma visão futurista de seu empreendimento e facilite na tomada de decisões e para isso é necessário um fluxo voltado para o futuro ou como chamamos de Fluxo de Caixa Prospectivo.

<b>Demonstração de Resultado</b>				
	<b>Mensal</b>		<b>Acumulado</b>	
<b>UH vendidas</b>				
<b>Preço médio de venda</b>				
	\$	(%)	\$	(%)
<b>Faturamento</b>				
<b>(-) Impostos</b>				
<b>(-) Descontos</b>				
<b>(-) Comissões</b>				
<b>= Faturamento Líquido</b>				
<b>(-) Custos Variáveis</b>				
<b>= Margem</b>				
<b>(-) Custos Fixos</b>				
<b>= Lucros Antes do IR</b>				
<b>(-) Imposto Renda</b>				
<b>= Lucro Final</b>				

Figura 6: Demonstração de Resultado

Fonte: Adaptado de Kassai (1999)

Uma das preocupações com a formação deste modelo de Fluxo de Caixa é levar o empresário a planejar, passando a conhecer melhor o seu negócio, e como os prazos de compras, vendas, recebimentos, custos, afetam as decisões futuras.

O modelo abaixo proposto é disposto de forma dedutiva, partindo de dados operacionais relevantes que integram o cenário da pequena empresa, estimam os montantes das entradas de caixa que serão deduzidos dos respectivos montantes de saída, chegando ao saldo final.

<b>Modelo Dedutivo de Fluxo de Caixa Prospectivo</b>	
<b>FLUXO</b>	<b>Obs. "n" Períodos</b>
<b>1. Dados Operacionais</b>	
<b>2. ENTRADAS</b>	
<b>3. SAÍDAS</b>	
<b>4. =FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL</b>	<b>(2-3)</b>
<b>5. Novos Investimentos</b>	
<b>6. Depreciação</b>	
<b>7. = CAIXA APÓS DECISÕES DE INVESTIMENTO</b>	<b>(4-5-6)</b>
<b>8. Custo ou Remuneração do Dinheiro</b>	
<b>9. Empréstimos/Aplic. De Recursos</b>	
<b>10. SALDO FINAL</b>	<b>(7+/- 8 e 9)</b>

Figura 7: Modelo Dedutivo de Fluxo de Caixa Prospectivo

Fonte: Kassai (1999)

A montagem do Fluxo de Caixa inicial deve ser acompanhada pelo contador da empresa ou por um consultor junto com o empresário, pois a projeção elaborada através do Fluxo de Caixa num modelo que leve em conta as principais características da empresa, auxiliariam na determinação da viabilidade do negócio.

#### 4.4.3 – Análise dos Resultados

A análise dos resultados do fluxo de caixa prospectivo, tanto pelo Balanço perguntado como pelo Balanço contábil, deve mostrar qual destes fatores afetam o fluxo de caixa da empresa:

##### 1 - Fatores Internos

- Aumento no prazo de vendas concedido como forma de aumentar competitividade ou participação no mercado.
- Compras em volume incompatível com as projeções de vendas.
- Diferenças acentuadas nos prazos médios de recebimento e pagamento.
- Giro do estoque lento, imobilizando recursos em estoque.
- Baixa ocupação dos ativos.
- Distribuição de lucros em volumes incompatíveis com a capacidade de geração de caixa.
- Encargos financeiros elevados resultantes do nível de endividamento.
- Política salarial totalmente incompatível com as receitas e demais despesas operacionais.
- Aumento do nível de inadimplência.

##### 2 – Fatores Externos

- Redução das vendas causadas por retração do mercado.
- Aumento da concorrência resultante da entrada de novas empresas no mercado.
- Alterações na alíquota de impostos.
- Aumento geral do nível de inadimplência.



#### 4.4.3.1 – Desequilíbrios Financeiros

O Fluxo de Caixa permite determinar uma empresa com situação de desequilíbrio financeiro através de seus sintomas, causas, conseqüências e propor possíveis medidas de saneamento.

- Sintomas
  - Insuficiência crônica de caixa.
  - Captação sistemática de recursos através de empréstimos.
  - Captação de financiamentos junto a bancos desconhecidos.
- Causas básicas
  - Excesso de investimento em estoques.
  - Prazo médio de recebimento maior do que o prazo médio de pagamento de compras.
  - Excesso de investimentos em ativos fixos.
  - Baixo giro de estoques.
  - Ciclo de produção elevado.
- Conseqüências
  - Maior grau de vulnerabilidade ante as flutuações nas condições de mercado.
  - Atrasos nos pagamento aumentando as perspectivas de concordata ou falência.
- Medidas de saneamento
  - Aumento de capital próprio através do aporte de novos recursos dos proprietários atuais ou de novos sócios.
  - Redução ou adequação do nível de atividade aos volumes de recursos disponíveis para financiamentos das operações.
  - Controle rígido de custos e despesas operacionais.
  - Desmobilização de ativos ociosos.

O Fluxo de Caixa, pela ótica de Fleuriet (1978), leva em conta que a NCG (necessidade de capital de giro) para financiar as operações correntes da empresa crescem com o volume de produção ou com as vendas. Outra definição é que a NCG é diretamente proporcional ao ciclo financeiro da empresa. . Para tanto a figura nº 8, possui um roteiro para a sua montagem, que será seguido no capítulo seguinte onde será ilustrado.

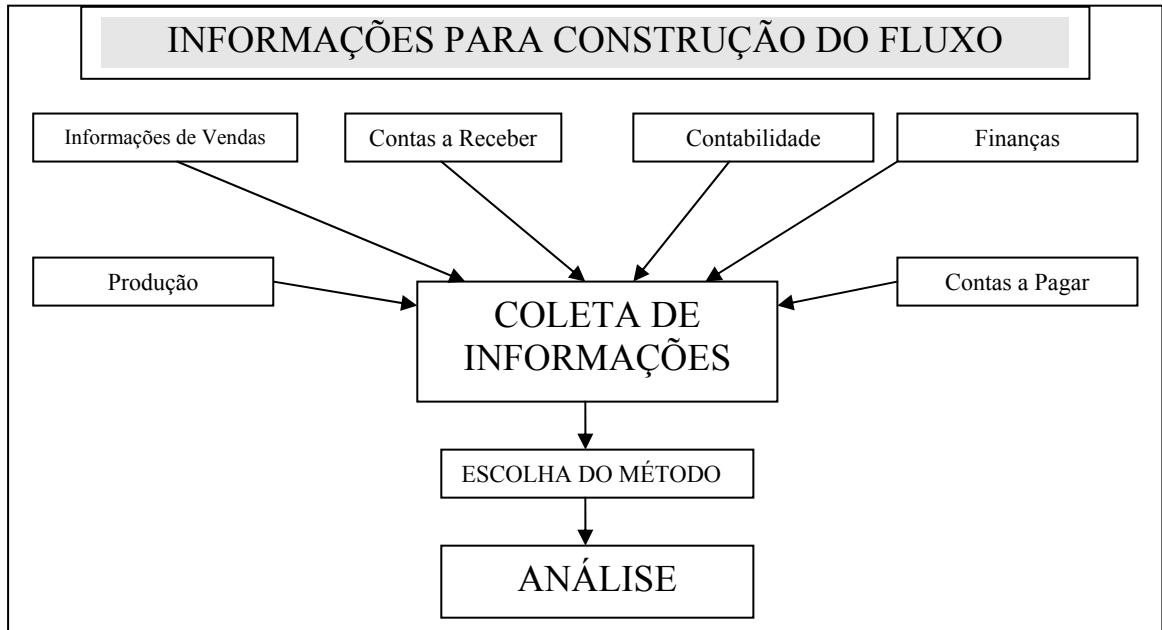


Figura -8: Fluxo informacional de criação de fluxo de caixa.

Fonte: Adaptado de Frezatti (1997).

O sucesso da montagem e gestão do Fluxo de Caixa numa organização está diretamente ligado ao comprometimento de todos os setores envolvidos. Uma empresa é um organismo vivo que apreende e necessita de linha de ação e conhecimento de todos para que possa ser seguida e coordenada.

## **5 ILUSTRAÇÃO DO MODELO PROPOSTO**

O presente capítulo trata da ilustração do modelo adaptado de Silvia Kassai e apresentado no capítulo 4. Ilustração feita em uma empresa de pequeno porte do ramo Hoteleiro. A figura nº 8 apresenta a seqüência para a formalização do modelo proposto, a coleta das informações, escolha do método utilizado e a análise dos resultados.

A proposição do modelo visa dar suporte ferramental para que o gestor da micro e pequena empresa tenha uma visão do seu Fluxo de Caixa projetado. Pode ser feito em planilha Excel, sem exigência de muita sofisticação, podendo ser ampliado ou sintetizado de acordo com as necessidades de cada gestor / empresa.

### **5.1 Coleta de Informações**

O primeiro passo para a ilustração do modelo proposto é a coleta de informações dos dados da empresa. A empresa objeto desta ilustração, esta situada na região central do Estado de Rondônia, especificamente no município de Ji-Paraná – RO., tem como atividade principal à exploração do ramo hoteleiro e alimentos e bebidas. O setor de alimentos e bebidas foi terceirizado, motivo pelo qual não faz parte desta ilustração.

O hotel possui 99 unidades habitacionais, com capacidade de 176 leitos e iniciou suas atividades em 1983. Apesar de ser uma S A de capital aberto, com captações de recursos para ampliação no mercado acionário, a empresa pode ser qualificada como familiar, devido à forma de gerenciamento.

#### **5.1.1 – Faturamento Previsto**

Começando pelos dados históricos de ocupação e gastos por clientes e por unidade habitacional, constante em tabela inserida no Anexo deste trabalho, contendo os dados históricos dos últimos 3 anos, fornecidos pelo setor de vendas da empresa os quais apresentam gastos médios por pessoas e por unidade vendidas.

Para projetarmos as receitas do Fluxo de Caixa, se utilizou a receita média por unidade habitacional devido à dificuldade de projetar a quantidade de PAX por período futuro de ocupação.

#### 5.1.2 – Prazo Médio de Recebimento – Estoque e Fornecedores

A política de vendas da empresa é rigorosa, vendendo a prazo apenas a clientes tradicionais e agências de viagens e o prazo de pagamento concedido é de 15 dias.

As vendas através das agências de viagens representam 10% (dez por cento) do montante de vendas a prazo. Pagam-se as agências, comissão de 10% (dez por cento) sobre as vendas confirmadas.

Para ter-se uma visão melhor dos prazos, verificou-se junto aos relatórios internos e constatou-se que se mantém uma média de vendas em torno de 25% com cartão de crédito, isto é recebimento em 30 dias, 30% do faturamento é a prazo, com 15 dias e os restantes 45% são a vista, representados por moeda corrente e cheques.

A tabela 1 abaixo, demonstra que para o cálculo dos prazos médios e do ciclo financeiro se utilizou o valor do balancete de abril 2003, incluído nos Anexos 1 e 2, páginas nº 93 e 94.

Tabela 1: Cálculo dos Prazos Médios pelo modelo de Santi Filho – Período: Abril/2003

Base de Cálculo	Abr 2003
$PMV = 360(DR / V) = (43,46 \times 120)/361,55$	15 d
$PMC = 360(F / C) = (21,65 \times 120)/100,74$	26 d
$PME = 360(E / CCS) = (19,80 \times 120)/99,71$	24 d

Fonte: Dados fornecidos pela empresa em estudo.

A metodologia utilizada para a agregação dos valores foi:

- DR – Duplicatas a Receber: Duplicatas a Receber mais Cartões de Crédito à Receber;

- V – Vendas Brutas do período deduzidas das devoluções e cancelamentos;
- F – Saldo da Conta de Fornecedores;
- C – Compras no período;
- E – Estoque;
- CCS – Custo Compras para Consumo em Serviço.

A empresa possui boa carteira de clientes a prazo pois a inadimplência ou problemas de recebimentos é praticamente inexistente sendo o seu montante inexpressivo pelo volume de vendas.

No que concerne à política de compras e estoque, não utiliza os conceitos modernos de estoque mínimo, nem leva em conta o período de reposição. As compras são adquiridas para suprir 25 a 30 dias de estoque, com prazo de pagamento para 30 dias. O prazo médio de compras é de 26 dias, conforme consta da tabela 1.

O Ciclo Operacional da empresa em estudo é de 39 dias, representado pela soma do Prazo Médio de Estoque de 24 dias, mais o Prazo Médio de Recebimento das Vendas de 15 dias.

O Ciclo Financeiro de 13 dias é composto pela somatória do Prazo Médio de Estoques de 24 dias, adicionado ao Prazo Médio de Recebimento das Vendas de 15 dias, menos o Prazo Médio de Pagamento de Compras de 26 dias.

O Ciclo Econômico de 24 dias, representado pelo Prazo Médio de Estocagem.

Quando a empresa possui contabilidade regular, as informações são obtidas através dos dados patrimoniais contidos no Balanço. Quando não dispõe, aumenta o grau de dificuldade, porém as informações são obtidas por meio de um levantamento interno. Através do Balanço Perguntado é possível obter os dados necessários para se iniciar um banco de dados que supram as necessidades do pequeno empresário.

Neste estudo, apesar da empresa apresentar seus balanços e balancetes mensais, muitas informações para a ilustração deste modelo, foram fornecidas pelos documentos e planilhas auxiliares, internos da organização.

## 5.2 Escolha da Metodologia de Elaboração

A empresa objeto do estudo, possui contabilidade regular, não sendo necessário o levantamento de um Balanço Perguntado, para ter acesso aos dados patrimoniais. O plano de contas pode ser o mesmo utilizado na contabilidade pois os gestores estão acostumados com a nomenclatura, que com pequenos ajustes ficará estruturado nos moldes deste modelo.

Quando os gestores não estão acostumados com a terminologia contábil, estudar junto aos mesmos uma terminologia que seja de sua compreensão. Uma ferramenta fora de seu entendimento não será utilizada.

A metodologia da elaboração esta intimamente ligada à definição da arquitetura das projeções de caixa de forma que sejam feitas de maneira consistente ao longo do tempo. O modelo proposto se guiará pela forma do método direto mostrando as principais classes de recebimento e pagamento operacionais

O objetivo deste modelo é dar ao gestor uma visão antecipada de suas necessidades ou excessos de capital de giro e permitir ensaios sobre Entradas e Saídas, com receitas e gastos projetados.

Utilizando a quantidade de unidade habitacional disponível no mês, multiplicadas pelo valor médio dos gastos das unidades habitacionais e o resultado multiplicado pelo índice de ocupação previsto para o período, temos as receitas projetadas, que podem ser alteradas conforme ensaios a serem feitos.

A política de vendas e os prazos são vinculados aos cálculos das disponibilidades, bem como a política de compras e estoque, que devem ser controladas em fichas adicionais de controles. As projeções dos impostos vinculados às alterações das vendas, serão visualizadas imediatamente após sua manipulação.

As demais despesas e custos incorridos foram projetados levando em conta histórico de consumo, contratos firmados, projeção de ocupação. O quadro funcional é formado por um quadro mínimo de 31 funcionários, suficiente para suprir até 60% (sessenta por cento) da ocupação, sem prestação de horas adicionais, de acordo com os relatórios internos do setor pessoal.

Quadro 7: Fluxo de Caixa – Simulação 1

FLUXO DE CAIXA		TAXA DE OCUPACAO			
UH MÊS	R\$ X UH DIA/OCP	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO
<b>2970</b>	<b>R\$ 82,00</b>	50%	55%	60%	0%
<b>RECEITA BRUTA PROJETADA=====&gt;</b>		<b>121.770,00</b>	<b>133.947,00</b>	<b>146.124,00</b>	
VENDA À VISTA		54.796,50	60.276,15	65.755,80	
VENDAS NO CARTAO			30.442,50	33.486,75	36.531,00
VENDAS A PRAZO		18.265,50	20.092,05	21.918,60	
DUPLICATAS A RECEBER MES ANTERIOR		16.660,00	18.265,50	20.092,05	21.918,60
<b>ENTRADAS</b>		<b>126.530,00</b>	<b>132.520,36</b>	<b>143.764,94</b>	<b>60.167,81</b>
NUMERIO MÊS ANTERIOR		10.005,00	3.444,16	2.511,74	1.718,21
RECEITA DE VENDA VISTA		54.796,50	60.276,15	65.755,80	
RECEBIMENTO DUPLICATAS		34.925,50	38.357,55	42.010,65	21.918,60
RECEBIMENTO CARTAO		26.803,00	30.442,50	33.486,75	36.531,00
<b>SAIDAS</b>		<b>144.888,84</b>	<b>131.451,12</b>	<b>138.046,73</b>	<b>-</b>
DESP COM SERVIÇOS E ENCARGOS		42.175,63	40.518,00	41.119,00	
CUSTOS OPERACIONAIS		59.309,21	60.933,12	64.427,73	
FONECEDORES		21.652,00	30.000,00	32.500,00	
LIQ EMPRESTIMOS		21.752,00			
<b>FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL</b>		<b>(18.358,84)</b>	<b>1.069,24</b>	<b>5.718,21</b>	<b>60.167,81</b>
CONCLUSAO RESTAURANTE		10.000,00	18.000,00	10.000,00	
AQUISIÇÃO EQUIPAMENTOS		5.000,00	15.000,00		
<b>CAIXA APÓS DECISAO INV</b>		<b>(33.358,84)</b>	<b>(31.930,76)</b>	<b>(4.281,79)</b>	<b>60.167,81</b>
DESC CARTÃO CREDITO		26.803,00	30.442,50	6.000,00	
LIMITE CHEQUE ESPECIAL		10.000,00	4.000,00		
<b>SALDO FINAL</b>		<b>3.444,16</b>	<b>2.511,74</b>	<b>1.718,21</b>	<b>60.167,81</b>

Fonte: Dados fornecidos pela Empresa.

### 5.3 Análise dos Resultados

Apresentamos duas simulações da projeção do Fluxo de Caixa: A simulação 1, utilizando índices de ocupação na faixa de 50, 55 e 60%, que representam a ocupação média dos últimos 3 (três) exercícios.

A Simulação 2 com índices de 55, 60 e 65%, mantendo as demais variáveis inalteradas para que possamos fazer uma comparação nas simulações de Entradas, Saídas e Necessidades e Sobras de Caixa.

As simulações 1 e 2, mantiveram os mesmos critérios nas políticas de vendas e estoques, o que proporciona um ciclo operacional de 39 dias, um ciclo de caixa de 13 dias e um ciclo econômico de 24 dias, alterando apenas o índice de ocupação.

Quadro 8: Fluxo de Caixa: Simulação 2

FLUXO DE CAIXA		TAXA DE OCUPACAO			
UH MÊS	R\$ X UH DIA/OCP	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO
2970	R\$ 82,00	55%	60%	65%	
<b>RECEITA BRUTA PROJETADA=====&gt;</b>		<b>133.947,00</b>	<b>146.124,00</b>	<b>158.301,00</b>	
VENDA À VISTA		60.276,15	65.755,80	71.235,45	
VENDAS NO CARTAO			33.486,75	36.531,00	39.575,25
VENDAS A PRAZO		20.092,05	21.918,60	23.745,15	
DUPLICATAS A RECEBER MES ANTERIOR		16.660,00	20.092,05	21.918,60	23.745,15
<b>ENTRADAS</b>		<b>133.836,20</b>	<b>142.752,19</b>	<b>157.201,16</b>	<b>67.263,22</b>
NUMERIO MÊS ANTERIOR		10.005,00	1.498,99	3.770,96	3.942,82
RECEITA DE VENDA VISTA		60.276,15	65.755,80	71.235,45	
RECEBIMENTO DUPLICATAS		36.752,05	42.010,65	45.663,75	23.745,15
RECEBIMENTO CARTAO		26.803,00	33.486,75	36.531,00	39.575,25
<b>SAIDAS</b>		<b>154.140,21</b>	<b>136.423,73</b>	<b>143.258,34</b>	<b>-</b>
DESP C/ SERVIÇOS E ENCARGOS		42.068,00	41.079,00	41.519,00	
CUSTOS OPERCIONAIS		60.320,21	62.844,73	66.739,34	
FORNECEDORES		30.000,00	32.500,00	35.000,00	
LIQ EMPRESTIMOS		21.752,00			
<b>FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL</b>		<b>(20.304,01)</b>	<b>6.328,46</b>	<b>13.942,82</b>	<b>67.263,22</b>
CONCLUSAO RESTAURANTE		10.000,00	18.000,00	10.000,00	
AQUISIÇÃO EQUIPAMENTOS		5.000,00	15.000,00		
<b>CAIXA APÓS DECISAO INV</b>		<b>(35.304,01)</b>	<b>(26.671,54)</b>	<b>3.942,82</b>	<b>67.263,22</b>
DESC CARTÃO CREDITO		26.803,00	30.442,50		
LIMITE CHEQUE ESPECIAL		10.000,00			
<b>SALDO FINAL</b>		<b>1.498,99</b>	<b>3.770,96</b>	<b>3.942,82</b>	<b>67.263,22</b>

Fonte: Dados fornecidos pela empresa.

Em ambas as simulações as inversões fixas se mantiveram inalteradas, trata-se de cronograma de custos de obra e aquisição de equipamentos em andamento, já definidos pela empresa.

Observa-se na simulação 1, que com 50% de ocupação e mantendo-se as demais variáveis inalteradas, as entradas de caixa não cobrem as necessidades operacionais da empresa. A situação fica mais grave após os investimentos. A gerência busca fontes de curto prazo para financiar as imobilizações. A empresa está altamente comprometida junto ao fisco com tributos em atraso, fonte de receita utilizada para financiar seus gastos de curto prazo.

Nesta simulação a empresa só passará a ter uma situação mais equilibrada quando atingir 60% (sessenta por cento) de ocupação, em virtude dos custos operacionais não sofrerem alteração significativa.



Na simulação 2, utilizando índice de ocupação de 55, 60 e 65%, mantendo todas as demais variáveis que não estão diretamente ligadas às vendas inalteradas. Observamos que os investimentos fixos em Duplicatas e Cartão de Crédito tenderam ao aumento, elevando a necessidade de recursos para financiar as operações da empresa, nesta simulação observamos que a empresa passa a ter uma necessidade menor de recursos de curto prazo a partir da simulação de 60% e uma situação melhor aos 65% (sessenta e cinco por cento) de ocupação.

O pequeno empresário precisa ser alertado que ativo fixo não são apenas as imobilizações do ativo permanente, mas também as inversões financeiras feitas em Estoques e Duplicatas a Receber. Quais as implicações para a saúde financeira da empresa, e o quanto a falta deste conhecimento pode levar a decisões errôneas.

Este simples entendimento conceitual permite ao gestor analisar suas políticas de compras, estoque e vendas, bem como sua posição no mercado local, haja vista o grande número de novos hotéis, dividindo o mercado.

Projetando as entradas e saídas do caixa bem como todo o conjunto de decisões que afetam direta e indiretamente sua saúde financeira, o uso do modelo dá ao gestor uma visão holística das atividades da organização. É bem verdade que o empreendedor assume riscos, porém riscos pensados levam a um repensar das decisões enquanto a organização possui fôlego para mudar e se reorganizar.

O pequeno empreendedor precisa orçar, planejar e controlar seu empreendimento de forma direta e sem complicações, é a proposta do modelo. Ao mesmo tempo em que faz o orçamento, planeja o futuro da organização, efetua o controle financeiro permitindo mudanças ou ajustes no transcorrer do processo ou período. Por exemplo: de posse das informações fornecidas pelo modelo, o gestor pode tomar medidas para a melhoria e ajuste como a utilização de critérios mais modernos no controle e utilização de estoques mínimos, diminuindo o prazo médio de estoques para 15 dias em função da distância, mantendo os demais fatores inalterados, reduziria o ciclo financeiro em 8 dias, além de diminuir o investimento em inversões fixas – estoque.

De posse das informações fornecidas pelo modelo, o administrador financeiro pode buscar medidas saneadoras para equilibrar o Fluxo de Caixa, que no caso específico em estudo poderiam ser:

- Novas fontes de receitas, com a utilização de seus espaços para a promoção de eventos.
- Para incentivar o pagamento em cash promover descontos diferenciados.
- Mudança na política de estoque.
- Recursos menos onerosos e de prazos maiores para o financiamento das inversões fixas em edificações e equipamentos, através de linhas de crédito de médio ou longo prazo e leasing.
- Revisão nos contratos com terceiros.
- Revisão nos custos operacionais.

Estas seriam algumas das medidas que podem ser tomadas pelo administrador financeiro para equilibrar o Fluxo de Caixa e como o objetivo deste trabalho não é a implantação do modelo, nem a análise de seus resultados, mas apenas a sua ilustração, ao ser implantado, deverá ser ajustado para a satisfação da necessidade de informação específicas de cada empresa.

Esta empresa em particular, possui diversos informativos gerenciais dentro de seu controle gerencial. Desta maneira a mesma deve transformar estes dados em informações e planejar seu futuro através do fluxo de caixa projetado mensal (orçamento), o que lhe permitirá identificar as causas de seu problema crônico de caixa representado pela falta de recursos para liquidação de seus compromissos fiscais. A empresa vem financiando parte de suas saídas de caixa com o não pagamento de encargos sociais e tributos relativos às vendas.

A implantação da ferramenta – Fluxo de Caixa – é simples e de fácil efetivação. O sucesso da utilização desta ferramenta na organização esta diretamente ligada ao interesse do principal gestor em dar-lhe a devida importância, demonstrando e muitas vezes impondo aos demais setores a colaboração na sua implantação. Se

não houver o interesse de todos, os esforços para que seja efetivamente um auxiliar nas decisões não passará de “perda de tempo” com um relatório de controle a mais.

## 6 CONCLUSÃO

O atual cenário competitivo exige respostas rápidas e eficazes das organizações. A identificação antecipada das necessidades ou sobras de caixa transformou o Fluxo de Caixa num dos mais importantes instrumentos para o gestor financeiro da empresa. Através deste instrumento de controle e planejamento, podemos vislumbrar como as decisões empresariais irão se refletir nos resultados da empresa e como o seu “pulmão” caixa será impactado.

O objetivo geral do estudo, a proposição de um modelo adaptado de gerenciamento do Fluxo de Caixa, capaz de oferecer uma visualização antecipada das necessidades ou sobras de caixa no curto prazo, como garantia da liquidez, foi alcançado.

O modelo proposto permite ao gestor simular situações de aumento ou queda nos ingressos ou saídas de caixa, visualizando suas necessidades de capital de giro, bem como a programação de suas inversões permanentes em estoque, duplicatas, imobilizado. O mesmo modelo pode ser utilizado para planejamento e controle dos recursos financeiros, facilitando a tomada de decisões.

Os cálculos utilizados na ilustração do modelo, mostra a real situação financeira e condições de geração de caixa e pagamento das dívidas, bem como, qual o montante de suas necessidades financeiras e aonde irá buscá-los. Ele expõe a situação de liquidez da empresa.

Ao ser implantado deverá sofrer alterações, adequando sua nomenclatura à cultura empresarial.

O que pode ser observado nesse estudo, é que, apesar de ter seu uso incentivado por vários autores e diversas Instituições (Associações de Classe, Sindicatos, Sebrae e outras), que tratam de treinamento e instrumentação das empresas para gerenciamento financeiro, mesmo assim, o Fluxo de Caixa é pouco utilizado como instrumento de planejamento e orçamento nas empresas.

Para o pequeno negócio, de perfil familiar, o Fluxo de Caixa é ferramenta de grande utilidade pela facilidade com que poderá ser entendida e elaborada pelo

gestor. A utilização do Fluxo de Caixa permite a empresa planejar seu futuro através do orçamento projetado de caixa, evitando desencontro entre suas receitas e despesas.

O Fluxo de Caixa proposto nesse trabalho, pode ser utilizado por qualquer empresa por ser de fácil aplicação. Levando-se em conta que a maioria das empresas possuem algum tipo de controle, o Balanço e a DRE podem ser elaborados através do Balanço Perguntado, que nada mais é que um levantamento dos bens, direitos e obrigações da empresa.

Toda organização pode elaborar seu orçamento e planejar seu futuro a partir destes dados, alguns históricos. Projetar seus Fluxos e promover seus ajustes possibilitando com isto rever seus orçamentos na medida em que forem acontecendo.

Não se pretende dizer que o orçamento e o planejamento, bem como a implantação do Fluxo de Caixa numa organização, eliminará suas dificuldades financeiras. Certamente a visualização de suas entradas e saídas futuras de caixa permitirá antecipar a decisão de alocação de recursos.

Permitirá, ainda, a reestruturação das imobilizações em estoque e duplicatas, prazo de fornecedores, ampliação ou retração de fatia de mercado, entre outras medidas que poderão ser adotadas e que são de competência da boa gestão.

Enfim, as empresas que adotarem o fluxo de caixa podem facilitar e organizar seus dados em relação a recebimentos e pagamentos, com melhor equilíbrio entre capital próprio e de terceiros. Aumentar a rotação dos estoques, negociar junto a fornecedores descontos e prazos em compras, oferecer benefícios a seus clientes, são medidas que poderão ser adotadas.

Neste trabalho não houve preocupação maior com a gestão de longo prazo. Apenas e especificamente com as entradas e saídas, focando no potencial de geração de caixa, visando a liquidez de curto prazo.

Como pode ser observado, a empresa encontra-se com dificuldade crônica de caixa, porém seus balanços apresentam lucros.

Mesmo mantendo contabilidade em dia e possuindo dados gerenciais, estes não se encontram organizados de maneira a fornecer informações para tomada consistente de decisões.

A empresa não está planejando suas ações de forma ordenada, não faz orçamento, não possui Fluxo de Caixa, o que se conclui que poderia ser diferente se fizesse uso do fluxo de caixa e planejasse suas ações baseadas em um orçamento consistente.

### **6.1 Recomendação para Futuros Trabalhos**

Os seguintes assuntos não foram objeto de pesquisa nesta dissertação, e são recomendações de temas para trabalhos futuros:

- Fluxo de Caixa das atividades de investimentos e,
- Fluxo de Caixa das atividades de Financiamento e suas implicações nas ações de longo prazo da empresa hoteleira.

## REFERÊNCIAS

ABIH Nacional. Pesquisa realizada pela EMBRATUR junto a 800 meios de hospedagem – Período: Fevereiro a abril de 1997. Estatística ABIH. [www.abih.com.br](http://www.abih.com.br). 18/08/02.

ABIH Nacional. **Uma grande vitrine de produtos e serviços para a hotelaria nacional**. Editorial ABIH Urgente. [www.abih.com.br](http://www.abih.com.br). 18/08/02.

ANDRADE, Eduardo Leopoldino. **Introdução à Pesquisa Operacional – Métodos e modelos para a análise de decisão**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

ARANTES, Nélio. **Sistema de Gestão Empresarial** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ASSAF NETO, Alexandre. **A Dinâmica das Decisões Financeiras**. Caderno de Estudos, São Paulo: FIPECAFI, nº 8, janeiro / junho, 1996.

ASSAF NETO, Alexandre. SILVA, César A T. **Administração do Capital de Giro**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

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

BENI, Mário C. **Análise Estrutural do Turismo**. 5.ed. São Paulo: SENAC, 2001.

BEUREN, Ilse Maria. MOURA, U. M. **Considerações sobre a Demonstração do Fluxo de Caixa e sua relação com a Demonstração das Origens e aplicações de Recursos**. Anais do XVI CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 2.000, v.1. [www.milênio.com.br/Siqueira](http://www.milênio.com.br/Siqueira) – em 08/12/02.

BRAGA, Roberto. **Análise Avançada do Capital de Giro**. Caderno de Estudos, São Paulo: FIPECAFE, nº 3, 1991.

BRAGA, Roberto. **Avaliação da Liquidez das Empresas através da Análise da Demonstração do fluxo de Caixa**. Caderno de Estudos, São Paulo: FIPECAFE, v.14, nº 25, p.6 – 23, Jan / Abr 2001.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1992.

BRAGA, Roberto., MARQUES, J.A.V.C. **Fundamentos conceituais da demonstração dos fluxos de caixa: significado, vantagens e limitações. Algumas evidências**. Caderno de estudos, FIPECAFI, São Paulo, v.8, nº 14, p.30-43, jul./dez. 1996.

BRASIL, Haroldo V. BRASIL, Haroldo G. **Gestão Financeira das Empresas – Um Modelo Dinâmico**. 4.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda. 1999.

BRASIL, Haroldo Vinagre. FLEURIET, Michel. **Planejamento Financeiro das Pequenas e Médias Empresas: um Modelo Integrado**. 2.ed. Contagem: Fundação Dom Cabral, 1980.

CAIADO, António C. P. **Contabilidade de Gestão**. Lisboa: Vislis Editores,LDA, 1997.

CAMPAGLIA, Américo O. CAMPAGLIA, Osvaldo R.P. **Controles de Gestão – Controladoria Financeira das Empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

CAMPOS FILHO, Ademar. **Fluxo de Caixa em Moeda Forte**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

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

CÂNDIDO, Índio. **Controles em Hotelaria**. 4.ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

CARMO, Augusto B.G. et al. **Fluxo de Caixa**. Revista Brasileira de Contabilidade do CRC –SP. São Paulo: ano I, nº 3, p.57-64, dez./ 1997.

CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira**. Caxias do Sul: EDUCS, 1992.

CASSARO, A C . **Sistema de Informações para a Tomada de Decisões**. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

CATELLI, Armando. **Controladoria Uma abordagem da Gestão Econômica GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.

CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira**. Caxias do Sul: EDUCS, 1992.

\_\_\_\_\_, Geraldo. **Excelência em hotelaria: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CORBETT NETO, Thomas. **Contabilidade de Ganhos**. São Paulo: Liv. Nobel S. A.1997.

CREPALDI , Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial – Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 1998.

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**. Florianópolis: UFSC, 1999. Dissertação (mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.

DI AGUSTINI, Carlos Alberto. **Capital de Giro**. São Paulo: Atlas, 1996.

**DICIONÁRIO BRASILEIRO – da Língua Portuguesa**. 8ª ed. V.2 São Paulo: Enciclopédia Britânica do Brasil Publicações Ltda, 1986.

DUARTE, Valdir Vieira. **Administração de Sistemas Hoteleiros – Conceitos Básicos**. São Paulo: Ed. SENAC, 1996.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: Atlas, 1993.



FALCINI, Primo. **Avaliação Econômica de Empresas – Técnica e Prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURIET, Michel et al. **A Dinâmica Financeira das Empresas Brasileiras**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 1978.

FRANCO, H. **Contabilidade Industrial**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FRETTA, Eliane C.L. SOUZA, Joseany de. **O Fluxo de Caixa para Empresas de Pequeno Porte**. In: ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO. Florianópolis: 2001. Anais do 3º ENEMPRES.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do Fluxo de Caixa Diário**. São Paulo: Atlas, 1997.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial – Planejamento e Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1999.

GALLIANO, A Guilherme. **O método Científico – Teoria e Prática**. São Paulo: Ed. Harbra Ltda.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antonio de Loureiro. **Sistemas de Informações Contábil/Financeiro**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 7.ed. São Paulo: Ed. HARBRA Ltda. 1997.

GOLBARG, Marcos César. LUNA, Henrique Pacca L. **Otimização Combinatória e Programação Linear – Modelos e Algoritmos**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.

GOMES, Josir S. SALAS, Joan M. A. **Controle de Gestão – Uma Abordagem Contextual e Organizacional**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Amaro Luiz de Oliveira. **As informações contábeis e o ambiente econômico**. Brasília: Publicação do Departamento de Ciências Contábeis e Atuaria da Universidade de Brasília, v.3, nº 1, primeiro semestre 2000.

GUERREIRO, Reinaldo. **A Meta da Empresa – Seu Alcance sem Mistérios**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HENDRIKSEN, Eldon S. BRENDA, Michael F. Van. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

HUBNER, Maria Martha. **Guia para Elaboração de Monografias e Projetos de Dissertação de Mestrado e Doutorado**. São Paulo: Editora Pioneira, 1999.

IOB – Informações Objetivas. **Evolução para o Fluxo de Caixa**. Caderno Temática Contábil e Balanços. Boletins nº 5, 6 e 7. São Paulo: 1988.

IOB – Informações Objetivas. **Fluxo de Caixa**. Caderno Temática Contábil e Balanços. Boletim nº 22. São Paulo: 1997.

IUDICIBUS, Sérgio de e outros. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações**. 4 ed. São Paulo; Atlas, 1995.

IUDICIBUS, Sérgio de, MARION, José Carlos. **Introdução à teoria da contabilidade: para o nível de graduação**. São Paulo: Atlas, 1999.

KASSAI, Silvia. **As Empresas de Pequeno Porte e a Contabilidade**. Caderno de Estudos, São Paulo: FIPECAFI, v.9, nº 15, p.60 - 74, Jan./Jun. 1997.

KINLAW, Dennis C. **Empresa Competitiva & Ecológica – Desempenho sustentado na era ambiental**. São Paulo: MAKRON Books, 1998.

KUAZAQUI, Edmir. **Marketing Turístico e de Hospitalidade**. São Paulo: Makron Books, 2000.

LARA, Simone B. **Marketing & Vendas na Hotelaria**. São Paulo: Ed. Futura, 2001.

LAUDMANN, Raul. **O impacto do TQM em empresas de pequeno porte**. Paraná, 1998. Dissertação (mestrado em administração) – Departamento de Administração, Universidade Federal do Paraná, 1998.

LEITNER, Peter. **Além dos números**. HSMManagement, nº 14, Ano 3, p.114-140, Mai / Jun, 1999 .

MALUCHE, Maria Aparecida. **Modelo de Controle de gestão para a pequena empresa como garantia da qualidade**. Florianópolis: UFSC, 2000. Dissertação (mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

MALHOTRA, Naresh K. **Investigacion de Mercados – Um enfoque práctico**. 2.ed. México: A Simon & Schuster Campany, 1997.

MALHOTRA, Naresh K. **Investigacion de Mercados – Um enfoque práctico**. 2.ed. México: A Simon & Schuster Campany, 1997.

MARCONI, Marina de A, LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 6 ed. São Paulo; Atlas, 1997.

MARQUES E BRAGA 1995

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. vol. 1. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. vol.2. São Paulo: Atlas, 1995.

MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanços – Abordagem Básica e Gerencial**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1997. E 1999

MOSIMANN, Clara Pellegrino. FISCH, Silvio. **Controladoria – seu papel na administração de empresas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MUNHOZ, Dércio G. **Economia Aplicada – Técnicas de Pesquisa e Análise Econômica**. Brasília: Ed. UNB, 1989.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução a Controladoria**. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Ricardo Daher. **Uma contribuição para a gestão financeira de curto prazo nas empresas de extração de mármore e granitos do Estado do Espírito Santo**. Florianópolis: UFSC, 2001. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

PADOVEZE, Clóvis L. **Contabilidade Gerencial – um enfoque em Sistema de Informação Contábil**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

PELLEGRINI FILHO, Américo. **Dicionário Enciclopédico de Ecologia e Turismo**. São Paulo, Ed. Manole, 2000.

PEREZ JUNIOR José Hernandez, PESTANA, Armando O; FRANCO, Sergio P.C. **Controladoria de Gestão – Teoria e Prática**, 2 ed. São Paulo; Atlas, 1997.

PINHO, Adelino Dias. **Demonstração dos Fluxos de Caixa**. Boletim do IBRACON, N° 220, SET/ 96. Porto Alegre; Sagra Luzzatto, 1998.

PORTER, Michael E. **Estratégias Competitivas**. 18 ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1986.

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

SANTI FILHO, Armando de, OLINQUEVITCH, José Leônidas. **Análise de Balanços para Controle Gerencial**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

SANVICENTE. Antonio Zoratto, e SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na Administração de Empresas**. São Paulo; Atlas, 2000.

SILVA, Catarina de Fátima da. **Melhoria da qualidade em serviços: Uma aplicação em hotéis**. Florianópolis: UFSC, 1999. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.

SILVA, José Pereira da. **Análise Financeira das Empresas**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, José Pereira da .**Análise e Decisão de Crédito**. São Paulo; Atlas, 1995.

SILVA, César Augusto Tiburcio, SANTOS, Jocineiro Oliveira, OGAWA, Jorge Sadayoshi. **Fluxo de Caixa e DOAR**. Caderno de Estudos FIPECAFI / FAE – USP, São Paulo: nº 9, p.36-66, out./1993.

SILVER, A David. **Entradas de Caixa no Cash Flow**. São Paulo: Makron Books, 1996.

TELES, Egberto Lucena. **A demonstração do fluxo de caixa como forma de enriquecimento das demonstrações contábeis exigidas por lei**. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília, ano XXVI, nº 5, p.64-71, jul.1997,p.69

THIESEN, João Arno de Oliveira. **A demonstração do Fluxo de Caixa nas Organizações e sua Importância como Instrumento da Tomada de Decisão**. Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: nº 100, p.8-13, maio, 2.000.

TREUHERZ, Rolf Mário. **Análise Financeira por Objetivos**. 5º ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

TUCH, David Lord. **Formação de Preço na hotelaria**.  
File://C:|Desktop|BETH|PREÇO – 29.09.02.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1992.

YOSHITAKE, Mariano e HOJI, Masakazu. **Gestão de Tesouraria**. São Paulo: Atlas, 1997.

ZAMBON, Edna Márcia J. **Influência da classificação na Demonstração do Fluxo de Caixa – Um estudo da experiência brasileira**. Publicação do Departamento de Ciência Contábeis e Atuaria da Universidade de Brasília. Brasília: v. 4, nº 1, Primeiro Semestre 2001.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa**. 7 ed. Porto Alegre: Sagra, 1998.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento Financeiro e Orçamento**. 2.ed. Porto Alegre: Sagra, 1998.

## ANEXOS

### ANEXO 01

Balança Patrimonial dos últimos 4 exercícios – Ajustados para análise

### Ativo e Passivo da Empresa

EMPRESA: TRANSCONTINENTAL HOTEIS E TURISMO S/A									
EM R\$ MIL									
ATIVO	04/2003	2002	2001	2000	PASSIVO	04/2003	2002	2001	2000
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>	<b>99,21</b>	<b>92,42</b>	<b>111,30</b>	<b>112,33</b>	<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>	<b>225,58</b>	<b>216,86</b>	<b>205,46</b>	<b>96,29</b>
CAIXA	0,54	4,50	4,22	8,44	FORNECEDORES	21,65	31,73	32,90	30,26
BANCOS	9,47	9,08	9,08	12,48	OBRIG TRAB A	12,73	17,78	15,85	8,70
APLICAÇÕES FINANC				3,56	OBRIG PREVID	69,00	54,99	53,44	24,65
DUPLIC. RECEBER	43,46	58,32	46,48	44,73	OBRIG TRIBUTARIA	100,45	91,20	87,33	11,65
ESTOQUES	20,83	19,80	50,27	42,48	EMPRESTIMOS	21,75	19,56	14,16	
OUTROS CRÉDITOS	8,36		1,25	0,64	IR E CSL		1,60	1,79	10,20
IMPOSTOS RECUP	16,55			-	DIVIDENDOS				
					CONTAS A PAGAR				10,83
<b>ATIVO L.PRAZO</b>	<b>120,44</b>	<b>100,47</b>	<b>96,40</b>	<b>118,70</b>	<b>EXIGIVEL L. P.</b>	<b>2.991,09</b>	<b>3.054,84</b>	<b>2.637,22</b>	<b>2.344,88</b>
COLIGADAS	118,55	98,57	94,50	116,80	DEBENTURES	2.943,99	2.943,99	2.562,71	2.246,14
VALORES LP	1,89	1,90	1,90	1,90	IMPOSTOS PARCELAD	47,10	54,75	74,51	91,24
					OUTRAS CONTAS		56,10		7,50
<b>ATIVO PERMANENTE</b>	<b>8.369,03</b>	<b>8.297,62</b>	<b>7.997,49</b>	<b>7.498,18</b>	<b>PATRIMONIO LIQUIDO</b>	<b>5.372,01</b>	<b>5.218,81</b>	<b>5.362,51</b>	<b>5.288,03</b>
INVESTIMENTOS	123,16	83,16	83,16	83,16	CAPITAL SOCIAL	5.707,45	5.707,45	5.707,45	5.707,45
PERMANENTE	5.267,13	5.232,83	5.323,64	5.135,60	RESERVA DE CAPITAL	102,90	102,00	102,90	102,90
DIFERIDO	2.978,74	2.981,63	2.590,69	2.279,42	LUCROS/PREJUICIOS AC	(450,32)	(450,32)	(450,32)	(532,62)
					LUCROS/PREJUICIOS EX	11,98	(141,22)	2,48	10,30
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>8.588,68</b>	<b>8.490,51</b>	<b>8.205,19</b>	<b>7.729,21</b>	<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>8.588,68</b>	<b>8.490,51</b>	<b>8.205,19</b>	<b>7.729,20</b>

Fonte: Dados fornecidos pela empresa.

## ANEXO 02

Demonstração de Resultado dos últimos 4 exercícios, ajustados para análise.

### Demonstração de Resultado da Empresa em Estudo

Em R\$ Mil

D. R. E.	04/2003	2002	2001	2000
<b>RECEITA OP BRUTA</b>	<b>361,55</b>	<b>1.242,06</b>	<b>1.303,16</b>	<b>1.339,33</b>
DEDUÇÕES DA RECEITA	31,27	129,07	160,39	160,35
<b>RECEITA OPER LIQUIDA</b>	<b>330,28</b>	<b>1.112,99</b>	<b>1.142,77</b>	<b>1.178,98</b>
CUSTO DAS MERC /SERVIÇOS VENDIDOS	174,65	(819,66)	(788,77)	(788,00)
DEPRECIACAO	16,47	(39,26)	(17,56)	(51,78)
<b>RESULT OPERACIONAL</b>	<b>139,16</b>	<b>254,07</b>	<b>336,51</b>	<b>339,20</b>
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>127,18</b>	<b>390,45</b>	<b>342,27</b>	<b>332,30</b>
DESP COM PESSOAL	23,24	145,70	111,29	96,68
DESP TRIBUTARIAS	0,21	33,88	31,45	45,59
DESP FINANCEIRAS	12,25	34,31	28,42	14,05
DESP ADMINISTRATIVAS	87,56	157,04	145,59	112,47
DEPRECIACAO / AMORTIZ	3,85			60,01
RECEITAS FINANCEIRAS	0,07		(0,58)	(2,41)
DESP INDEDUTIVEIS		19,52	26,10	5,91
<b>RESULT OPERACIONAL</b>	<b>11,98</b>	<b>(136,38)</b>	<b>(5,83)</b>	<b>6,90</b>
OUTRAS REC NÃO OPERAC		1,30	10,09	13,60
<b>RESULT ANTES DO IR</b>	<b>11,98</b>	<b>(135,08)</b>	<b>4,26</b>	<b>20,50</b>
PROV IRPJ	1,22	2,30	0,71	6,38
PROV CSL	1,00	3,84	1,08	3,82
<b>LUCRO LIQ EXERCÍCIO</b>	<b>9,76</b>	<b>(141,22)</b>	<b>2,47</b>	<b>10,30</b>

Fonte: Dados fornecidos pela Empresa em estudo

RELATORIO SOBRE INDICE DE OCUPAÇÃO X MEDIA GASTOS CLIENTE - UNIDADE HABITACIONAL														
	MÊS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	MEDIA
2002	TX OCUP	30,66	32,07	52,21	54,25	46,4	51,48	63,9	48,42	66,24	53,14	44,71	42,15	48,80
	RECEIT A	89710	85765	146176	140117	116229	112779	140960	105285	149458	124189	110465	108370	119125
	UH	910	952	1551	1611	1645	1529	1898	1438	1967	1578	1328	1252	1472
	PAX/UH	1405	1329	2406	2235	2700	1880	2249	1805	2354	2049	1941	1906	2022
	C/ PAX	63,85	64,53	60,75	62,69	43,05	59,99	62,68	58,33	63,49	60,61	56,91	56,86	59,48
	C/ UH	<b>98,58</b>	<b>90,09</b>	<b>94,25</b>	<b>86,98</b>	<b>70,66</b>	<b>73,76</b>	<b>74,27</b>	<b>73,22</b>	<b>75,98</b>	<b>78,70</b>	<b>83,18</b>	<b>86,56</b>	<b>82,18</b>
2003	TX OCUP	20,57	31,03	49,17	51,1	<b>50</b>	<b>55</b>	<b>60</b>						<b>45,27</b>
	RECEIT A	54710	78577	117201	111066	<b>118900</b>	<b>133988</b>	<b>146124</b>						<b>108652</b>
	UH	611	922	1460	1518	<b>1450</b>	<b>1634</b>	<b>1782</b>						<b>1340</b>
	PAX/UH	901	1205	1898	1846									<b>1463</b>
	C/PAX	60,72	65,21	61,75	60,17									<b>61,96</b>
	C/ UH	89,54	85,22	80,27	73,17	<b>82,00</b>	<b>82,00</b>	<b>82,00</b>						<b>82,03</b>

Fonte: Dados fornecidos pela empresa em estudo.

ANEXO 03

### Índices de Ocupação e Media de Gastos por Cliente e Unidade Habitacional

## ANEXO 04

## Simulação Fluxo de Caixa – Completo

FLUXO DE CAIXA	TAXA DE OCUPAÇÃO					
	UH MÊS	R\$ X UH DIA OCP	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO
<b>2970</b>	<b>R\$ 82,00</b>	50%	55%	60%	0%	
<b>RECEITA BRUTA PROJETADA=====&gt;</b>		<b>121.770,00</b>	<b>133.947,00</b>	<b>146.124,00</b>		
VENDAS À VISTA		54.796,50	60.276,15	65.755,80		
VENDAS NO CARTAO			30.442,50	33.486,75	36.531,00	
VENDAS A PRAZO		18.265,50	20.092,05	21.918,60		
DUPLICATAS A RECEBER MÊS ANTERIOR		16.660,00	18.265,50	20.092,05	21.918,60	
<b>ENTRADAS</b>		<b>126.530,00</b>	<b>132.520,36</b>	<b>143.764,94</b>	<b>60.167,82</b>	
NUMERIO MÊS ANTERIOR		10.005,00	3.444,16	2.511,74	1.718,22	
RECEITA DE VENDA VISTA		54.796,50	60.276,15	65.755,80		
RECEBIMENTO DUPLICATAS		34.925,50	38.357,55	42.010,65	21.918,60	
RECEBIMENTO CARTÃO		26.803,00	30.442,50	33.486,75	36.531,00	
<b>SAIDAS</b>		<b>144.888,84</b>	<b>131.451,12</b>	<b>138.046,73</b>	<b>14.539,34</b>	
ORD E SALÁRIOS LIQ		14.833,11	15.100,00	15.300,00		
PRO LABORE ADM LIQ		8.804,00	8.804,00	8.804,00		
ENCARGOS - INSS E FGTS		5.763,52	5.839,00	6.200,00		
SERVICOS TERCEIROS		12.775,00	10.775,00	10.815,00		
PIS, COFINS E ISS		9.607,21	11.750,81	12.925,89	14.100,97	
IMPOSTOS PARCELADOS		12.250,00	12.315,00	12.375,00		
IMPOSTOS EM ATRASO		10.000,00	10.000,00	10.000,00		
IMPOSTOS E TAXAS		2.527,00	2.527,00	2.527,00		
JUR /MUL S IMPOSTOS		306,00	370,00	433,00		
COMUNICAÇÃO		4.950,00	5.250,00	5.450,00		
ENERGIA ELÉTRICA E GÁS		6.100,00	6.300,00	6.600,00		
ALUGUEIS		3.050,00	3.050,00	3.050,00		
MANUTENÇÃO EDIFICAÇÃO		4.450,00	4.500,00	4.450,00		
FRETES /VEICULOS		700,00	700,00	750,00		
VIAGENS E ESTADIAS		1.800,00	500,00	1.800,00		
MATERIAL ESCRITÓRIO		700,00	750,00	1.000,00		
COMISSÕES DE AGÊNCIAS		348,00	365,31	401,84	438,37	
JORNAIS E REVISTAS		205,00	205,00	205,00		
DESPEAS DIVERSAS		1.089,00	1.100,00	1.200,00		
FORNECEDORES		21.652,00	30.000,00	32.500,00		
DESPEAS FINANCEIRAS		1.227,00	1.250,00	1.260,00		
LIQ EMPRÉSTIMO		21.752,00				
<b>FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL</b>		<b>(18.358,84)</b>	<b>1.069,24</b>	<b>5.718,22</b>	<b>45.628,48</b>	
CONCLUSÃO RESTAURANTE		10.000,00	18.000,00	10.000,00		
AQUISIÇÃO EQUIPAMENTOS		5.000,00	15.000,00			
<b>CAIXA APÓS DECISAO INV</b>		<b>(33.358,84)</b>	<b>(31.930,76)</b>	<b>(4.281,78)</b>	<b>45.628,48</b>	
DESC CARTÃO CREDITO		26.803,00	30.442,50	6.000,00		
LIMITE CHEQUE ESPECIAL		10.000,00	4.000,00			
<b>SALDO FINAL</b>		<b>3.444,16</b>	<b>2.511,74</b>	<b>1.718,22</b>	<b>45.628,48</b>	

Fonte: Dados fornecidos pela Empresa