

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**SILVANA MARIA DE SOUZA PIRES**

**FLUXO DE CAIXA PROJETADO: UM INSTRUMENTO DE  
GESTÃO FINANCEIRA PARA UMA EMPRESA COMERCIAL  
E PRESTADORA DE SERVIÇOS DE PEQUENO PORTE DA  
GRANDE FLORIANÓPOLIS**

FLORIANÓPOLIS

2007

**SILVANA MARIA DE SOUZA PIRES**

**FLUXO DE CAIXA PROJETADO: UM INSTRUMENTO DE  
GESTÃO FINANCEIRA PARA UMA EMPRESA COMERCIAL  
E PRESTADORA DE SERVIÇOS DE PEQUENO PORTE DA  
GRANDE FLORIANÓPOLIS**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina como um dos pré-requisitos para obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Professor Erves Ducati, M. Sc.

FLORIANÓPOLIS

2007

SILVANA MARIA DE SOUZA PIRES

**FLUXO DE CAIXA PROJETADO: UM INSTRUMENTO DE  
GESTÃO FINANCEIRA PARA UMA EMPRESA COMERCIAL  
E PRESTADORA DE SERVIÇOS DE PEQUENO PORTE DA  
GRANDE FLORIANÓPOLIS**

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão de curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota (média) de ....., atribuída pela banca constituída pelo orientador e membros abaixo mencionados.

28 de novembro de 2007

---

Professora Dra. Elisete Dahmer Pfitscher  
Coordenadora de monografia do departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca:

---

Prof. Erves Ducati, M. Sc.  
Departamento de Ciências Contábeis

---

Prof<sup>ª</sup>. Bernadete Limongi, Dr<sup>ª</sup>.  
Departamento de Ciências Contábeis

---

Prof. Vladimir Arthur Fey, M. Sc.  
Departamento de Ciências Contábeis

FLORIANÓPOLIS

2007

Dedico este trabalho:

Ao meu esposo Adriano.

Ao meu filho Christian.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter iluminado meu caminho e me proporcionado a oportunidade de estudar numa universidade pública tão bem conceituada.

A Santa Madre Paulina, por atender ao meu pedido e conceder a graça de passar no vestibular depois de tanto tempo afastada do estudo.

Ao meu esposo, Adriano, pelo incentivo e apoio oferecido para a realização deste sonho.

Ao meu filho Christian que, ainda pequenino, teve que dividir o tempo e atenção de sua mãe com os diversos momentos de estudos.

Aos meus avós Matias e Damasia (*in memoriam*) por todo o amor e carinho que dispensaram em minha criação, e que mesmo distantes sei que torceram por mim.

A minha mãe Ivone por ter me dado a vida.

As minhas grandes amigas Luciana e Francini, que conheci na UFSC e durante esses quatro anos foram minhas fiéis companheiras de estudos, brincadeiras e amizade.

Ao meu orientador, o Professor Erves Ducati, que muito me ajudou no desenvolvimento desta monografia.

Ao Sr. Jorge, diretor da empresa analisada, por disponibilizar os dados para a elaboração deste trabalho.

Finalmente agradeço a todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para a minha formação acadêmica.

“Não é o desafio com que nos deparamos que determina quem somos e o que estamos nos tornando, mas a maneira com que respondemos ao desafio. Somos combatentes, idealistas, mas plenamente conscientes, porque o ter consciência não nos obriga a ter teoria sobre as coisas: só nos obriga a sermos conscientes. Problemas para vencer, liberdade para provar. E enquanto acreditarmos no nosso sonho, nada é por acaso.”

Henfil

## RESUMO

PIRES, Silvana Maria de Souza. **Fluxo de Caixa Projetado: um instrumento de gestão financeira para uma empresa comercial e prestadora de serviços de pequeno porte da grande Florianópolis**. Florianópolis, 2007. 90 f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Curso de Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

Orientador: Prof. Erves Ducati, M. Sc.

O presente trabalho tem como objetivo principal evidenciar a contribuição proporcionada pelo fluxo de caixa na gestão de uma empresa comercial e prestadora de serviços de pequeno porte. Inicialmente foi realizada uma revisão bibliográfica apontando os conceitos de empresas e sua classificação quanto ao porte, definiu-se a contabilidade gerencial e suas principais características, evidenciou-se o fluxo de caixa, suas aplicações, finalidades, prazos e sua amplitude como ferramenta auxiliar no processo decisório. Para um melhor entendimento da pesquisa, realizou-se um estudo de caso numa empresa que atua no ramo de comercialização e instalação de sistemas de climatização da grande Florianópolis. Foram analisadas todas suas entradas e saídas de numerários nos últimos três anos, e com base nesses dados foi proposto um modelo de fluxo de caixa projetado para o ano de 2008. Ao término deste estudo, conclui-se que o fluxo de caixa permite ao administrador uma visão antecipada dos acontecimentos futuros, auxiliando-o na verificação de eventuais necessidades de captação de recursos, ou mesmo, permitindo decidir em tempo hábil como aplicar seus recursos financeiros disponíveis. Essa demonstração simples e de fácil entendimento fornece informações relevantes que auxiliam o gestor no processo de tomada de decisões.

**Palavras-chaves: Fluxo de Caixa. Tomada de Decisão. Planejamento Financeiro.**

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Diagrama representativo do Fluxo de Caixa.....	33
<b>Figura 2</b> – Fluxograma dos principais elementos envolvidos no fluxo de caixa.....	36
<b>Figura 3</b> – Requisitos para implantação do Fluxo de Caixa.....	38
<b>Figura 4</b> – Fluxo de Caixa na Empresa.....	42
<b>Figura 5</b> – Ciclo Operacional de Caixa.....	45
<b>Figura 6</b> – Organograma da Empresa.....	49

### LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Fluxo de Caixa Mensal.....	39
--	----

### LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Comparativo entre os itens que compõem o faturamento anual da empresa.....	51
---	----

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Critérios de classificação para micro, pequenas, médias e grandes empresas.....	20
<b>Tabela 2</b> – Classificação das empresas segundo o MERCOSUL.....	21
<b>Tabela 3</b> – Comparativo das obras nos períodos de 2005, 2006 e 2007 e suas respectivas variações.....	52
.	
<b>Tabela 4</b> – Média do Crescimento do faturamento total da empresa incluindo: MP, MC e Obras.....	53
<b>Tabela 5</b> – Mapa Auxiliar de Previsão de Recebimentos de Manutenções Preventivas .....	55
<b>Tabela 6</b> – Mapa Auxiliar de Previsão de Recebimentos de Manutenções Corretivas.....	55
<b>Tabela 7</b> – Mapa Auxiliar de Previsão de Recebimentos de Obras.....	56
<b>Tabela 8</b> – Mapa Auxiliar de Previsão de Recebimentos em Geral.....	56
<b>Tabela 9</b> – Mapa auxiliar de previsão de pagamento das compras.....	58
<b>Tabela 10</b> – Mapa auxiliar de previsão de pagamento do departamento de pessoal.....	60
<b>Tabela 11</b> – Demonstrativo dos Impostos Projetados para 2008.....	62
<b>Tabela 12</b> – Mapa Auxiliar de previsão de despesas com comunicação, energia elétrica e água.....	65
<b>Tabela 13</b> – Fluxo de Caixa Projetado 2008.....	69

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ART	Anotação de Responsabilidade Técnica
ASBRAV	Associação Sul Brasileira de Refrigeração, Ar Condicionado, Aquecimento e Ventilação.
CBIC	Câmara Brasileira da Indústria da Construção
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CPMF	Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira
CREA SC	Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura de Santa Catarina
CSLL	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
FGTS	Fundo de Garantia sobre o Tempo de Serviço
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IOF	Imposto sobre Operações Financeiras
IRPJ	Imposto de Renda - Pessoa Jurídica
ISS	Imposto sobre Serviços
MC	Manutenção Corretiva
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
MP	Manutenção Preventiva
MPMES	Micro, Pequenas e Médias Empresas
PIS	Programa de Integração Social
REFIS	Programa de Recuperação Fiscal
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>6</b>
<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....</b>	<b>7</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>7</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>7</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS .....</b>	<b>7</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>8</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....</b>	<b>9</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	12
1.2 OBJETIVOS .....	14
1.3 JUSTIFICATIVA .....	14
1.4 METODOLOGIA.....	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>18</b>
2.1 EMPRESAS.....	18
2.1.1 Conceitos .....	18
2.1.2 Caracterização quanto ao porte.....	19
2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL .....	21
2.2.1 Conceitos e Características .....	21
2.2.2 Sistemas de Informação Gerencial.....	23
2.2.3 A Importância da Contabilidade Gerencial no Processo de Tomada de Decisão .....	24
2.3 FLUXO DE CAIXA .....	25
2.3.1 Conceitos .....	25
2.3.2 Fluxo de caixa como instrumento tático e estratégico na gestão.....	28
2.3.3 A importância do planejamento.....	29
2.3.4 Prazos de planejamento do Fluxo de Caixa .....	29
2.3.5 Finalidades do Fluxo de Caixa .....	30
2.3.6 Composição do Fluxo de Caixa .....	32
2.3.7 Características do fluxo de Caixa .....	33
2.3.8 Desenvolvimento do Fluxo de caixa .....	34
2.3.8.1 Premissas a considerar na elaboração de um Fluxo de Caixa .....	34
2.3.8.2 Requisitos para a implantação do fluxo de caixa .....	36
2.3.8.3 Modelo de Fluxo de Caixa Projetado .....	38
2.3.9 Amplitude do Fluxo de Caixa .....	41
2.3.9.1 Fluxos operacionais .....	43
2.3.9.2 Fluxos de investimentos .....	44
2.3.9.3 Fluxos de financiamento.....	44
2.4 CICLO OPERACIONAL NA EMPRESA.....	45
<b>3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>47</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	47
3.2 MAPAS AUXILIARES PARA ELABORAÇÃO DO MODELO PROPOSTO .....	50
3.2.1 Faturamento Previsto.....	50

<b>3.2.2 Prazo de Recebimento das Vendas .....</b>	<b>53</b>
<b>3.2.3 Prazos de Pagamento de Compras.....</b>	<b>57</b>
<b>3.2.4 Previsão de Pagamentos Mensais.....</b>	<b>58</b>
3.2.4.1 Departamento do Pessoal.....	59
3.2.4.2 Mão-de-Obra Produção .....	60
3.2.4.3 Impostos .....	61
3.2.3.4 Aluguéis.....	62
3.2.3.5 Deslocamentos.....	63
3.2.4.6 Transportes .....	63
3.2.4.7 Manutenção em Geral.....	64
3.2.4.8 Financiamentos.....	64
3.2.4.9 Despesas Bancárias.....	64
3.2.4.10 Comunicação, Água e Energia Elétrica.....	65
3.2.4.11 Consultorias.....	65
3.2.4.12 Ativos Fixos.....	65
3.2.4.13 Materiais de Expediente .....	66
3.2.4.14 Taxas.....	66
<b>3.2.5 O Fluxo de Caixa utilizado pela empresa.....</b>	<b>67</b>
<b>3.3 PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA .....</b>	<b>67</b>
<b>4 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>73</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>75</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>77</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Este tópico está subdividido em quatro seções. A primeira seção expõe o tema e problema do objeto em estudo e explica a importância do fluxo de caixa projetado em empresas do ramo comercial e prestadoras de serviços de pequeno porte.

A segunda seção mostra os objetivos a serem alcançados no desenrolar do assunto, indica o resultado que se pretende alcançar ao término da pesquisa.

A terceira seção descreve a justificativa da pesquisa, apresenta fundamentos que provam a importância da elaboração de um fluxo de caixa projetado na administração de uma empresa, e explica a necessidade de controle e planejamento financeiro nos tempos atuais, em um mercado cada vez mais competitivo.

A quarta e última seção apresenta a metodologia utilizada na pesquisa. A tipologia quanto aos procedimentos será um estudo de caso, realizado em uma empresa de pequeno porte da grande Florianópolis. Em relação aos métodos e procedimentos de investigação será uma pesquisa exploratória com uma abordagem qualitativa.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA

Ao longo das últimas décadas, a competição entre as empresas intensificou-se de maneira muito rápida, em praticamente todos os lugares do mundo. Com a globalização, o processo de interação econômica facilitou a abertura de novos mercados tornando a rivalidade entre as empresas ainda mais intensa.

No Brasil a situação não é diferente. Com o surgimento de novas empresas a cada dia nos mais variados ramos, o mercado torna-se cada vez mais competitivo e as dificuldades para conseguir um espaço aumentam na mesma proporção. O Mercosul abriu fronteiras, porém, ao mesmo tempo, possibilitou a entrada de novas organizações, acirrando ainda mais essa disputa. Muitas organizações já perceberam a necessidade de rever suas metas de crescimento. E, por meio de uma visão inovadora, buscam incessantemente o aperfeiçoamento dos seus processos, tendo em vista uma maior qualidade nos produtos e serviços oferecidos.

O grande problema das pequenas empresas consiste na escassez de recursos humanos e de capital de que elas dispõem; essas dificuldades acabam prejudicando o seu crescimento.

Para driblar esses empecilhos o administrador financeiro necessita de informações precisas e seguras.

A contabilidade é de vital importância na organização de uma empresa. Pelos diversos ramos que ela abrange, tem-se um pleno conhecimento da real situação econômica e financeira da empresa. Essas informações devem servir de subsídios no processo de tomada de decisões.

Nas pequenas e médias empresas, o papel do contador muitas vezes é restrito apenas aos registros de fatos ocorridos e ao cumprimento das exigências legais, sendo considerado por muitos como um mero intermediário no cumprimento das leis. A importância da contabilidade na área gerencial muitas vezes é esquecida. Os dados qualitativos e quantitativos oferecidos por essa área são fundamentais para o acompanhamento da situação financeira da empresa e essenciais ao processo decisório.

Para que as empresas possuam um melhor domínio das atividades desempenhadas e conhecimento de suas principais dificuldades é necessário observar a evolução de sua vida. Por meio de um controle de certa forma simples, porém de grande utilidade, destaca-se o fluxo de caixa como um instrumento para o planejamento e tomada de decisões.

O fluxo de caixa projetado de forma adequada possibilitará ao administrador o planejamento e o controle dos recursos financeiros da empresa. Essa projeção dia-a-dia facilitará as providências necessárias para enfrentar a escassez ou mesmo a abundância de recursos. O propósito de uma previsão de caixa é minimizar o inesperado. A insuficiência de caixa pode ocasionar diversos problemas. Dentre eles, pode-se destacar a suspensão de créditos junto a fornecedores, impossibilitando a compra de mercadorias, atrasando o cumprimento de pedidos e gerando, como conseqüência, a insatisfação do cliente. Sabendo-se com antecedência o que ocorrerá torna mais fácil resolver a situação evitando maiores transtornos.

A análise de caixa permite compreender o processo de formação de liquidez na empresa, tornando mais visíveis as operações que estão liberando ou retirando recursos. Existindo um acompanhamento constante do capital de giro na empresa, torna-se mais fácil detectar uma eventual fragilidade, permitindo tomar decisões em tempo hábil.

Pelos diversos motivos relacionados acima, considera-se importante a realização deste trabalho que tem como objetivo principal responder a seguinte pergunta:

*Como o fluxo de caixa projetado pode contribuir na gestão de uma empresa comercial e prestadora de serviços de pequeno porte?*

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral do presente trabalho consiste em evidenciar a contribuição proporcionada pelo fluxo de caixa na gestão de uma empresa comercial e prestadora de serviços de pequeno porte.

Constituem-se objetivos específicos da pesquisa os seguintes itens:

- conceituar e caracterizar empresas comerciais e prestadoras de serviço;
- evidenciar o controle gerencial que o fluxo de caixa pode fornecer;
- analisar a importância do fluxo de caixa para pequenas empresas; e
- propor um modelo de fluxo de caixa projetado para empresas comerciais e prestadoras de serviço de pequeno porte.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

As micro e pequenas empresas representam um alicerce de sustentação da economia nacional. Conforme estatísticas apresentadas pelo IBGE (2001), essas empresas representam aproximadamente 97,6% da economia brasileira, destacando-se principalmente sua capacidade de gerar empregos. Um grande número de novas empresas é constituído a cada ano, porém grande parte delas não sobrevive. O alto grau de competitividade, a inexperiência por parte dos administradores e a falta de informações são alguns dos fatores responsáveis por essa alta taxa de mortalidade.

Um número expressivo de empresas desse porte opera sem um conhecimento específico da sua real situação financeira. Tal fato ocorre, principalmente, pela ineficiência das informações contábeis que deveriam servir como instrumento na tomada de decisões.

Grande parte dos empresários considera o contador um mero intermediário para atender as exigências do fisco. Essa visão distorcida da contabilidade dificulta o trabalho desse profissional, porque muitas vezes as informações enviadas para a contabilidade não retratam o que realmente está ocorrendo na empresa. Marion (1985, p. 29) explica que:

Observamos com certa frequência que várias empresas, principalmente as pequenas, têm falido ou enfrentam sérios problemas de sobrevivência. Ouvimos empresários que criticam a carga tributária, os encargos sociais, a falta de recursos, os juros altos etc., fatores estes que, sem dúvida, contribuem para debilitar a empresa. Entretanto, descendo a fundo nas nossas investigações, constatamos que, muitas vezes, a “célula cancerosa” não repousa naquelas críticas, mas na má gerência, nas decisões tomadas sem respaldo, sem dados confiáveis. Por fim observamos nesses casos, uma contabilidade irreal, distorcida, em consequência de ter sido elaborada única e exclusivamente para atender às exigências fiscais.

No entanto, à medida que os empresários tomarem consciência da importância de uma contabilidade com dados reais, ficará mais fácil entender a necessidade dessas informações no gerenciamento das empresas. De acordo com Assaf Neto e Silva (2002), a atividade financeira de uma empresa requer acompanhamento permanente de seus resultados, de modo a avaliar seu desempenho, bem como proceder aos ajustes e correções necessários. A empresa precisa de recursos de caixa suficientes para que possa cumprir com os vários compromissos assumidos e promover a maximização da riqueza

Conforme Crepaldi (2004), nesta era de rápidas mudanças tecnológicas, em que a competição global se intensifica a cada dia, as empresas precisam cada vez mais de informações precisas e confiáveis que as auxiliem no planejamento, na solução de problemas e no processo decisório.

O planejamento e controle financeiro, quando implantados com seriedade na gestão de uma empresa, contribuem significativamente para a tomada de decisões, indicando as diretrizes a serem seguidas na tentativa de alcançar os objetivos pré-estabelecidos.

A escassez de recursos financeiros, a dificuldade para conseguir capital, aliados à falta de planejamento e controle, contribuem para que muitas sociedades encerrem suas atividades. O administrador precisa entender a importância das informações contábeis em seu processo de gestão. O fluxo de caixa projetado procura mostrar o comportamento das entradas e saídas de recursos financeiros em determinado período, podendo ser projetado a curto ou longo prazo. Dispondo dessas informações, o gestor poderá tomar decisões no tempo certo, evitando os transtornos de última hora.

Tendo em vista as grandes dificuldades enfrentadas pelas empresas de pequeno porte para manter-se em um mercado extremamente competitivo, este trabalho justifica-se pela necessidade de apresentar um modelo de controle gerencial que auxilie o administrador no processo de tomada de decisão: o demonstrativo de fluxo de caixa - relatório de fácil compreensão e grande poder informativo.

## 1.4 METODOLOGIA

A escolha de um tema específico é a primeira dificuldade no desenvolvimento de uma monografia. A partir dessa escolha começa a busca pelos materiais a serem utilizados no desenvolvimento do assunto. Lakatos e Marconi (1991, p. 235) explicam que “a monografia implica originalidade, mas até certo ponto, uma vez que é impossível obter total novidade em um trabalho; isto é relativo, pois a ciência, sendo acumulativa, está sujeita a contínuas revisões”.

A elaboração de um trabalho requer profunda e intensa coleta de dados e para obter essas informações deve ser realizada uma pesquisa que, segundo Rudio (2002, p. 9), “no sentido mais amplo, é um conjunto de atividades orientadas para a busca de um determinado conhecimento”. Ao iniciar uma pesquisa, tem-se como objetivo descobrir algo novo, ou mesmo corroborar ou refutar algo já conhecido. O indivíduo, quando resolve pesquisar sobre algum assunto, é motivado pelo seu interesse pessoal, buscando o aprendizado e tentando esclarecer dúvidas.

A realização de uma pesquisa científica é, efetivamente, uma atividade com um nível de complexidade bastante elevado. Conforme Rudio (2002), além de iniciativa e originalidade do pesquisador, exige também muita persistência, dedicação ao trabalho, esforço contínuo e paciente. O pesquisador identifica essas qualidades a partir do momento em que inicia essa experiência. Investigar é uma das atividades mais enriquecedoras para o ser humano e, de modo geral para a ciência.

O estudo realizado neste trabalho pode ser caracterizado como uma pesquisa exploratória. Rudio (2002) explica que a pesquisa exploratória tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas à formulação de problemas mais precisos. O levantamento bibliográfico e documental é uma das principais ferramentas utilizadas neste trabalho.

A tipologia de pesquisa, quanto ao procedimento adotado, será o estudo de caso. Gil (1995, p. 58) salienta que o estudo de caso “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados”.

O estudo será realizado em uma empresa de pequeno porte, que atua na área de sistemas de climatização e automação predial, sediada na Grande Florianópolis. Será proposto um modelo de fluxo de caixa projetado, de acordo com as características da empresa.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa se dará de forma qualitativa. Segundo

Richardson e Peres (1989, p. 39), “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação entre as variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

Por intermédio dessas formas de pesquisa pretende-se identificar a importância de um fluxo de caixa projetado para uma empresa comercial e prestadora de serviços de pequeno porte.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica apresentará um breve conceito sobre empresas comerciais e prestadoras de serviço e evidenciará a importância da contabilidade gerencial no processo de tomada de decisão. Serão detalhadas as particularidades do Fluxo de Caixa incluindo: conceitos, finalidades, a importância de seu planejamento, os requisitos para sua implantação, seus prazos e sua importância no processo decisório.

### 2.1 EMPRESAS

Este tópico está dividido em duas partes, sendo que na primeira pretende-se mostrar os conceitos de empresa, dando enfoque especial às empresas comerciais e prestadoras de serviço. Na segunda parte será apresentada a caracterização das empresas quanto ao seu porte.

#### 2.1.1 Conceitos

Empresas são organizações econômicas formadas com a finalidade de industrializar, comercializar bens ou prestar serviços, tendo ou não o objetivo de auferir lucros. De um outro ponto de vista, podemos ver a empresa como um conjunto de culturas composto por diversas subculturas individuais que interagem com a finalidade de suprir necessidades e alcançar objetivos previamente definidos.

Segundo Cavallazi Filho (2006) a palavra empresa é derivada do latim *prehensus*, de *prehendere* (empreender, praticar) e possui o sentido de empreendimento ou cometimento intentado para a realização de um objetivo.

Coelho (2000, p. 27 *in Cavallazi Filho*) define do seguinte modo:

Empresa é a atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou serviços. Sendo uma atividade, a empresa não tem a natureza jurídica de sujeito de direito nem de coisa. Em outros termos, não se confunde com o empresário (sujeito) nem com o estabelecimento empresarial (coisa).

Constata-se, conforme afirma Cavallazi Filho (2006), que o conceito acima citado destaca o aspecto funcional da empresa, caracterizando-a como uma atividade, sem deixar de destacar a relação entre o empresário que a exercita e o objeto de direito, o estabelecimento.

As empresas comerciais são definidas pelo SEBRAE (2007) como “Empresas que promovem a circulação de mercadorias, revendendo produtos acabados ou não, destinados à industrialização ou à venda (distribuidor ou atacadista), ou destinados ao consumo (venda direta ao consumidor – varejista)”.

Para Bernardi (1998, p. 98), “toda e qualquer atividade exercida por prática de atos de comércio é considerada comercial, o que envolve a troca, permuta, intermediação entre o produtor e o consumidor, com objetivo de lucro”. Ele ainda explica que por exercerem a atividade econômica de intermediação entre o produtor e o consumidor final, fecham o ciclo econômico, atuando de duas formas distintas, comercializando no atacado e/ ou no varejo.

Já as empresas que atuam no setor de serviços, segundo o SEBRAE, são definidas como: “Empresas que exploram atividade que envolve preponderantemente a realização de trabalho e a oferta de mão-de-obra, mesmo que na execução do serviço ocorra a aplicação ou o emprego de insumos e materiais”.

De um modo geral, as empresas comerciais e prestadoras de serviços buscam aumentar sua participação no mercado, oferecendo produtos e prestando serviços de qualidade. Em função da acirrada concorrência juntamente com o crescimento do nível de exigência por parte dos consumidores, torna-se indispensável que as empresas se preocupem cada vez mais com a satisfação de seus clientes.

### **2.1.2 Caracterização quanto ao porte**

Não existe uma única caracterização para a classificação do porte da Empresa, de maneira geral leva-se em consideração alguns critérios quantitativos e qualitativos. De acordo com a Câmara Brasileira da Indústria da Construção, inexistente no Brasil um conceito unívoco para as pequenas e médias empresas, podendo-se identificar pelo menos três critérios quantitativos de classificação das empresas por porte, adotados por instituições oficiais e/ou bancos de investimento e fomento:

- 1) Porte segundo o número de empregados;
- 2) Porte segundo a Receita Operacional Bruta Anual (em R\$);
- 3) Porte segundo o Faturamento Bruto Anual (em R\$).

Na tabela 1 serão apresentadas as classificações segundo os critérios acima.

**Tabela 1** – Critérios de classificação para micro, pequenas, médias e grandes empresas no Brasil, segundo número de empregados, receita operacional bruta anual e faturamento bruto anual, por grupo de atividade econômica.

INSTITUIÇÃO	CRITÉRIO DE CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS			
	COMÉRCIO/SERVIÇO			
	MICRO	PEQUENA	MÉDIA	GRANDE
<b>PORTE DAS EMPRESAS SEGUNDO QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS</b>				
SEBRAE	até 9	10 a 49	50 a 99	mais 99
<b>PORTE DAS EMPRESAS SEGUNDO RECEITA OPERACIONAL BRUTA ANUAL (R\$)</b>				
BNDES	Até 1.200 mil	1.200 mil a 10.500 mil	10.500 a 60 milhões	acima de 60 milhões
<b>PORTE DAS EMPRESAS SEGUNDO FATURAMENTO BRUTO ANUAL (R\$)</b>				
BCO DO BRASIL	Até 5 milhões		Entre 5 e 100 milhões	

Fonte: Adaptado da CBIC

Conforme pode ser constatado na tabela 1, o SEBRAE utiliza o número de empregados como critério de classificação para definir o porte das empresas; este é o mesmo critério utilizado pelo IBGE. Apesar de utilizar-se desse índice para definir o tamanho da empresa, o SEBRAE adverte que esse critério não possui fundamentação legal, e que para fins legais devemos considerar o previsto na legislação.

O BNDES adota como critério de classificação a Receita Bruta Anual e o Banco do Brasil, o faturamento bruto anual. Essa classificação adotada pelo Banco do Brasil é um dos parâmetros utilizados na análise de concessão de crédito a seus clientes.

Segundo a Resolução Mercosul GMC nº 59/98, que institui a política de apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas, são utilizadas diversas definições para delimitar essas organizações e isso ocorre em função dos objetivos que se perseguem, a precariedade de informações e o contexto econômico. Conforme essa resolução, é importante distinguir entre Micro, Pequena e Média empresa e entre setores produtivos, já que há diferenças substanciais entre eles, e para essa distinção são adotados critérios quantitativos e qualitativos.

No critério quantitativo são adotados dois parâmetros: o pessoal empregado e nível de faturamento. Para os fins da classificação prevalece o nível de faturamento, o número de pessoas ocupadas é adotado como referência. A tabela 2 demonstra essa classificação adotada pelo MERCOSUL.

**Tabela 2** – Classificação das empresas segundo o MERCOSUL

	MICRO EMPRESA		PEQUENA EMPRESA		MÉDIA EMPRESA	
	Indústria	Comércio e Serviço	Indústria	Comércio e Serviço	Indústria	Comércio e Serviço
Nº de Empregados	1-10	1-5	11-40	6-30	41-200	31-80
Faturamento Anual até	US\$ 400 mil	US\$ 200 mil	US\$ 3,5 milhões	US\$ 1,5 milhões	US\$ 20 milhões	US\$ 7 milhões

Fonte: Adaptado do MERCOSUL/GMC/RES nº 59/98

No critério qualitativo as MPMES não deverão estar controladas por outra empresa ou pertencer a um grupo econômico que em seu conjunto supere os valores estabelecidos. Ainda, segundo a resolução do MERCOSUL, deixarão de pertencer à condição de MPMES somente se durante dois anos consecutivos superarem os parâmetros estabelecidos. Essa medida procura não desestimular o crescimento das empresas diante da eventualidade de superarem os parâmetros quantitativos que caracterizam o estrato MPMES.

Conforme características apresentadas, constatou-se que a caracterização do porte da empresa é bastante variável, e que, na maioria dos casos, são levados em conta principalmente os critérios quantitativos da entidade.

## 2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL

Este tópico está dividido em três partes: na primeira serão apresentados os conceitos e características da contabilidade gerencial. Na segunda parte serão apresentados os sistemas de informação gerenciais e na terceira será evidenciada a importância da contabilidade gerencial no processo de tomada de decisão.

### 2.2.1 Conceitos e Características

A contabilidade gerencial é de fundamental importância no processo decisório de uma empresa. As informações fornecidas pela contabilidade gerencial auxiliam os administradores no planejamento, na solução de problemas e nas tomadas de decisões.

Segundo Iudícibus (1998, p. 21):

A contabilidade gerencial pode ser caracterizada superficialmente como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços, colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades ou seu processo decisório.

De acordo com Crepaldi (2004, p. 20):

Contabilidade gerencial é o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle de insumos efetuado por um sistema de informação gerencial.

Atkinson et al. (2000, p. 36) afirmam que a “contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre eventos econômicos da empresa.”

As empresas, devido ao grande nível de competitividade, estão cada vez mais buscando uma administração eficaz. Muitos gestores já tomaram consciência da necessidade de informações precisas para auxiliá-los no processo decisório. Diminuir custos, conter gastos e obter lucro são os grandes desafios enfrentados pelas organizações.

Padoveze (1994) diz que para a informação contábil ser utilizada no processo de administração, é necessário que essa informação seja desejável e útil para o administrador da entidade. Para os que buscam a excelência empresarial, uma informação, mesmo que útil, só é aspirada pela entidade se for conseguida a um custo interessante e adequado. Seu custo não pode ser maior do que o retorno que ela pode trazer para a administração da sociedade.

Iudícibus (1998, p.15) explica que “a contabilidade gerencial, num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa procurando suprir informações que se “encaixem” de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador.”

A contabilidade gerencial, segundo Atkinson et al. (2000), possui algumas características básicas:

- a) está voltada para a clientela interna: funcionários, administradores e executivos;
- b) tem como propósito dar suporte para decisões internas tomadas pelos funcionários e gerentes, controle sobre o desempenho operacional e contratos com proprietários e credores;
- c) reporta-se aos acontecimentos atuais, orientando para o futuro;

- d) possui como restrições sistemas e informações determinadas pela administração para satisfazer necessidades estratégicas e operacionais;
- e) fornece informações de mensuração física e operacional dos processos, tecnologia, fornecedores e competidores;
- f) a natureza da informação é mais subjetiva e desagregada.

Os relatórios apresentados pela contabilidade gerencial abrangem os diferentes níveis hierárquicos da empresa e funcionam como ferramentas indispensáveis nas tomadas de decisões, causando forte influência no processo de planejamento estratégico e orçamentário. Cada empresa possui suas particularidades e as informações gerenciais precisam ser interpretadas e moldadas para atender a necessidade de cada tipo de organização, sendo voltadas para a empresa como um todo ou a um setor específico.

### 2.2.2 Sistemas de Informação Gerencial

A palavra Sistema pode ser conceituada de diversas formas. Segundo Oliveira (1998, p. 23), “sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função.”

Para Padoveze (1994), o sistema de informação gerencial exige planejamento na execução dos relatórios, identificando o conhecimento que cada usuário possui, de modo a atender a cada um deles e suas necessidades.

Existem alguns requisitos que são considerados fundamentais para que um sistema de informação contábil tenha validade permanente dentro de uma entidade. Padoveze (1994) descreve os seguintes requisitos: operacionalidade, integração e custo da informação.

A operacionalidade significa que todas as informações devem ser prestadas e utilizadas de forma prática e objetiva. Os usuários devem sentir segurança ao lidar com essas informações, sabendo que são dados reais, e que os relatórios mesmo sucintos apresentam os dados necessários ao bom funcionamento da organização.

Sobre a integração, Padoveze (1994, p. 37, grifo do autor) afirma o seguinte: “o que caracteriza um sistema de informação contábil integrado é a “**navegabilidade**” dos dados. A partir do momento em que um dado é coletado, este deverá ser utilizado em todos os segmentos do sistema de informação contábil.”

Possuir informações precisas e eficientes é importante, mas os custos dessas informações muitas vezes são maiores do que os empresários estão dispostos a pagar. Ou ainda, dependendo do tamanho da organização, o dispêndio necessário para a implantação pode inviabilizar a utilização desses tipos de ferramentas.

Com o grande avanço tecnológico da informática, existem diversos *softwares* para o gerenciamento contábil disponíveis no mercado, cabendo ao administrador identificar e escolher o que melhor irá atender às suas necessidades.

Crepaldi (2004) explica que as empresas utilizam as informações para comunicar as atividades a uma parte da organização enquanto a outra parte as usa para tomar decisões. Entretanto, as ações tomadas com base nas informações obtidas serão responsáveis pelo desempenho da empresa.

### **2.2.3 A Importância da Contabilidade Gerencial no Processo de Tomada de Decisão**

A cada momento surgem novas empresas no mercado. O nível de concorrência é cada vez mais intenso. Essa realidade provoca nos gestores uma busca incessante por um diferencial que torne sua empresa mais competitiva. Os profissionais da área contábil podem ajudar nesse processo, mas para isso torna-se necessário um maior desempenho do contador.

Um contador gerencial, pelo visto, deve ser elemento com formação bastante ampla, inclusive com conhecimento, senão das técnicas, pelo menos dos objetivos ou resultados que podem ser alcançados com métodos quantitativos. Deve estar cômico de certos conceitos de microeconomia e, acima de tudo, deve saber observar como os administradores reagem à forma e ao conteúdo dos relatórios contábeis. Cada administrador tem características próprias, mas uma grande maioria não apreciaria, por exemplo, um exemplar de balancete do Razão com trinta páginas, para tomada de decisões. Também não visualiza bem um demonstrativo operacional apresentado na forma de débito-crédito; talvez entenda melhor um demonstrativo na forma dedutiva e assim por diante. (IUDÍCIBUS, 1998, p. 17).

Em certas situações, é necessário que o profissional contábil entenda que o administrador não tem o mesmo conhecimento técnico sobre contabilidade. Muitos relatórios que para um contador parecem simplificados, para um profissional de administração poderiam ser mais bem visualizados através de um gráfico, por exemplo. Outro dificultador nessa relação contabilidade *versus* administração são os termos contábeis. Algumas palavras empregadas na contabilidade, para os já familiarizados com essa disciplina, são comuns, porém, para os usuários leigos, são totalmente desconhecidas.

Iudícibus (1998) explica que, apesar de descrevermos o “contador gerencial”, é preciso convir que este cargo ou função não existe, na prática, sob este título. A diferenciação é feita pelas atividades desempenhadas pelo profissional contábil que, devido as suas características pode ser considerado contador com mentalidade gerencial. É que, na verdade, o contador pode exercer qualquer função, como: controlador da empresa, contador de custos, contador geral ou mesmo diretor financeiro.

A contabilidade gerencial possui diversas ferramentas que podem ser utilizadas no gerenciamento de uma empresa. Destacam-se entre elas: análise de balanços, orçamento empresarial, cálculo do custo do produto/serviço, análise de margem de contribuição, relação custo/volume/lucro e ponto de equilíbrio, determinação de preço de venda e o fluxo de caixa, objeto de estudo deste trabalho.

## 2.3 FLUXO DE CAIXA

Este item está dividido em oito tópicos. Primeiramente será evidenciado o conceito de fluxo de caixa. Na seqüência será apresentada sua utilização como um instrumento tático e estratégico na gestão, a importância do planejamento e seus prazos. Serão apresentadas suas finalidades, composição, características, desenvolvimento e, para finalizar, a sua amplitude.

### 2.3.1 Conceitos

O tema escolhido, Fluxo de Caixa Projetado, faz parte da contabilidade gerencial servindo como um instrumento para controle do equilíbrio financeiro. Segundo Assaf Neto e Silva (2002, p. 24), o “equilíbrio financeiro de uma empresa é verificado quando suas obrigações financeiras se encontram lastreadas em ativos com prazos de conversão em caixa similares aos dos passivos.” Esse acompanhamento mostra a vinculação entre a liquidez dos ativos e os desembolsos demandados pelos passivos, facilitando o processo decisório.

Conforme Blatt (2001, p.123), “a indústria financeira e profissionais de contabilidade têm desenvolvido numerosos métodos para descrever o fluxo de caixa”. Dessa forma, dependendo do tipo de organização e da técnica utilizada, o fluxo de caixa pode apresentar grandes variações.

Para Zdanowicz (2002, p. 37):

denomina-se fluxo de caixa de uma empresa ao conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período determinado. O fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo.

Campos Filho (1993) explica que o Fluxo de Caixa Projetado é um trabalho rotineiro em uma empresa no qual se projetam os valores a receber e a pagar. O que diferencia um modelo do outro, embora todos façam projeções, é a metodologia utilizada, o prazo de abrangência e o grau de precisão. O Fluxo de Caixa Projetado deve ser modelado de acordo com o perfil da empresa onde está sendo implantado. Cada organização possui características próprias, o que torna necessárias algumas adaptações para que o fluxo de caixa possa gerar informações precisas e confiáveis.

Zdanowicz (2002, p. 28) afirma que “os erros e os problemas decorrentes da não utilização do planejamento são, provavelmente, maiores do que os resultantes das estimativas realizadas previamente pela empresa em seu plano geral de operações.” Se houver um acompanhamento contínuo, o administrador financeiro estará preparado para rever seus planos. Se ocorrer algum imprevisto, ou um problema econômico-financeiro, por meio do controle de caixa poderá detectar com antecedência e tomar medidas preventivas, evitando assim maiores transtornos.

Diversos são os conceitos apresentados sobre o Fluxo de Caixa Projetado. Segundo Campos Filho (1993, p. 109), “o fluxo de caixa projetado é a ferramenta de que dispõe o administrador financeiro para visualizar com antecedência a situação descrita e evitar que ela ocorra”. Essa breve definição evidencia claramente o que significa esse demonstrativo.

A acirrada concorrência entre as empresas, associada aos altos índices de escassez financeira, faz com que os gestores procurem cada vez mais alternativas para superar os desafios que aparecem a cada dia.

O Fluxo de Caixa Projetado tem como principal objetivo informar como se comportará o fluxo de entrada e de saída de recursos financeiros em determinado período, podendo ser projetado a curto ou ao longo prazo.

A projeção do fluxo de caixa depende de vários fatores como o tipo de atividade econômica, o porte da empresa, o processo de produção e/ou comercialização, se é contínuo ou não, etc. Deve-se considerar, também, as fontes de caixa que podem ser internas /ou externas. Os ingressos decorrentes de fontes internas podem ser originados por vendas à vista, cobrança das vendas a prazo, vendas de itens do ativo permanente, enquanto as fontes externas são identificadas como provenientes de fornecedores, instituições financeiras e governo. (ZDANOWICZ, 2002, p. 35).

As empresas necessitam manter um controle sobre suas atividades. A escassez de recursos financeiros pode ocorrer por diversos motivos. E se surgir de forma inesperada poderá ocasionar grandes problemas. Zdanowicz (2002) explica que diversas são as causas dessa falta de recursos, entre elas pode-se destacar: a expansão descontrolada de vendas, implicando num alto volume de compras e de custos pela empresa; a insuficiência de capital próprio e utilização de capital de terceiros de forma excessiva, aumentando o grau de endividamento; ampliação exagerada dos prazos de venda; alto custo financeiro em função de mau planejamento e controle de caixa, entre outras.

O mesmo autor explica que hoje as empresas são obrigadas a projetar seu fluxo de caixa com alto grau de acerto, visando reduzir a necessidade de capital de giro, diminuir seus custos financeiros e dispor da liquidez almejada. A empresa que mantém continuamente o seu fluxo de caixa atualizado poderá dimensionar com maior facilidade o volume de ingressos e de desembolsos dos recursos financeiros, assim como estabelecer o nível desejado de caixa para o período seguinte.

Segundo Zdanowicz (2002), o fluxo de caixa projetado pode ser representado de forma genérica pela seguinte equação:

$$\text{SFC} = \text{SIC} + \text{I} - \text{D}$$

Onde:

SFC = saldo final de caixa;

SIC = saldo inicial de caixa;

I = ingressos;

D = desembolsos.

Essa equação representa de forma simplificada o fluxo de caixa projetado. Com o saldo inicial de caixa adicionado ao somatório de ingressos, menos o somatório de desembolsos em determinado período, teremos o resultado, ou seja, o saldo final de caixa que poderá apresentar excedentes de caixa ou escassez de recursos financeiros da empresa.

No caso de haver excedentes financeiros, o administrador poderá analisar a melhor destinação para esse saldo positivo. Se ocorrer o inverso, ou seja, a falta de recursos financeiros, poderá captar recursos financeiros com mais tranqüilidade e em fontes menos onerosas do mercado.

Zdanowicz (2002, p. 173) explica que “o controle do fluxo de caixa é tão essencial à empresa como seu processo de planejamento, pois um depende do outro para que ambos possam ser úteis e práticos.” As oscilações de mercado, bem como imprevistos ligados à atividade da empresa, podem provocar alterações no fluxo de caixa projetado; formular alternativas não garante que os objetivos e as metas propostas serão alcançados. É necessário o envolvimento dos responsáveis por todas as áreas; todos precisam firmar uma espécie de contrato moral com as metas traçadas.

### **2.3.2 Fluxo de caixa como instrumento tático e estratégico na gestão**

As empresas ao se depararem com situações de dificuldade financeira tentam apoiar-se no fluxo de caixa. Em momentos em que ocorre a falta de liquidez, torna-se bastante complexo administrar a entidade. A priorização do fluxo de Caixa ocorre na tentativa de avaliar os resultados de modo a evitar uma possível falência. Segundo Frezatti (1997), essa atitude da empresa pode ocorrer tarde demais. Caso ela busque dar sentido a este demonstrativo apenas para avaliar e apresentar o resultado já auferido, ao se deparar com essas informações tão tardiamente pode não suportar as dificuldades mencionadas no demonstrativo e vir, de fato, a falir ou entrar em falência.

Num cenário econômico tão competitivo, torna-se imprescindível que a empresa, por meio de seus gestores, consiga manter um padrão de informações, que lhe permita controlar, gerenciar e produzir relatórios que darão suporte à criação do Fluxo de Caixa.

Para Albino (2003, p.31), “é necessário que as empresas busquem trabalhar com o fluxo de caixa como sendo uma ferramenta tática e estratégica, possibilitando melhores condições de avaliar sua situação econômica, para que as mesmas possam investir, ou reinvestir, se for o caso, em novos ativos.”

O mesmo autor comenta que o fluxo de caixa é visto em algumas entidades como um instrumento tático, a ser utilizado no dia-a-dia, enquanto em outras, ele tem um alcance muito maior, o que poderíamos chamar de utilização estratégica.

### 2.3.3 A importância do planejamento

Stoner e Freeman (1999, p. 5) afirmam que “planejar significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites. São os planos que dão à organização seus objetivos e que definem o melhor procedimento para alcançá-los.”

O planejamento do fluxo de caixa é importante porque, por meio dele, teremos uma visão antecipada das necessidades de numerário que a empresa precisa para honrar os compromissos assumidos. Estando ciente dos prazos e valores que deverão ser desembolsados, o administrador financeiro poderá precaver-se com a devida antecedência caso ocorra insuficiência de caixa:

Através do planejamento financeiro o gerente saberá o momento certo em que contrairá empréstimos para cobrir a falta (insuficiência) de fundos, bem como quando aplicar e como aplicar no mercado financeiro o excesso de dinheiro, evitando, assim, a corrosão inflacionária e proporcionando maior rendimento à empresa. (MARION, 1985, p. 404)

O controle diário dos recursos financeiros permite ao gestor monitorar, no curto prazo, suas decisões de forma eficiente. Brigham e Houston (1999) explicam que o caixa também é chamado de “ativo não-lucrativo”, o dinheiro em si não rende juros, por isso é necessário minimizar a quantia que a empresa mantém em caixa, mantendo apenas o necessário para saldar suas dívidas.

Zdanowicz (1995) adverte que para que haja eficiência do fluxo de caixa durante sua execução, é preciso considerar as funções de planejamento e de controle de todas as atividades operacionais da empresa para o período em que está sendo projetado.

### 2.3.4 Prazos de planejamento do Fluxo de Caixa

Ao elaborar um planejamento de fluxo de caixa, faz-se necessário considerar as características próprias de cada empresa:

O período abrangido pelo planejamento do fluxo de caixa depende do tamanho e ramo de atividade da empresa. Em geral quando as atividades estão sujeitas a grandes oscilações, a tendência é para estimativas com prazos curtos (diário, semanal ou mensal), enquanto as empresas que apresentam volume de vendas estável, preferem projetar o fluxo de caixa para períodos mais longos (mensal, trimestral ou semestral (ZDANOWICK, 1995, p. 51).

Antes de definir o período que o fluxo de caixa deverá abranger, é preciso verificar o horizonte que trará benefícios ao processo decisório da empresa. Segundo Frezatti (1997, p. 70), “O critério para se definir o horizonte não é o critério de “gosto”, pelo simples fato de querer tê-lo. O critério correto consiste em usar o horizonte que tenha utilidade em termos de decisão para a empresa.” Essa definição mostra que os prazos precisam ser estipulados de acordo com os períodos de captação de recursos de cada empresa, e podem e devem variar de acordo com suas necessidades.

Zdanowicz (1995) alerta que a finalidade do planejamento também influi no período abrangido pelo mesmo. Como a empresa possui mais de uma espécie de necessidade financeira, precisa de estimativas com prazos variados, de acordo com as respectivas finalidades.

O ramo de atividade da empresa pode ser a chave para a determinação do período de abrangência do fluxo de caixa. Algumas organizações sofrem influência da sazonalidade ou até mesmo das condições climáticas, como no caso de empresas da área de construção civil. Tendo em vista esses fatores alheios a sua vontade, mas que não podem ser desprezados na determinação de prazos para o planejamento, parece mais apropriado o uso de um planejamento de curto prazo, devido às constantes mudanças. Uma estimativa diária facilitaria o acompanhamento dos ingressos e desembolsos aparentemente tão inconstantes.

### **2.3.5 Finalidades do Fluxo de Caixa**

Uma das principais funções do fluxo de caixa é a de prover informações vitais e necessárias para o bom desempenho financeiro da empresa, informações estas que devem ser utilizadas pela administração financeira com o intuito de viabilizar os planos e diretrizes, buscando atingir as metas e objetivos definidos pela organização.

Segundo Frezatti (1997), o fluxo de caixa deve trazer benefícios, facilitando, agilizando e suportando o processo decisório de uma empresa. Esse instrumento utilizado como auxiliar no processo decisório precisa mostrar resultados, servindo como facilitador; caso isso não ocorra, é necessário que a organização descubra o que está ocorrendo de errado.

Zdanowicz (1995) diz que entre os mais importantes objetivos do fluxo de caixa podem-se arrolar:

- a) facilitar a análise e o cálculo na seleção das linhas de crédito a serem obtidas junto às instituições financeiras;

- b) programar os ingressos e desembolsos de caixa, podendo ter uma visão mais concreta das carências de recursos, ou mesmo das sobras de numerários;
- c) permitir o planejamento dos desembolsos de acordo com as disponibilidades de caixa, evitando o acúmulo de compromissos vultosos em época de pouco encaixe;
- d) determinar quanto de recursos próprios a empresa dispõe em dado período, e aplicá-lo da forma mais rentável possível, bem como analisar os recursos de terceiros que satisfaçam as necessidades da empresa;
- e) proporcionar o intercâmbio dos diversos departamentos da empresa com a área financeira;
- f) desenvolver o uso eficiente e racional do disponível;
- g) financiar as necessidades sazonais ou cíclicas da empresa;
- h) providenciar recursos para atender aos projetos de implantação, expansão, modernização ou realocação industrial e/ou comercial;
- i) fixar o nível de caixa, em termos de capital de giro;
- j) auxiliar na análise dos valores a receber e estoques, para que se possa julgar a conveniência em aplicar nesse último item ou não;
- k) verificar a possibilidade de aplicar possíveis excedentes de caixa;
- l) estudar um programa saudável de empréstimos ou financiamentos;
- m) projetar um plano efetivo de resgate de débitos;
- n) analisar a conveniência de serem comprometidos os recursos pela empresa;
- o) participar e integrar todas as atividades da empresa, facilitando assim os controles financeiros.

Ao elencar todos esses itens nota-se que o principal objetivo do fluxo de caixa é otimizar as aplicações de recursos próprios ou de terceiros de forma a conseguir maior rentabilidade para a empresa, evitando o dispêndio de numerário sem necessidade ou mesmo deixar esses recursos ociosos.

Em virtude dos objetivos relacionados acima, nota-se que independente do porte da empresa, a administração financeira precisa gerir seus recursos da melhor forma possível e deve utilizar-se do fluxo de caixa como ferramenta para conseguir maximizar seus resultados e garantir sua posição no mercado.

### 2.3.6 Composição do Fluxo de Caixa

A composição do fluxo de caixa pode ser bastante variada, porém as informações devem manter um certo padrão de estruturação. Cada empresa pode definir como deseja compor esta demonstração, sendo que algumas preferem maior detalhamento das contas, enquanto outras preferem colocá-las de forma mais resumida, porém sem perder o teor das informações ali contidas.

Segundo Chagas (2006), o Fluxo de Caixa é composto dos seguintes itens:

- a) investimento inicial – é o valor que o empresário necessita gastar para iniciar sua empresa, acrescido de um valor adicional que deverá ser reservado para o primeiro mês de funcionamento até que o dinheiro das vendas comece a entrar em seu caixa;
- b) saldo de caixa inicial – é o valor que se tem no caixa no primeiro dia de operação da empresa;
- c) total das entradas – é o valor total de entrada de dinheiro no caixa da empresa, a ser subdividindo da seguinte forma:
  - Receitas de vendas – valor de recebimento das vendas a prazo no período e das vendas à vista;
  - Receitas financeiras – valores referentes à receita apurada a partir de aplicações financeiras no período;
  - Empréstimos – valor tomado de terceiros;
  - Outras receitas – qualquer outra entrada de dinheiro no caixa da empresa. Refere-se aos valores decorrentes de outro negócio que não tem a ver com a função da empresa.
- d) total de saídas – consiste no registro de todas as saídas de dinheiro da empresa; serve também para auxiliar, a determinar quanto deverá guardar para fazer face aos pagamentos futuros;
- e) saldo no período – é o total obtido, subtraindo-se do total das entradas com o total das saídas, indicando o valor monetário que sobrou ou faltou em determinado momento;
- f) reserva de capital – é o valor que a empresa poderá poupar para utilizar em alguma oportunidade de investimento;
- g) depreciação – apesar de não representar uma saída em numerário do caixa da empresa, o empresário não deverá esquecer-se dela, lembrando-se que em algum momento irá precisar ter dinheiro para repor esses equipamentos, máquinas, ou outro bem que com

o passar do tempo estão se desgastando. A depreciação no fluxo de caixa aparece tanto nas entradas como também nas saídas; e

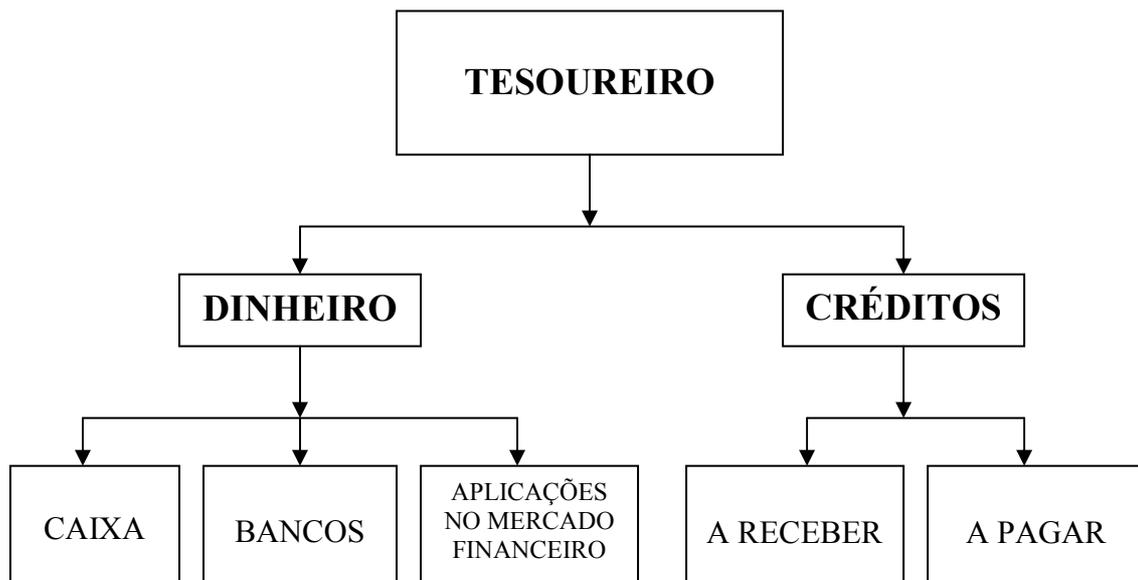
h) fluxo líquido de caixa – indica quanto a empresa tem disponível no seu caixa.

Ao examinar todos os itens, pelo qual o fluxo de caixa é composto, a empresa consegue averiguar se está conseguindo manter seu equilíbrio financeiro. A composição das entradas, saídas e o saldo de caixa permite verificar se a empresa está conseguindo honrar seus compromissos, se obtém lucro e se conserva uma boa saúde financeira ou não. Por meio dos resultados observados é possível saber se a organização está conseguindo alcançar suas metas e objetivos previamente traçados.

### 2.3.7 Características do fluxo de Caixa

O termo fluxo de caixa é também denominado pela expressão inglesa *cash flow*. Zdanowicz (1995) relata que são utilizadas outras denominações: Orçamento de Caixa, demonstrativo de Origens e Aplicações de Recursos e Quadro de Fontes e Usos dos Recursos.

Conforme mostra a figura 1, o fluxo de caixa pode ser caracterizado da seguinte maneira:



**Figura 1** – Diagrama representativo do Fluxo de Caixa  
Fonte: Zdanowicz (1989, p. 26)

No diagrama anterior fica clara a concentração das diversas funções ocupadas pelo tesoureiro. Evidencia-se um acúmulo de tarefas, que pode vir a acarretar uma má gestão dos recursos financeiros disponíveis.

Os ingressos e desembolsos de numerário transitam pelo caixa de variadas formas. As principais formas de ingresso no caixa são: vendas à vista, recebimentos de vendas a prazo, aumento de capital social, vendas de itens de ativos permanentes, receitas de aluguéis, empréstimos e resgates de aplicações financeiras. Os desembolsos podem ser para: amortizar empréstimos ou financiamentos captados pela empresa, investir em itens do ativo permanente, aplicar no mercado financeiro ou mesmo para financiar o ciclo operacional da empresa.

### **2.3.8 Desenvolvimento do Fluxo de caixa**

Para elaborar-se o fluxo de caixa projetado deve-se seguir algumas recomendações. Destacam-se a seguir algumas etapas que devem ser adotadas na elaboração desse demonstrativo financeiro e apresenta-se um modelo de fluxo de caixa que poderá ser utilizado pela empresa em estudo.

#### **2.3.8.1 Premissas a considerar na elaboração de um Fluxo de Caixa**

A elaboração do fluxo de caixa é feita com base nas informações fornecidas pelos diversos setores de uma empresa, de acordo com o cronograma anual ou mensal de entradas e saídas, enviado ao departamento financeiro.

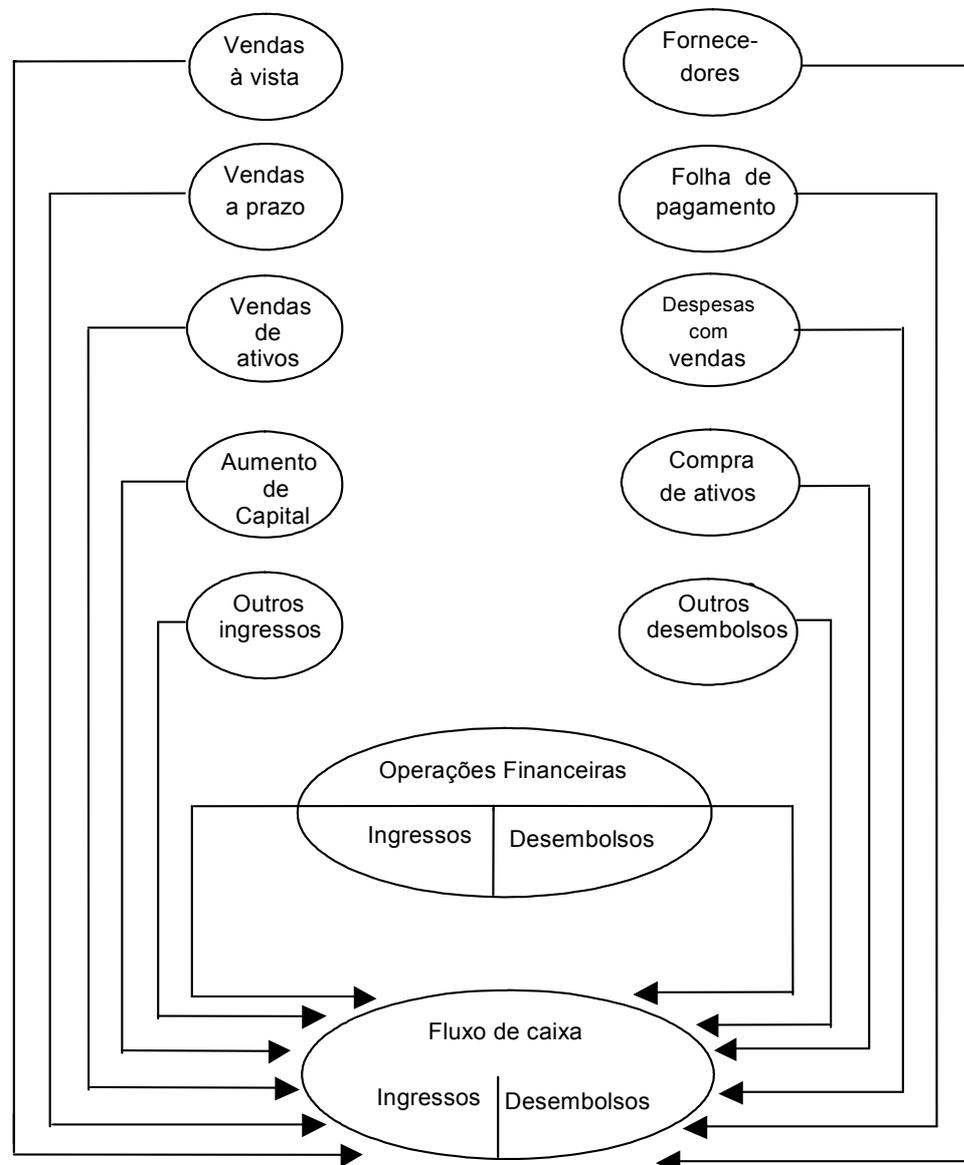
O perfeito entrosamento entre os diversos setores ou departamentos, pelos quais a empresa é formada, permite que as informações fornecidas sejam mais precisas e confiáveis, sendo esse um ponto fundamental para que a elaboração do fluxo de caixa demonstre com clareza e eficácia uma visão integrada do caixa em relação aos resultados.

Para se elaborar um fluxo de caixa, é necessário que sejam feitas algumas projeções. Os métodos utilizados devem procurar obter resultados o mais próximo possível da realidade, de modo que essas estimativas não sejam equivocadas. O conhecimento do período em que ocorrem as transações na empresa é muito importante para essa projeção.

Para Zdanowicz (1995) existem algumas informações ou estimativas que, segundo os períodos de tempo, são úteis para a elaboração do fluxo de caixa:

- a. projeção das vendas, levando-se em conta as prováveis proporções entre recebimentos à vista e a prazo da empresa;
- b. estimativa das compras e os seus respectivos prazos de pagamento;
- c. levantamento das cobranças efetivas, com os créditos a receber de clientes;
- d. determinação da periodicidade do fluxo de caixa, de acordo com as necessidades e características próprias de cada empresa;
- e. orçamento dos demais ingressos e desembolsos de caixa para o período em questão.

Na figura 2, pode-se obter um melhor entendimento das premissas básicas a serem consideradas na elaboração do fluxo de caixa de uma empresa.



**Figura 2** - Fluxograma dos principais elementos envolvidos no fluxo de caixa.  
 Fonte: Zdanowicz (1995, p. 53)

### 2.3.8.2 Requisitos para a implantação do fluxo de caixa

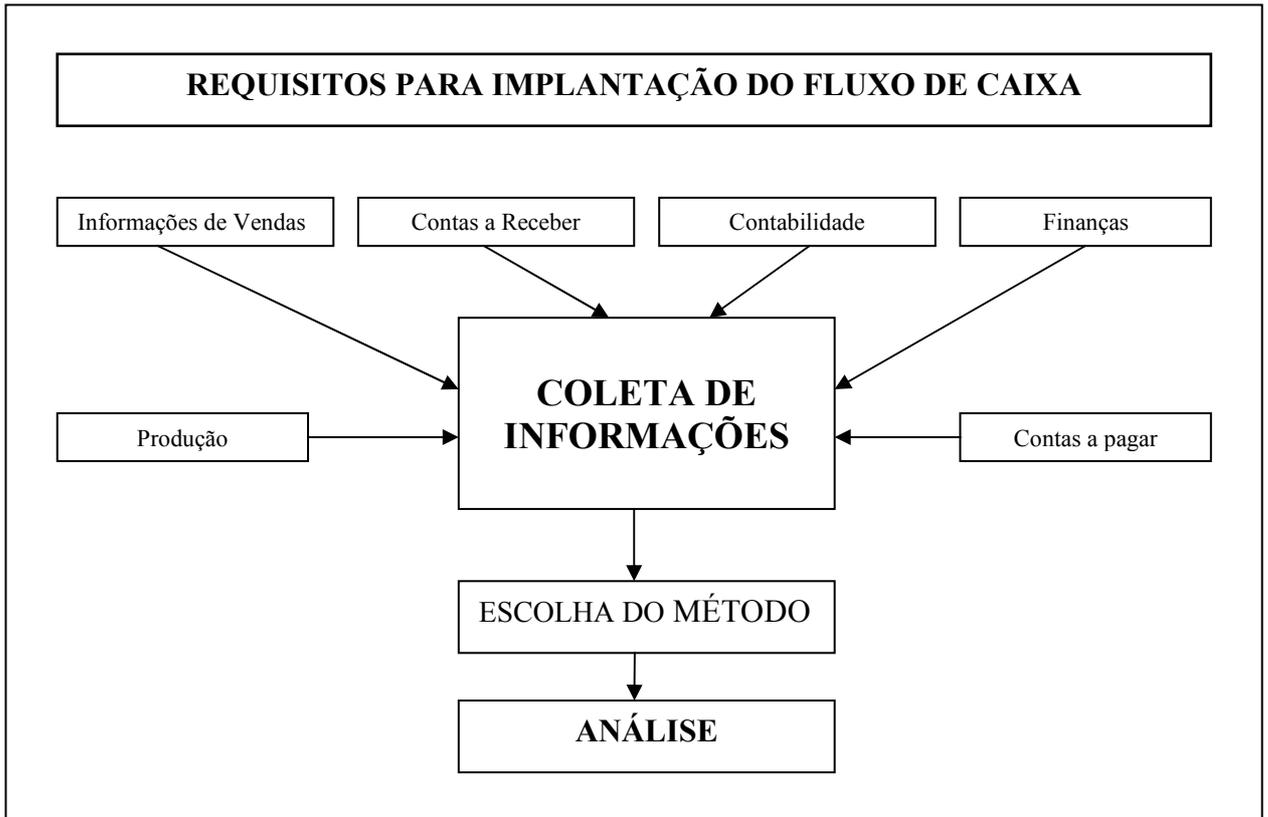
Ao elaborar o fluxo de caixa, existem alguns requisitos que devem ser observados em sua fase de implantação. Zdanowicz (1995) elenca os principais:

- a. apoio da cúpula diretiva da empresa;

- b. organização da estrutura funcional da empresa com definição clara dos níveis de responsabilidade de cada área;
- c. integração dos diversos setores e/ou departamentos da empresa ao sistema do fluxo de caixa;
- d. definição do sistema de informações quanto aos tipos de informações, formulários a serem utilizados, calendário de entrega dos dados (periodicidade) e os responsáveis pela elaboração das diversas projeções;
- e. treinamento do pessoal envolvido para implantar o fluxo de caixa na empresa;
- f. criação de um manual de operações financeiras;
- g. comprometimento dos responsáveis pelas diversas áreas, no sentido de alcançar os objetivos e as metas propostas no fluxo de caixa;
- h. controles financeiros adequados, especialmente da movimentação bancária;
- i. utilização do fluxo de caixa para avaliar com antecedência os efeitos da tomada de decisões que tenham impacto financeiro na empresa;
- j. fluxograma das atividades na empresa, ou seja, definir as atividades meio e as atividades fim.

Frezatti (1997) comenta que algumas vezes as fontes de informações são mal definidas devido ao tempo dedicado à observação. Ao fazer as estimativas necessitamos de dados precisos, e em alguns momentos precisamos definir como sintetizar melhor essas referências. A frequência com que tais informações são atualizadas também pode trazer conseqüências em termos de viabilidade.

Cabe salientar que a empresa deve estar envolvida como um todo. A colaboração entre todos os setores é essencial para que fluam informações corretas, e para que a projeção alcance os resultados esperados, ou seja, dados reais e não distorcidos. A figura 3 apresenta alguns requisitos para essa implantação.



**Figura 3** – Requisitos para implantação do Fluxo de Caixa

Fonte: Adaptado de Frezatti (1997).

### 2.3.8.3 Modelo de Fluxo de Caixa Projetado

Existem diversos modelos de fluxo de caixa. Cada empresa deve adaptar o seu fluxo de acordo com as características particulares da organização. O modelo sugerido por Zdanowicz (1995) apresenta três colunas que representam os valores projetados, os realizados e as defasagens positivas ou negativas constatadas, que poderão ser em valores absolutos ou relativos, dependendo das necessidades da análise em questão. O autor esclarece que essas defasagens, sejam elas positivas ou negativas, deverão ser avaliadas de acordo com a importância de sua variação, procurando descobrir suas causas, os efeitos e as medidas corretivas para seu equacionamento financeiro. Esse modelo possui como vantagem a flexibilidade e a possibilidade de acompanhamento diário do caixa, além de possibilitar a simulação de várias situações financeiras.

## Modelo de Fluxo de Caixa Projetado Mensalmente

Itens	Períodos			Janeiro			Fevereiro			Março			...			Total		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
1. INGRESSOS																		
- Vendas à vista																		
- Cobrança em carteira																		
- Cobrança bancária																		
- Desconto de duplicatas																		
- Vendas de itens do ativo permanente																		
- Aluguéis recebidos																		
- Aumento do capital social																		
- Receitas financeiras																		
- Outros																		
SOMA																		
2. DESEMBOLSOS																		
- Compras à vista																		
- Fornecedores																		
- Salários e ordenados																		
- Compra de itens do ativo permanente																		
- Energia elétrica																		
- Telefone																		
- Manutenção de máquinas																		
- Despesas administrativas																		
- Despesas com vendas																		
- Despesas tributárias																		
- Despesas financeiras																		
- Outros																		
SOMA																		
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1 - 2)																		
4. SALDO INICIAL DE CAIXA																		
5. DIPONIBILIDADE ACUMULADA																		
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA																		
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR																		
8. APLIC. NO MERCADO FINANCEIRO																		
9. AMORTIZAÇÕES																		
10. RESGATES																		
11. SALDO FINAL DE CAIXA																		

**Quadro 1** – Fluxo de Caixa Mensal

Fonte: Zdanowicz (1995, p. 64)

**LEGENDA:** P= Projetado; R= Realizado; D= Defasagem.

Os principais itens que compõem o fluxo de caixa apresentado são: ingressos, desembolsos, diferença do período, saldo inicial de caixa, disponibilidade acumulada, nível desejado de caixa, empréstimos ou aplicações de recursos financeiros, amortizações ou resgates das aplicações e saldo final de caixa. Zdanowicz (1995) define cada um desses itens do seguinte modo:

- a) Ingressos: são todas as entradas de caixa e bancos em qualquer período, como vendas à vista que serão lançadas diretamente no fluxo, ou as vendas a prazo, que necessitam de mapas auxiliares de recebimento normal (cobrança simples e bancária) e os recebimentos com atraso e, posteriormente, são transportados para o fluxo de caixa. Os ingressos podem ocorrer por aumento do capital social, desconto de duplicatas, vendas de itens do ativo permanente, aluguéis recebidos e receitas financeiras;
- b) Desembolsos: compõem-se das compras à vista e das compras a prazo que necessitam de mapas auxiliares para posterior transporte ao fluxo de caixa. Considera-se também como desembolsos os salários e ordenados, com os encargos sociais de mão-de-obra direta e indireta, todas as despesas indiretas de fabricação e despesas operacionais;
- c) diferença do período: ao comparar-se, período por período, os ingressos e desembolsos, apura-se o saldo (diferença do período), ou seja, o resultado entre os recebimentos e os pagamentos da empresa. Desse modo a diferença do período é encontrada a partir da diferença entre os valores projetados com os ingressos e desembolsos da empresa, podendo ser positiva, negativa ou nula;
- d) saldo inicial de caixa: é igual ao saldo final de caixa do período imediatamente anterior;
- e) disponibilidade acumulada: é o resultado da diferença do período apurado, mais o saldo inicial de caixa;
- f) nível desejado de caixa: é a projeção do disponível para o período seguinte, ou seja, a determinação do capital de giro líquido necessário para a empresa, em função do volume de ingressos e de desembolsos futuros. Em função do nível desejado de caixa e da disponibilidade acumulada, o saldo poderá ser positivo, indicando excesso, que deverá ser carreado para a melhor aplicação pela empresa ou, caso seja negativo, deverão ser captados recursos nas fontes disponíveis menos onerosas;
- g) empréstimos ou aplicações de recursos financeiros: a partir do saldo da disponibilidade acumulada, poderão ser captados empréstimos para suprir as necessidades de caixa, ou serão realizadas aplicações no mercado financeiro, quando houver excedentes de caixa;

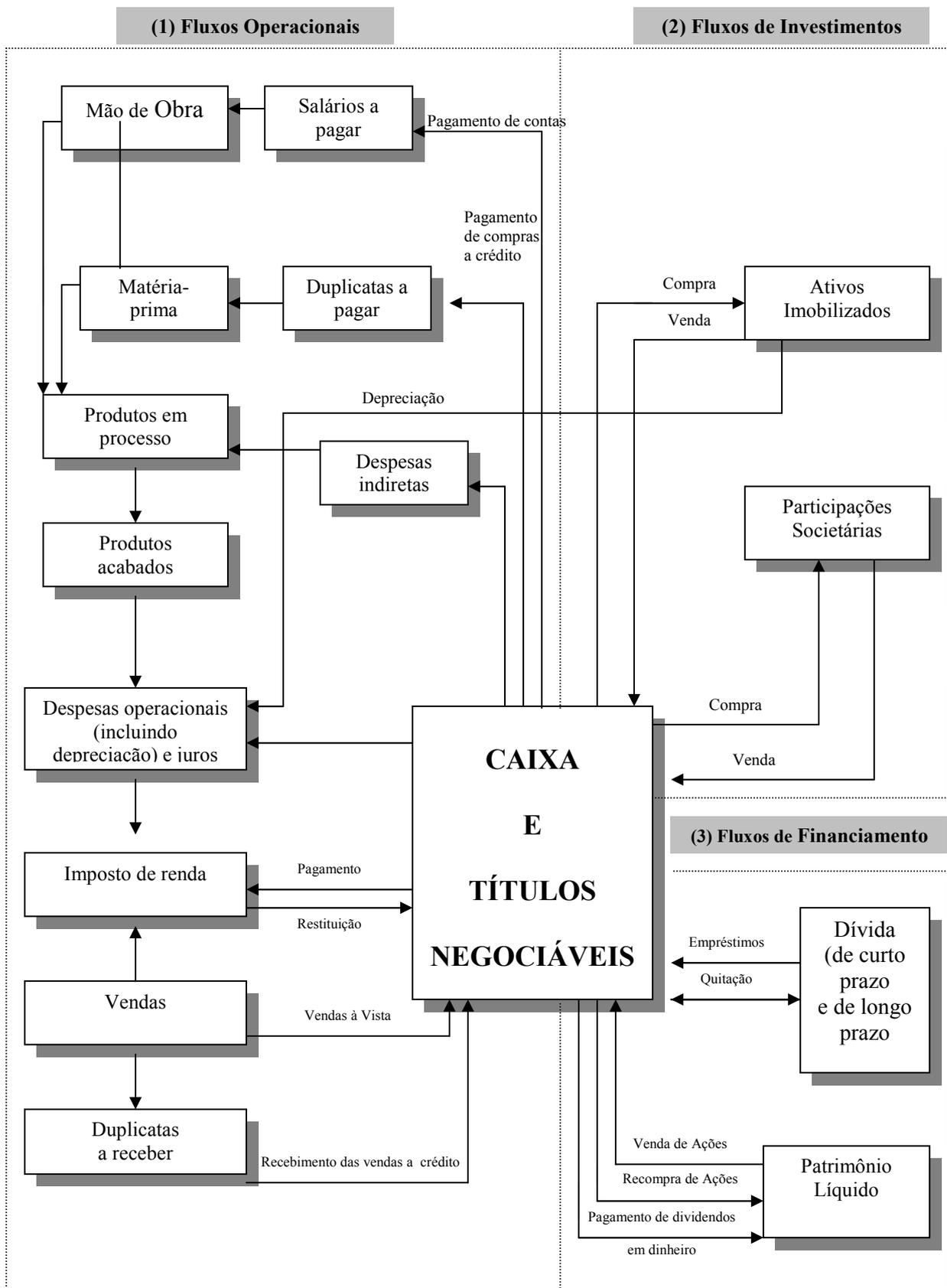
- h) amortizações ou resgates das aplicações de recursos financeiros: amortizações são as devoluções do principal tomado emprestado, enquanto os resgates das aplicações constituem-se nos recebimentos do principal;
- i) saldo final de caixa: é o nível desejado de caixa projetado para o período seguinte que será o saldo inicial de caixa do período subsequente.

O modelo de fluxo de caixa apresentado foi projetado mensalmente, porém dependendo do tipo de atividade econômica e do tamanho da empresa, o modelo poderia ser adaptado de modo a atender as necessidades individuais da organização.

### **2.3.9 Amplitude do Fluxo de Caixa**

Uma das principais atribuições do fluxo de caixa é permitir ao tomador de decisões uma melhor análise das alocações de recursos tendo em vista o ciclo operacional, promovendo o seu perfeito equilíbrio e permitindo que sejam feitas alterações caso necessário, uma vez que tais alocações não são estáticas e sim passíveis de mudanças com o decorrer do tempo.

Gitman (2002) apresenta uma ilustração sobre a amplitude do fluxo de caixa de uma empresa, e divide esse fluxo em três segmentos: Fluxos Operacionais, Fluxos de Investimentos e Fluxos de financiamentos, conforme pode-se verificar na figura 4.



**Figura 4** – Fluxo de Caixa na Empresa  
 Fonte: Gitman (2002, p. 82)

Conforme se observa na figura 4, o fluxo de caixa dividi-se em: fluxos operacionais, fluxos de investimentos e fluxos de financiamento. A figura mostra a interdependência entre os diversos setores de uma empresa, evidenciando a necessidade do envolvimento total da organização no fornecimento de dados precisos. A determinação do prazo em que ocorrem os ingressos e desembolsos de numerários no caixa também pode ser definida em função do ciclo operacional.

#### 2.3.9.1 Fluxos operacionais

Compõem-se de itens estritamente decorrentes da atividade-fim da empresa. São os fluxos de caixa, compostos pelas entradas e saídas diretamente relacionadas à produção e venda dos produtos e serviços da empresa. Segundo Gitman (2002, p. 81), “Esses fluxos captam a demonstração do resultado e as transações das contas circulantes (excluindo os títulos a pagar) ocorridas durante o período.”

Conforme Gitman (2002), este fluxo é composto das seguintes contas:

- a) caixa - é o numerário em cédulas e moedas, ordens de pagamento à vista e cheques a receber em poder da empresa;
- b) títulos negociáveis - valores em títulos, por meio de corretoras de valores mobiliários ou outras instituições credenciadas pelo Banco Central do Brasil;
- c) duplicatas a pagar – obrigações geralmente representadas por duplicatas decorrentes de aquisição de mercadorias, matéria-prima, e outros bens e serviços necessários ao atendimento das atividades operacionais da empresa, a serem pagas durante o exercício;
- d) salários a pagar - é a remuneração decorrente da mão-de-obra utilizada na produção;
- e) mão-de-obra - é o trabalho manual executado pelo funcionário para transformar a matéria-prima em um produto;
- f) matéria-prima são os bens de consumo, transformação ou reposição adquiridos pela empresa e utilizados em suas atividades operacionais;
- g) produtos em processo – são bens semi-acabados, em processo de produção por parte da empresa, quando do encerramento do exercício contábil;

- h) produtos acabados ou mercadorias – são bens adquiridos ou produzidos pela empresa e que se encontram em seus estabelecimentos ou depósito para revenda ou venda a seus clientes;
- i) despesas operacionais – é todo o esforço operacional para obtenção de receitas. As despesas operacionais estão divididas em: despesas com vendas e despesas administrativas;
- j) depreciação – é o valor referente ao registro do desgaste, ou perda do significado econômico sofrido pelos bens tangíveis do ativo imobilizado em decorrência da utilização na atividade operacional da empresa;
- k) tributos – são exemplos de tributos: PIS, COFINS, ISS, etc.;
- l) vendas líquidas – referem-se ao resultado líquido da comercialização das mercadorias e serviços junto aos clientes em determinado período; e
- m) duplicatas a receber – valores a receber decorrentes de vendas ou prestação de serviços, normalmente a prazo, com emissão de faturas e duplicatas em determinado período.

#### 2.3.9.2 Fluxos de investimentos

Para Gitman (2002, p. 82) “são fluxos de caixa associados com a compra e venda de ativos imobilizados, e participações societárias. Obviamente, as operações de compra resultam em saídas de caixa, enquanto as operações de venda geram entradas de caixa.”

#### 2.3.9.3 Fluxos de financiamento

Seguindo o raciocínio do mesmo autor, são fluxos de financiamento aqueles que resultam de operações de empréstimos e de capital próprio. Ao concretizar uma operação de aquisição ou quitação de empréstimos, tanto de curto prazo (títulos a pagar) quanto de longo prazo, haverá uma correspondente entrada ou saída de caixa.

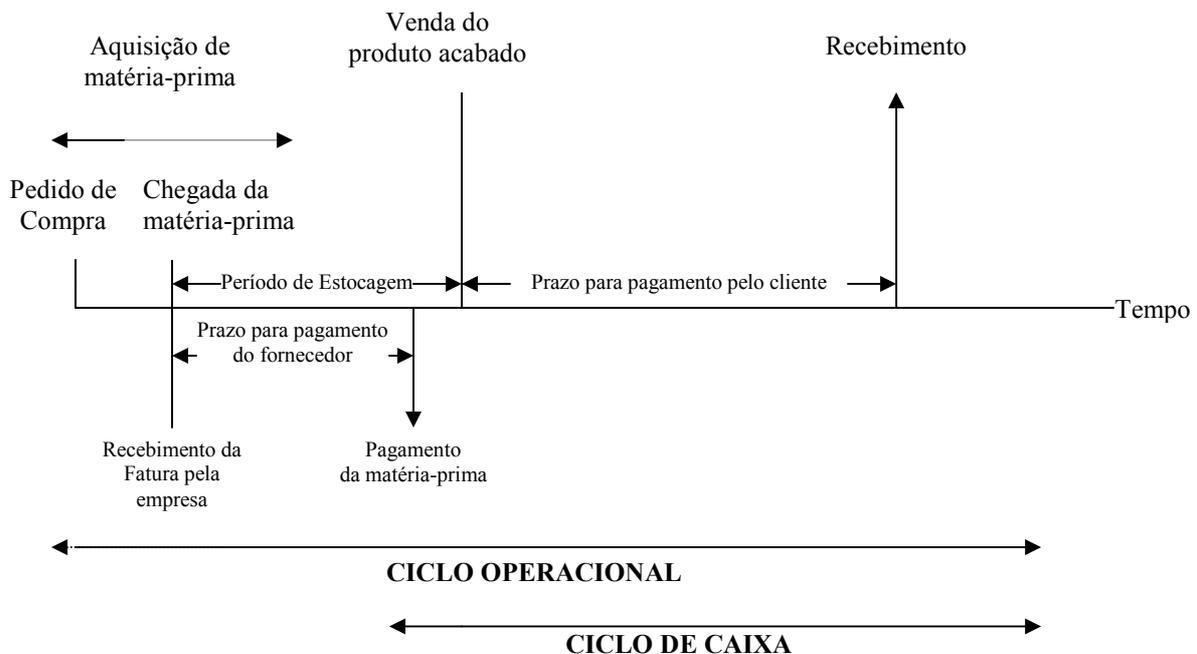
## 2.4 CICLO OPERACIONAL NA EMPRESA

O ciclo operacional de uma empresa, segundo Gitman (2002), é definido como o período de tempo que vai do ponto em que a empresa adquire matérias-primas e se utiliza de mão-de-obra no seu processo produtivo, até o ponto em que recebe o dinheiro pela venda do produto resultante.

Marion (1985) considera o ciclo operacional como o período de tempo necessário para a empresa realizar uma operação específica no seu ramo de negócio, operação esta que se inicia na produção, seguida pela venda do produto, financiamento da venda até o recebimento efetivo dos recursos financeiros provenientes dessa venda.

Conforme Schrickel (1997), o Ciclo Operacional é o processo através do qual a empresa produz dinheiro mediante aplicação de dinheiro em suas atividades operacionais. É basicamente disposto em cinco etapas distintas: comprar, fabricar, vender, receber e pagar.

Para Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p. 538), “O ciclo de caixa é o período desde a chegada de matérias-primas para estoque até o recebimento de dinheiro do cliente. [...] O Ciclo de Caixa começa quando é feito o pagamento da compra de matéria-prima e termina quando se recebe pela venda ao cliente.”



**Figura 5** – Ciclo Operacional de Caixa

Fonte: Adaptado de Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p. 538)

A figura 5 mostra todo o processo do ciclo operacional, evidencia a linha do tempo, e o início do ciclo de caixa. Segundo Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p. 538) “O ciclo de caixa começa quando se faz o pagamento de compras de matéria-prima e termina quando se recebe dos clientes. A linha de tempo do fluxo de caixa consiste de um fluxo operacional e de um ciclo de caixa.” Os mesmos autores explicam que a necessidade de tomada de decisões financeiras de curto prazo é indicada pela defasagem entre as entradas e as saídas de caixa. Essa defasagem está diretamente ligada às extensões do ciclo operacional e do período de pagamento de contas. Essa defasagem pode ser coberta por empréstimos ou outros tipos de recursos financeiros, ou mesmo ser diminuída com a mudança dos períodos de permanência em estoque, contas a receber e pagamentos.

Segundo Gitman (2002), as estratégias básicas a serem empregadas pela empresa na administração do ciclo de caixa seriam as seguintes:

- Giro de estoques o mais rápido possível, evitando a falta de estoques;
- Cobrança de duplicatas o mais cedo possível, tomando cuidado para que isso não prejudique vendas futuras e;
- Retardar o pagamento de duplicatas pelo maior tempo possível, sem prejudicar o crédito da empresa.

A elaboração do fluxo de caixa está inserida nesse processo do ciclo operacional. Os dados contidos no ciclo permitem o registro das entradas e saídas de numerários, bem como a verificação da necessidade de financiamentos.

O fluxo de caixa evidencia as movimentações financeiras da empresa em determinado período de tempo, tendo como finalidade preservar a liquidez imediata a fim de preservar a capacidade da empresa para manter suas atividades. Esse controle permite uma visão antecipada dos acontecimentos. Um baixo saldo de caixa pode vir a prejudicar as atividades da empresa, a qual poderá não conseguir efetuar compras à vista, perder descontos financeiros, ou mesmo atrasar alguns pagamentos já programados e dessa forma diminuir seu crédito junto aos fornecedores. Por outro lado, se a empresa obtiver elevado saldo em caixa, poderá investir esses recursos de forma apropriada evitando assim uma má aplicação dos numerários.

### 3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste tópico faz-se a apresentação da empresa analisada, bem como suas características fiscais e legais. Na seqüência apresentam-se os mapas auxiliares utilizados na elaboração do fluxo de caixa projetado. E finalmente propõe-se uma configuração de fluxo de caixa projetado para empresas comerciais e prestadoras de serviço de pequeno porte.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa objeto do estudo iniciou suas atividades em 01/07/1992, no bairro de Barreiros, na cidade de São José. Seus idealizadores, embasados nos seus dez anos de experiência em instalações e fabricação de equipamentos de ar condicionado do tipo central, visualizaram a lacuna tecnológica que se estabelecia no setor de serviços a partir dessa década em função da abertura do mercado e da entrada de novas tecnologias represadas nos anos anteriores.

O ramo de atividade onde a empresa atua é o de comercialização e instalação de sistemas de climatização e automação predial. Realiza diversas atividades, entre as quais podemos destacar:

- Vendas e instalações de equipamentos de ar condicionado;
- Prestação de serviços de manutenção preventiva e corretiva em equipamentos de ar condicionado;
- Atendimento a chamados extraordinários para clientes que não possuem contrato de manutenção periódica;
- Elaboração de projetos de climatização;
- Prestação de assessoria;
- confecção e instalação de sistemas de dutos de insuflamento, ventilação e exaustão de ar;
- Monitoramento de sistemas centrais via remota para clientes específicos;
- A empresa é também especializada em instalações hospitalares e de grande porte.

A empresa não trabalha com grandes estoques. Como os produtos possuem valores bastante elevados, geralmente são comprados quando ocorre a contratação das obras. São mantidos em estoque apenas materiais de menor valor, os que são utilizados no dia-a-dia, como: parafusos, buchas, correias, entre outros. Na época de sazonalidade, ou seja, no verão a empresa costuma comprar alguns aparelhos de ar condicionado para manter em estoque. Nessa estação a demanda é alta, e a fábrica possui muitos pedidos e acaba atrasando a entrega dos aparelhos.

O faturamento médio anual da empresa nos últimos três anos foi de R\$ 2.576.414,00. O prazo de recebimento na empresa costuma ser inferior a trinta dias. Devido ao alto valor de algumas obras, elas são feitas por medições, quase sempre são medidas no final do mês, e sua cobrança ocorre até o dia quinze do mês subsequente. Dificilmente o prazo excede a trinta dias.

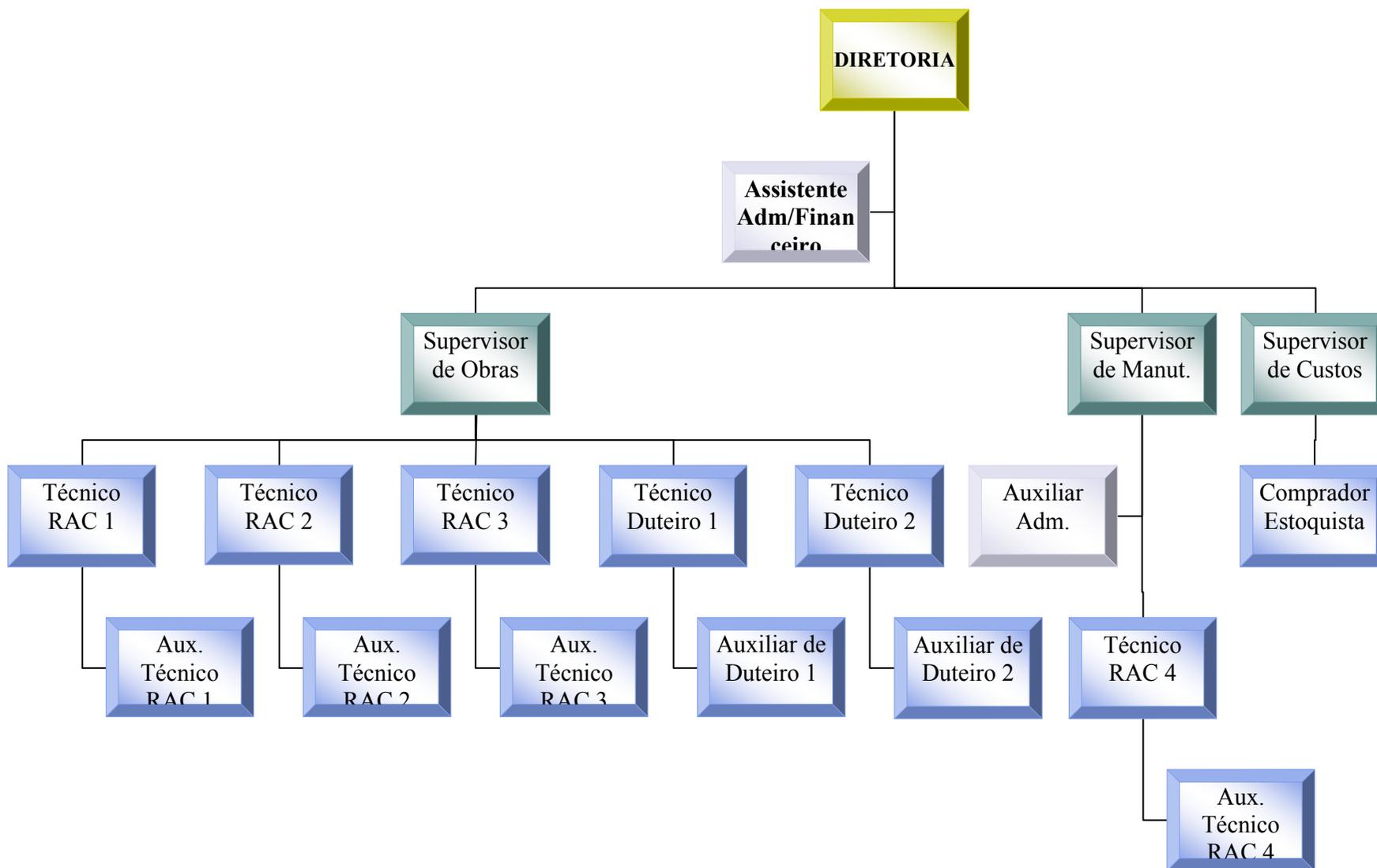
Quanto às características legais, é uma sociedade limitada, possui dois sócios, sendo um detentor de 95% das cotas. Seu regime de tributação é o lucro presumido.

A escrituração contábil da empresa é terceirizada. Os serviços oferecidos são básicos: folha de pagamento, apuração de impostos, lançamentos contábeis, emissão dos demonstrativos contábeis obrigatórios, ou seja, as informações contábeis são produzidas apenas para atender as exigências do fisco.

A Empresa já atua no mercado há 15 anos. Sua administração está sob responsabilidade do sócio majoritário. Sua estrutura organizacional está composta da seguinte maneira:

- Diretor Geral (1)
- Assistente administrativo e financeiro (1)
- Supervisor de obras (Instalações) (1)
- Supervisor de Serviços (manutenções) (1)
- Supervisor Administrativo (1)
- Auxiliar administrativo (1)
- Comprador e estoquista (1)
- Produção (técnicos e auxiliares) 12

A estrutura organizacional da empresa está detalhada na figura 6.



**Figura 6** – Organograma da Empresa  
 Fonte: Elaborado pela autora

## 3.2 MAPAS AUXILIARES PARA ELABORAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

O presente tópico apresentará os mapas auxiliares utilizados para a elaboração do modelo proposto de fluxo de caixa. Na seqüência apresenta-se o procedimento adotado para a coleta de informações e a forma como foram mensurados todos os itens que irão compor o fluxo de caixa.

### 3.2.1 Faturamento Previsto

A empresa em estudo, conforme já comentado, vende, instala e presta serviços de manutenção em equipamentos de ar condicionado e refrigeração. Por se tratar de uma empresa prestadora de serviço, conserva alguns clientes fixos, com os quais possui contratos de manutenção preventiva. Essa manutenção é feita mensalmente, e esse contrato é válido por um ano, sendo renovado automaticamente caso não haja objeção de nenhuma das partes. A empresa pode contar com esse dinheiro mensalmente, as faturas são emitidas no mês da prestação do serviço e possuem um vencimento fixo: dia cinco do mês subsequente.

Ao fazer o levantamento dos contratos de manutenção preventiva constatou-se que a empresa possui 38 (trinta e oito) clientes fixos, e esse total é responsável pelo valor total de R\$ 21.826,25 (vinte e um mil, oitocentos e vinte e seis reais e vinte e cinco centavos), que representa aproximadamente 9,26% do total do faturamento da empresa.

As manutenções corretivas são os serviços realizados, sem que haja um contrato específico. Muitas vezes ocorre a troca de peças, ou mesmo somente uma revisão nos aparelhos de ar condicionado. O que diferencia a manutenção corretiva (MC) da preventiva (MP) é principalmente o contrato mensal, que a MP possui. Outro item importante é que na MC são efetuadas substituições de peças, o que engloba, além do serviço, a aplicação de materiais. Essa substituição só ocorre após aprovação do orçamento pelo cliente, podendo este ser um cliente fixo ou não.

Durante os três anos analisados: 2005, 2006 e 2007, verificou-se que os valores de faturamento para estes serviços diminuíram significativamente. Acredita-se que tal queda deve-se ao fato da mudança estrutural desse departamento.

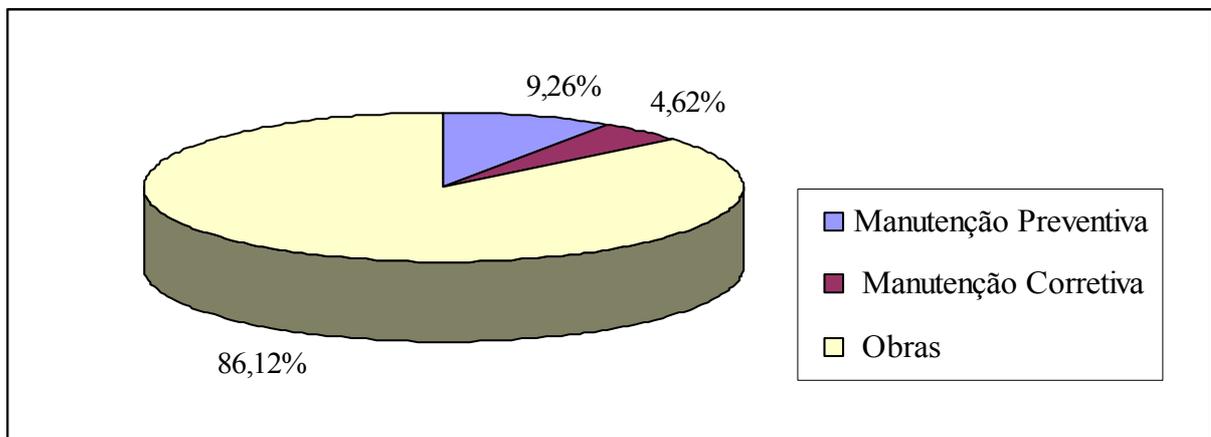
Utilizando-se uma média dos três últimos anos com a finalidade de estabelecer um valor aproximado para a montagem do fluxo de caixa projetado para 2008, obteve-se o valor de R\$ 9.493,24. Porém como neste último ano (2007) foi muito inferior aos anteriores, optou-

se por estabelecer uma média percentual dos últimos três anos (4,62%) aplicados mês a mês no ano de 2007. Este cálculo poderá ser mais bem compreendido no apêndice C.

Quanto aos valores referentes às obras, é um pouco mais complexa a realização de suas previsões. Por serem geralmente de grande porte, a maioria das obras é adquirida por meio de licitações. Os contratos variam de acordo com suas dimensões, podendo variar de 02 a 12 meses, ficando seus pagamentos condicionados a medições por parte da fiscalização que é executada por profissional designado pela contratante.

As empresas que atuam na área de refrigeração e ar condicionado também sofrem influência da sazonalidade: durante o verão são bastante procuradas, na maioria das vezes não conseguindo atender a demanda do mercado e quando chega o inverno esse índice é reduzido bruscamente, o que faz com que seu faturamento diminua consideravelmente. No período de alta temporada, as empresas precisam ter consciência da necessidade de realizar reservas para suprir a falta de demanda do inverno, dessa forma não tendo problemas de insuficiência de caixa no período de recessão.

O Gráfico 1 representa como se divide o faturamento total da empresa.



**Gráfico 1:** Comparativo entre os itens que compõem o faturamento anual da empresa.  
Fonte: Elaborado pela autora, com base nas informações coletadas.

Para projetar o valor das receitas com obras para o fluxo de caixa 2008, primeiramente achou-se uma porcentagem de crescimento entre os anos de 2005/2006, o mesmo sendo feito para os anos de 2006/2007. Fazendo-se uma média simples desses dois percentuais chega-se ao índice final a ser calculado sobre o faturamento de 2007.

**Tabela 3** - Comparativo das obras nos períodos de 2005, 2006 e 2007 e suas respectivas variações.

<b>PERÍODO</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>	<b>Variação 2005/2006 (%)</b>	<b>Variação 2006/2007 (%)</b>	<b>Média das Variações (%)</b>
Janeiro	161.170,00	275.943,71	108.587,76	154,12%	-41,59%	56,26%
Fevereiro	83.600,00	80.764,98	177.442,88	-54,48%	3,51%	-25,49%
Março	209.731,00	383.336,98	80.726,24	374,86%	-45,29%	164,79%
Abril	174.958,54	529.436,46	104.688,22	405,73%	-66,95%	169,39%
Mai	279.119,91	199.049,00	176.041,50	13,07%	40,23%	26,65%
Junho	247.612,82	56.986,64	125.950,00	-54,75%	334,51%	139,88%
Julho	232.140,01	207.174,81	292.530,00	-29,18%	12,05%	-8,56%
Agosto	304.464,94	171.419,36	19.415,22	782,91%	77,61%	430,26%
Setembro	255.159,67	70.922,25	138.226,57	-48,69%	259,77%	105,54%
Outubro	191.696,95	59.694,82	285.355,25	-79,08%	221,13%	71,02%
Novembro	213.965,00	64.881,00	49.890,06	30,05%	229,78%	129,91%
Dezembro	213.965,00	175.490,69	279.044,80	-37,11%	21,92%	-7,59%
<b>Total Anual das Obras</b>	<b>2.567.583,84</b>	<b>2.275.100,70</b>	<b>1.837.898,50</b>	<b>23,79%</b>	<b>12,86%</b>	<b>18,32%</b>

**Fonte:** Elaborada pela autora, com base nas informações coletadas.

Conforme pode ser observado na tabela 3, os percentuais encontrados são bastantes irregulares, apresentando variações negativas nos meses de fevereiro, julho e dezembro. Já no mês de agosto a variação chegou a 430,26%, o que representa uma diferença muito alta, porém, observando a tabela constatamos que esse valor ficou demasiadamente elevado, haja vista em agosto de 2005 o valor de R\$ 19.415,22 ter ficado aquém dos padrões de faturamento outrora obtidos.

Para obter um melhor resultado na elaboração do fluxo de caixa projetado para 2008 tomar-se-á como base a variação percentual de 18,32% que será acrescentada em todos os períodos de 2007, conseguindo dessa maneira uma projeção menos distorcida dos valores de faturamento referente às obras.

Observando de forma geral, as receitas previstas, incluindo as MC, MP e Obras, constata-se que houve uma variação média em torno dos 13,05%, conforme pode ser observado na tabela 4.

**Tabela 4** – Média do Crescimento do faturamento total da empresa incluindo: MP, MC e Obras.

<b>Meses</b>	<b>% 2005/2006</b>	<b>% 2006/2007</b>	<b>% Média</b>
Janeiro	120,32%	-36,95%	41,68%
Fevereiro	-50,39%	-0,20%	-25,30%
Março	251,38%	-44,12%	103,63%
Abril	279,70%	-63,90%	107,90%
Maiο	3,88%	47,07%	25,47%
Junho	-51,94%	228,32%	88,19%
Julho	-28,20%	9,75%	-9,22%
Agosto	302,75%	68,34%	185,55%
Setembro	-46,20%	178,21%	66,01%
Outubro	-71,37%	142,58%	35,61%
Novembro	49,23%	109,67%	79,45%
Dezembro	-33,00%	16,28%	-8,36%
<b>Total Anual</b>	<b>16,15%</b>	<b>9,95%</b>	<b>13,05%</b>

Fonte: Elaborada pela autora, com base nas informações coletadas.

As receitas de um modo geral mostram-se bastante variáveis em todos os períodos analisados. O faturamento total da empresa apresentou crescimento nos três anos, sendo que variou 16,15% entre 2005 e 2006 e 9,95% de 2006 para 2007.

O estudo também investigou o prazo de recebimento, cujos resultados são apresentados a seguir.

### 3.2.2 Prazo de Recebimento das Vendas

A empresa costuma trabalhar com prazos de recebimento inferiores a trinta dias. Em alguns casos, na temporada de verão, para conseguir competir com outras empresas do ramo, alonga-se esse prazo para trinta, sessenta e noventa dias ou até mesmo cento e vinte dias, porém, não é o que ocorre normalmente. Como a maioria dos clientes é formada por empresas privadas ou órgãos públicos, esse prazo geralmente é em torno de quinze a trinta dias.

Como já comentado, quando o contrato tem valor significativo, a empresa trabalha com o sistema de faturamento atrelado a medições do percentual executado. No caso de órgãos públicos, a medição geralmente é feita até o vigésimo dia do mês em andamento e o

pagamento se dá no décimo segundo dia útil do mês subsequente, prazo que fica abaixo de trinta dias.

No caso das manutenções preventivas, quando os clientes são fixos, o recebimento ocorre do seguinte modo: fatura-se no vigésimo dia do mês da prestação do serviço, e recebe-se no dia cinco do mês subsequente. Quanto às Manutenções Corretivas cujos valores não sejam significativos, fatura-se com cobrança bancária com vencimento em dez dias após o término do serviço. Caso o valor seja elevado, costuma-se cobrar em vinte e oito dias ou até mesmo em trinta e sessenta dias.

A seguir serão apresentadas quatro tabelas. A tabela 5 mostra os recebimentos previstos de Manutenção Preventiva para 2008, cujo valor foi estipulado de acordo com os contratos existentes na data de execução do presente estudo. As tabelas 6 e 7 referem-se à projeção das manutenções corretivas e obras, respectivamente. Seus valores foram calculados de acordo com os percentuais médios obtidos na análise. Na tabela 8 é demonstrado o total a receber em cada mês, somando-se as MP, MC e obras. A demonstração de toda essa análise, inclusive a relação dos contratos de MP, encontra-se disponível nos apêndices A até H deste trabalho.

**Tabela 5 - Mapa Auxiliar de Previsão de Recebimentos de Manutenções Preventivas**

<b>Faturamento</b>	<b>Período</b>	<b>Janeiro</b>	<b>Fevereiro</b>	<b>Março</b>	<b>Abril</b>	<b>Maió</b>	<b>Junho</b>	<b>Julho</b>	<b>Agosto</b>	<b>Setembro</b>	<b>Outubro</b>	<b>Novembro</b>	<b>Dezembro</b>	<b>Exerc. Seguinte</b>
21.826,85	Exerc. Ant.	21.826,85												
21.826,85	Janeiro		21.826,85											
21.826,85	Fevereiro			21.826,85										
21.826,85	Março				21.826,85									
21.826,85	Abril					21.826,85								
21.826,85	Maió						21.826,85							
21.826,85	Junho							21.826,85						
21.826,85	Julho								21.826,85					
21.826,85	Agosto									21.826,85				
21.826,85	Setembro										21.826,85			
21.826,85	Outubro											21.826,85		
21.826,85	Novembro												21.826,85	
21.826,85	Dezembro													21.826,85
<b>283.749,05</b>		<b>21.826,85</b>												

Fonte: Elaborada pela autora, com base nas informações coletadas.

**Tabela 6 - Mapa Auxiliar de Previsão de Recebimentos de Manutenções Corretivas**

<b>Faturamento</b>	<b>Período</b>	<b>Janeiro</b>	<b>Fevereiro</b>	<b>Março</b>	<b>Abril</b>	<b>Maió</b>	<b>Junho</b>	<b>Julho</b>	<b>Agosto</b>	<b>Setembro</b>	<b>Outubro</b>	<b>Novembro</b>	<b>Dezembro</b>	<b>Exerc. Seguinte</b>
-	Exerc. Ant.													
11.585,36	Janeiro	11.585,36												
1.617,43	Fevereiro		1.617,43											
4.797,87	Março			4.797,87										
4.170,57	Abril				4.170,57									
21.375,17	Maió					21.375,17								
-	Junho						-							
2.705,07	Julho							2.705,07						
333,74	Agosto								333,74					
225,00	Setembro									225,00				
6.401,17	Outubro										6.401,17			
5.321,13	Novembro											5.321,13		
5.321,13	Dezembro												5.321,13	
<b>63.853,63</b>		<b>11.585,36</b>	<b>1.617,43</b>	<b>4.797,87</b>	<b>4.170,57</b>	<b>21.375,17</b>	<b>-</b>	<b>2.705,07</b>	<b>333,74</b>	<b>225,00</b>	<b>6.401,17</b>	<b>5.321,13</b>	<b>5.321,13</b>	<b>-</b>

Fonte: Elaborada pela autora, com base nas informações coletadas.

**Tabela 7 - Mapa Auxiliar de Previsão de Recebimentos de Obras**

Faturamento	Período	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
-	Exerc. Ant.												
190.696,34	Janeiro	190.696,34											
98.915,52	Fevereiro		98.915,52										
248.153,72	Março			248.153,72									
207.010,94	Abril				207.010,94								
330.254,68	Maió					330.254,68							
292.975,49	Junho						292.975,49						
274.668,06	Julho							274.668,06					
360.242,92	Agosto								360.242,92				
301.904,92	Setembro									301.904,92			
226.815,83	Outubro										226.815,83		
253.163,39	Novembro											253.163,39	
253.163,39	Dezembro												253.163,39
<b>3.037.965,20</b>		<b>190.696,34</b>	<b>98.915,52</b>	<b>248.153,72</b>	<b>207.010,94</b>	<b>330.254,68</b>	<b>292.975,49</b>	<b>274.668,06</b>	<b>360.242,92</b>	<b>301.904,92</b>	<b>226.815,83</b>	<b>253.163,39</b>	<b>253.163,39</b>

Fonte: Elaborada pela autora, com base nas informações coletadas.

**Tabela 8 - Mapa Auxiliar de Previsão de Recebimentos em Geral**

Faturamento	Período	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
21.826,85	Exerc. Ant.	21.826,85											
224.108,55	Janeiro	202.281,70											
122.359,80	Fevereiro		122.359,80										
274.778,44	Março			274.778,44									
233.008,37	Abril				233.008,37								
373.456,70	Maió					373.456,70							
314.802,34	Junho						314.802,34						
299.199,98	Julho							299.199,98					
382.403,50	Agosto								382.403,50				
323.956,77	Setembro									323.956,77			
255.043,86	Outubro										255.043,86		
280.311,37	Novembro											280.311,37	
280.311,37	Dezembro												280.311,37
<b>3.385.567,88</b>		<b>224.109,55</b>	<b>122.359,80</b>	<b>274.778,44</b>	<b>233.008,37</b>	<b>373.456,70</b>	<b>314.802,34</b>	<b>299.199,98</b>	<b>382.403,50</b>	<b>323.956,77</b>	<b>255.043,86</b>	<b>280.311,37</b>	<b>280.311,37</b>

Fonte: Elaborada pela autora, com base nas informações coletadas.

Conforme pode ser constatado na tabela 8, foi estipulado um faturamento anual de R\$ 3.385.567,88, que corresponde a um acréscimo de 17,94% em relação a 2007. Esses valores serão transportados para o fluxo de caixa como vendas à vista, facilitando assim o seu entendimento.

Depois de concretizada a projeção das receitas previstas para 2008, partiremos para a investigação dos prazos de pagamentos das compras efetuadas pela empresa analisada.

### **3.2.3 Prazos de Pagamento de Compras**

A empresa costuma adquirir suas mercadorias a prazo. As compras são efetuadas com pagamento para vinte e oito dias, ou mesmo em duas parcelas: vinte e oito e cinquenta e seis dias, sempre que possível. Quando é necessária a aquisição de um bem do ativo imobilizado cujo valor é bastante significativo é feito um parcelamento de até dez meses.

Como os materiais e equipamentos adquiridos pela empresa geralmente têm um valor elevado, esta trabalha com a administração de um estoque mínimo. A compra desses materiais é efetuada de acordo com a necessidade de aplicação dos mesmos nas obras ou em serviços de manutenção. Tal política de compras possibilita à empresa trabalhar com recursos de terceiros ao invés de ter que desembolsar numerário antecipadamente.

Outro ponto importante a se destacar é que a organização trabalha com uma carteira de fornecedores fixa, ou seja, há poucas opções de fornecedores para um mesmo tipo de material ou equipamento. Tal fidelidade possibilita uma maior flexibilidade no que diz respeito a negociações de títulos vincendos.

Para o cálculo das compras projetadas aplica-se a média de crescimento das vendas, ou seja, 13,05% em relação ao ano de 2007. A seguir será apresentada a tabela 9 que retrata a previsão de compras para o período de 2008.

**Tabela 9** – Mapa auxiliar de previsão de pagamento das compras

<b>Período</b>	<b>Valor R\$</b>	<b>Variação 13,05%</b>	<b>Valor Projetado 2008</b>
Janeiro	106.581,32	13.908,86	120.490,18
Fevereiro	97.120,80	12.674,26	109.795,06
Março	131.228,96	17.125,38	148.354,34
Abril	176.572,66	23.042,73	199.615,39
Maio	126.136,91	16.460,87	142.597,78
Junho	123.444,64	16.109,53	139.554,17
Julho	79.157,21	10.330,02	89.487,23
Agosto	131.406,50	17.148,55	148.555,05
Setembro	159.838,89	20.858,98	180.697,87
Outubro	126.712,55	16.535,99	143.248,54
Novembro	43.630,01	5.693,72	49.323,73
Dezembro	101.653,26	13.265,75	114.919,01
<b>Total</b>	<b>1.403.483,71</b>	<b>183.154,62</b>	<b>1.586.638,33</b>

Fonte: Elaborada pela autora, com base nas informações coletadas.

Nesta projeção utilizaram-se os valores vincendos em cada mês, sendo que os totais de novembro e dezembro de 2007 foram estimados com base no ano de 2006. Como os valores utilizados para o referido cálculo foram os valores reais que venciam em cada mês, não houve uma separação dos materiais comprados à vista ou a prazo. Adicionalmente, verificou-se a previsão de pagamentos mensais.

### 3.2.4 Previsão de Pagamentos Mensais

A empresa em estudo possui diversas contas fixas, e para uma melhor projeção tornou-se necessária uma divisão por categorias. Essas categorias serão apresentadas da seguinte forma: Departamento do Pessoal, incluindo os benefícios, encargos e outros gastos com esse setor; Mão-de-Obra Produção, que seriam os empreiteiros contratados para executar os serviços em andamento; Impostos; Aluguéis; Deslocamentos; Transportes; Manutenção em geral; Financiamentos; Despesas Bancárias; Comunicação, Energia e Água; Consultorias; Ativos Fixos; Materiais de Expediente e Taxas.

### 3.2.4.1 Departamento do Pessoal

A empresa mantém no momento um quadro com dezenove funcionários, distribuídos entre os setores administrativos e de produção. O diretor é um dos proprietários da empresa, e como tal recebe mensalmente seu pró-labore. Os salários são condizentes com a função que cada colaborador exerce. O pagamento é sempre feito no dia cinco de cada mês, e para que seu valor não fique tão expressivo, todo dia vinte é fornecido um adiantamento de 30% a todos os funcionários.

Pela análise do departamento do pessoal, notou-se que todo mês são feitas horas extras pelo setor da produção, e essas horas variam de acordo com a quantidade de serviços ofertados por período. Houve algumas demissões no ano de 2007, mas para efeito da projeção do fluxo de caixa essas informações serão deixadas de lado, pois é muito difícil prever se irão ocorrer novas rescisões contratuais ou não.

Quanto às férias, dificilmente são concedidas no período de verão. Essa época é aquela em que a empresa possui maior demanda de serviços e como o seu quadro de funcionários não é tão expressivo, torna-se complicado dispensá-los nessa ocasião. Para fazer a projeção das férias, tomou-se como base a média do ano de 2007.

Quanto ao décimo terceiro salário, como só é pago nos meses de novembro e dezembro, sua projeção não será mensal. Utilizou-se o mesmo valor calculado para 2007 e será lançado somente nos meses dos seus respectivos pagamentos.

A empresa oferece alguns benefícios entre os quais pode-se destacar: o vale alimentação, vale-transporte, plano de saúde (Unimed) e plano dentário (Dentalprev). Essas contas são pagas mensalmente, e foi realizada uma média mensal para estipular seus valores para o próximo período.

Os encargos sociais sobre a folha de pagamento são o INSS e o FGTS e seus valores apresentaram-se bastante inconstantes. Apesar de possuírem alíquotas fixas, 8% para o FGTS e 20% para o INSS, essa variação ocorre principalmente em função das horas extras, que não apresentam um número exato, e acabam provocando altos e baixos na folha mensal. Para alcançar um valor mais preciso, foi executada uma média mensal em ambos os encargos.

Existem ainda outros gastos relacionados ao setor de pessoal; destacam-se dentre eles: Serviços de Terceiros, que seriam mão-de-obra esporádica, como serviços de desenhista, arquiteto ou mesmo faxina; a Fly Hospital, que realiza os exames periódicos, admissionais e demissionais dos funcionários, e elabora o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA e o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO; o Plano de Saúde

dos Diretores, o Seguro de Vida dos funcionários e os Serviços Contábeis que não são feitos na própria empresa. Foi realizada uma média para a projeção de todos esses valores. A tabela 10 apresenta todas as categorias do departamento do pessoal apresentadas anteriormente e seus respectivos valores.

**Tabela 10** – Mapa auxiliar de previsão de pagamento do departamento do pessoal

<b>CATEGORIAS</b>	<b>TOTAL 12 MESES</b>	<b>MÉDIA MENSAL</b>
<b>1 Depto. Pessoal</b>	<b>274.654,99</b>	<b>22.887,92</b>
1.1 Salários	154.190,87	12.849,24
1.2 Horas-Extras	40.078,83	3.339,90
1.3 Adiantamento Salarial	47.723,00	3.976,92
1.4 Férias	14.541,61	1.211,80
1.5 13º Salário	18.120,68	1.510,1
<b>2 Benefícios Depto. Pessoal</b>	<b>69.595,32</b>	<b>5.799,61</b>
2.1 Vale Refeição	20.577,36	1.714,78
2.2 Vale Transporte	4.629,24	385,77
2.3 UNIMED Funcionários	42.228,72	3.519,06
2.4 Dentalprev	2.160,00	180,00
<b>3 Encargos Depto. Pessoal</b>	<b>76.920,12</b>	<b>6.410,01</b>
3.1 INSS	55.257,60	4.604,80
3.2 FGTS	21.662,52	1.805,21
<b>4 Pessoal Outros Gastos</b>	<b>134.702,81</b>	<b>11.225,23</b>
4.1 Serviços de Terceiros	41.369,04	3.447,42
4.2 Pró-labore	66.665,63	5.555,47
4.3 Fly Hospital - Exames	1.291,18	107,60
4.4 UNIMED Diretores	7.006,56	583,88
4.5 Seguro de Vida	899,52	74,96
4.6 Serviços Contábeis	17.470,88	1.455,91
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>555.873,24</b>	<b>46.322,77</b>

Fonte: Elaborada pela autora, com base nas informações coletadas.

#### 3.2.4.2 Mão-de-Obra Produção

Nesta categoria estão inclusos os empreiteiros contratados para a execução dos serviços de instalação dos sistemas de climatização. Entre eles pode-se destacar: hidráulicos, eletricitas, duteiros, entre outros. Como os serviços são contratados para execução em prazo determinado, a empresa não possui funcionários em quantidade suficiente para executá-los na sua totalidade. Também seria oneroso manter todo esse pessoal registrado, já que os contratos são temporários.

Ao contratar o serviço desses profissionais, é estipulado um valor pré-fixado que será recebido mediante a realização dos serviços. Geralmente recebem semanalmente, ou mediante a conclusão de cada etapa.

A projeção dos valores a pagar a esses profissionais é bastante complicada, porque depende muito dos contratos firmados pela empresa no período e também de suas dimensões. Para estipular esses valores tomou-se como base os pagamentos efetuados durante os últimos doze meses, fazendo-se uma média simples. No período utilizado como base, foram pagos a esses profissionais R\$ 190.977,10, o que representa uma média mensal de R\$ 15.914,76. Os valores apresentaram-se bastante irregulares, os maiores pagamentos ocorreram nos meses de setembro e outubro, sendo que o menor índice ocorreu em novembro de 2006.

#### 3.2.4.3 Impostos

No cálculo dos impostos usaram-se como base as receitas projetadas para 2008. Como já comentado anteriormente, a empresa em estudo é tributada pelo lucro presumido. Foi feita uma divisão das receitas conforme pode ser observado no apêndice M. Estipulou-se um percentual para vendas e outro para serviços. A base de cálculo para o IRPJ das empresas comerciais tributadas pelo lucro presumido é de 8% sobre a receita bruta, enquanto que nos serviços em gerais a base de cálculo equivale a 32%. Ao encontrar a base de cálculo, aplica-se o percentual de 15% para obter o valor do IRPJ a recolher, sendo esse valor calculado ao trimestre, porém a empresa costuma pagar em três cotas mensais. Para fins da projeção utilizou-se o valor base, não foram acrescidos os juros nas parcelas e desprezou-se a taxa da SELIC para correção.

A Contribuição Social sobre o lucro (CSLL) também foi projetada da mesma forma, mudando-se apenas os percentuais, e levando-se em conta que a base de cálculo para empresas comerciais é de 12%, e a de serviços permanece igual, ou seja, 32%. A alíquota a ser aplicada sobre a base de cálculo corresponde a 9% e sua apuração ocorre trimestralmente. A CSLL também é dividida em três cotas, pagas no final de cada mês.

A empresa possui alguns impostos federais que foram reparcelados. Ela aderiu ao Programa de Recuperação Fiscal (REFIS), e seu valor foi estipulado de acordo com os parcelamentos em vigor, conforme demonstra o apêndice I.

Quanto ao PIS e à COFINS são apuradas mensalmente. Suas alíquotas são 0,65% e 3% respectivamente, calculados sobre a receita bruta projetada. A alíquota de recolhimento de

ICMS é de 17%, aplicada nas vendas de materiais e equipamentos. Em função de seu enquadramento fiscal, no que se refere à tributação do ICMS, para as obras em que a empresa aplica materiais e serviços, esta encontra-se isenta desse tributo.

O ISS é pago mensalmente; sua alíquota pode variar de 2 a 5%, dependendo do município em que os serviços estão sendo prestados. Para fins de estimativa usou-se a alíquota de 5%, pois costuma ser a mais comum. Esse valor deve ser recolhido para a prefeitura da localidade onde os serviços foram executados. Caso sejam feitos na própria empresa, o ISS deve ser recolhido no local da sede. Na tabela 11 esses valores estão explicitados.

**Tabela 11 - Demonstrativo dos Impostos Projetados para 2008**

PERÍODO	IMPOSTOS						TOTAL MENSAL
	IRPJ	CSLL	PIS	COFINS	ICMS	ISS	
Janeiro	5.746,32	3.317,89	1.456,71	6.723,26	1.181,71	3.230,01	21.655,90
Fevereiro	5.746,32	3.317,89	795,34	3.670,79	164,98	2.112,85	15.808,17
Março	5.746,32	3.317,89	1.786,06	8.243,35	489,38	3.668,84	23.251,85
Abril	8.976,72	4.767,05	1.514,55	6.990,25	425,40	3.244,86	25.918,84
Maió	8.976,72	4.767,05	2.427,47	11.203,70	2.180,27	4.821,39	34.376,60
Junho	8.976,72	4.767,05	2.046,22	9.444,07	-	4.021,10	29.255,15
Julho	9.786,72	5.144,91	1.944,80	8.976,00	275,92	3.892,12	30.020,47
Agosto	9.786,72	5.144,91	2.485,62	11.472,11	34,04	4.700,45	33.623,85
Setembro	9.786,72	5.144,91	2.105,72	9.718,70	22,95	4.114,89	30.893,90
Outubro	7.816,31	4.249,96	1.657,79	7.651,32	652,92	3.487,52	25.515,81
Novembro	7.816,31	4.249,96	1.822,02	8.409,34	542,76	3.729,40	26.569,78
Dezembro	7.816,31	4.249,96	1.822,02	8.409,34	542,76	3.729,40	26.569,78
<b>Total Anual</b>	<b>96.978,22</b>	<b>52.439,42</b>	<b>21.864,32</b>	<b>100.912,23</b>	<b>6.513,07</b>	<b>44.752,83</b>	<b>323.460,10</b>

Fonte: Elaborada pela autora, com base nas informações coletadas.

### 3.2.3.4 Aluguéis

A empresa possui alguns tipos de aluguéis. Entre eles destacamos o aluguel do prédio onde mantém sua sede, e os aluguéis de alguns equipamentos utilizados nas obras. Na locação de equipamentos, a mais comum é a de andaimes, quando necessário também são locadas algumas ferramentas, as quais não são utilizadas frequentemente.

Como a empresa não tem sede própria, paga mensalmente uma quantia à imobiliária, com a qual mantém um contrato de aluguel. Houve uma variação no período de 2007, porque a empresa mudou-se, e nesse novo endereço, sendo o espaço bem mais amplo, o valor da

locação aumentou. O valor estipulado no fluxo de caixa projetado será o valor pago atualmente por essa locação, sendo que a empresa não tem intenções de mudar-se novamente. Quanto ao aluguel dos equipamentos, por ser freqüente tal prática, estimou-se uma média com base nos últimos doze meses.

Atualmente a empresa não está locando veículos de terceiros, haja vista sua frota ser suficiente para atender a demanda existente.

### 3.2.3.5 Deslocamentos

Nos deslocamentos para fora do município sede da empresa são consideradas despesas com diárias em hotéis, combustíveis, gastos com estacionamento, táxi, entre outros. Existe também um reembolso referente à quilometragem de veículos de terceiros; neste caso os supervisores utilizam seus veículos particulares para deslocarem-se até as obras, preenchem uma planilha de quilômetros percorridos e recebem um valor estipulado por quilometro rodado, para auxiliar na manutenção de seus veículos devido ao desgaste provocado pelo uso constante.

O valor mais relevante nesta categoria concentra-se nos gastos com combustível. Como todos os serviços são realizados fora da sede, e os carros circulam diariamente, inclusive em locais mais distantes, esse valor varia de acordo com a demanda e local dos serviços. Todos os valores referentes ao deslocamento serão projetados de acordo com a média dos últimos doze meses.

### 3.2.4.6 Transportes

Esta despesa refere-se aos serviços de transportadoras, freteiros, guindastes, papa-entulhos, etc. Como a maioria do material adquirido pela empresa vem de outros estados, o gasto com transportadora é constante. Há casos em que empresa não consegue enviar certos tipos de materiais para a obra com seus veículos próprios, tendo que contratar serviços de frete. Essa despesa também costuma ser freqüente. Já os serviços de guindastes e papa-entulhos não costumam ser utilizados com freqüência. Os valores de transportes também serão projetados de acordo com a média mensal.

#### 3.2.4.7 Manutenção em Geral

Devido à utilização freqüente, os veículos e ferramentas utilizados pela empresa sofrem um grande desgaste. Para mantê-los em perfeitas condições de uso é necessária uma revisão constante. Como a manutenção destes itens representa desembolsos para a organização, há a necessidade de fazer uma projeção utilizando-se a média mensal dos períodos analisados.

#### 3.2.4.8 Financiamentos

Nesta categoria estão inclusos os financiamentos de automóveis e seus respectivos seguros. A empresa possui prestações mensais referentes ao financiamento de três veículos; o valor será projetado de acordo com os contratos existentes para o próximo período. Como os valores são pré-fixados, caso não ocorram atrasos em seus pagamentos os valores não sofrerão variações.

Quanto aos seguros, são renovados anualmente, e normalmente são pagas quantias mensais para serem mantidos. Seus valores também serão projetados de acordo com a média mensal.

#### 3.2.4.9 Despesas Bancárias

Nestas despesas estão inclusos todos os gastos relacionados às contas bancárias: tarifas, CPMF, IOF, empréstimos e juros sobre a utilização de cheques especiais. A empresa tem no momento conta em cinco bancos diferentes; cada um deles cobra suas tarifas, sejam elas de manutenção de conta, tarifas de transferência ou mesmo juros pela utilização do limite em cheque especial. A CPMF é cobrada com base nas movimentações do período, o IOF quando ocorre alguma movimentação financeira, do tipo empréstimo, por exemplo. Todas essas despesas foram apuradas nos doze meses, e também serão projetadas de acordo com a média mensal encontrada.

### 3.2.4.10 Comunicação, Água e Energia Elétrica

Existem algumas contas fixas, cujo desembolso ocorre sempre nas mesmas datas; entre elas destacamos o telefone fixo, a telefonia móvel, as despesas com internet, correio, provedor de licitações, a conta de energia elétrica e a conta de água.

Esses valores costumam se manter constantes ao longo dos meses, e as suas estimativas serão projetadas de acordo com a média dos períodos analisados. A tabela 12 mostra como se comportaram esses valores nos últimos doze meses.

**Tabela 12** – Mapa Auxiliar de previsão com despesas de comunicação, energia elétrica e água

<b>CONTAS</b>	<b>VALOR 12 MESES</b>	<b>MÉDIA MENSAL</b>
Telefonia Fixa	19.732,45	1.644,37
Telefonia Móvel	23.358,75	1.946,56
Internet	1.480,54	123,38
Correios	1.659,32	138,28
Líder Licitações	806,38	67,20
CELESC	6.388,60	532,38
CASAN	229,20	19,10
<b>TOTAL</b>	<b>53.655,24</b>	<b>4.471,27</b>

**Fonte:** Elaborada pela autora, com base nas informações coletadas.

### 3.2.4.11 Consultorias

A empresa mantém um contrato com a SERASA, cuja função é analisar e fornecer informações para decisões de crédito. Esse contrato é pago mensalmente, e o valor varia de acordo com as consultas efetuadas no período. Seu valor também será projetado de acordo com a média dos últimos meses.

### 3.2.4.12 Ativos Fixos

Neste grupo estão envolvidas todas as compras relacionadas aos bens patrimoniais da empresa. As aquisições mais frequentes no período estudado foram ferramentas e os móveis e utensílios para o escritório.

As ferramentas são compradas mais frequentemente devido ao seu desgaste, e em alguns casos porque acabam se extraviando nos locais de prestação dos serviços. Já os móveis e utensílios para a sede demoram mais tempo para serem renovados.

A estimativa deste grupo foi feita através da média das aquisições dos últimos doze meses.

#### 3.2.4.13 Materiais de Expediente

Toda empresa necessita de alguns materiais para manter suas atividades. Entre os principais destacamos: os produtos de higiene e limpeza, artigos de papelaria, serviços de reprografia, livros, jornais e serviços gráficos. Apesar de serem elementos básicos, representam um desembolso mensal e precisam ser considerados.

Os produtos de higiene e limpeza e os artigos de papelaria são mais constantemente adquiridos; já os serviços gráficos ocorrem somente quando se precisa de algum produto do tipo: bloco de notas, controle de manutenção, blocos de duplicatas, folhas timbradas, entre outros.

Os serviços de reprografia são de uso constante; como a empresa trabalha com projetos, é necessário que os mesmos sejam plotados. Isso acarreta um custo mensal e também precisa ser projetado.

De maneira geral, esta categoria será projetada de acordo com a média do período analisado.

#### 3.2.4.14 Taxas

Entre as taxas pagas pela empresa estão inclusas as autenticações de documentos feitas em cartório, as taxas pagas para renovar as certidões negativas de débito emitidas pelos órgãos públicos, o alvará de licença, os editais, as taxas pagas ao CREA SC – Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura e a mensalidade paga à ASBRAV – Associação Sul Brasileira de Refrigeração, Ar Condicionado, Aquecimento e Ventilação.

Como a empresa participa frequentemente de licitações precisa manter seus documentos atualizados, inclusive as cópias autenticadas que também são exigidas nos processos licitatórios. Para cumprir essas exigências a empresa incorre em alguns gastos que,

de acordo com o período analisado, podem ser estipulados por meio de uma média mensal sem perda de precisão.

Quanto ao CREA, são pagas as taxas anuais da empresa e de seus engenheiros responsáveis. A cada obra ou manutenção preventiva contratada a empresa precisa fazer a anotação de responsabilidade técnica (ART), cuja taxa varia de acordo com o valor do serviço. Com relação ao pagamento da mensalidade da Asbrav, este se mantém inalterada por todos os meses do ano.

### **3.2.5 O Fluxo de Caixa utilizado pela empresa**

Conforme pode ser constatado nos demonstrativos apresentados, a empresa analisada possui um grande número de contas mensais. Esse desembolso corresponde a um valor bastante elevado. Para manter um controle sobre os seus gastos, atualmente a empresa trabalha com um fluxo de caixa projetado para quarenta dias. Esse demonstrativo fornece uma visão no curto prazo, que auxilia o diretor em suas tomadas de decisões. A projeção desses quarenta dias é mais simples, porque todas as contas já estão lançadas no sistema, inclusive as previsões, e fazendo-se o confronto diário entre os recebimentos e os desembolsos programados, chega-se ao saldo final de caixa.

O fluxo de caixa da entidade nunca foi estimado para um período superior a quarenta dias; essa projeção a longo prazo mostrará as perspectivas da empresa diante de cenários futuros. O acompanhamento diário, como vem sendo feito, não deve ser desprezado; deve-se apenas acrescer uma projeção mais ampla.

### **3.3 PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA**

Diante da estrutura da empresa, percebeu-se a necessidade de adaptação de seu fluxo de caixa para um período de tempo mais prolongado. Por meio de estimativas das receitas e despesas projetadas para o ano de 2008, saberemos como a empresa se comportará nesse período, podendo através desse demonstrativo saber quais os recursos financeiros disponíveis, se a organização irá precisar contrair empréstimos ou mesmo se poderá fazer a aplicação dos recursos disponíveis.

A longo prazo o fluxo de caixa projetado, além de identificar os possíveis excessos ou escassez de recursos, poderá trazer informações importantes como: se a empresa possui capacidade de gerar recursos necessários para custear suas operações, qual o seu nível de dependência em relação ao capital de terceiros e mais diversos fatores que medem a saúde financeira da empresa.

Sendo assim, este método de projeção elaborado em função dos orçamentos de vendas, produção, despesas administrativas, operacionais, tributárias, financeiras, entre outros, demonstrará, por meio da Tabela 13, a projeção da situação de caixa da empresa estudada para o ano de 2008.



DESCRIÇÃO	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total do Exercício	
<b>2.17 Materiais de Expediente</b>	<b>808,92</b>	<b>808,92</b>	<b>808,92</b>	<b>808,92</b>	<b>808,92</b>	<b>808,92</b>	<b>808,92</b>	<b>808,92</b>	<b>808,92</b>	<b>808,92</b>	<b>808,92</b>	<b>808,92</b>	<b>808,92</b>	<b>9.707,04</b>
2.17.1 Papelaria	258,71	258,71	258,71	258,71	258,71	258,71	258,71	258,71	258,71	258,71	258,71	258,71	258,71	3.104,52
2.17.2 Limpeza	89,51	89,51	89,51	89,51	89,51	89,51	89,51	89,51	89,51	89,51	89,51	89,51	89,51	1.074,12
2.17.3 Serviços de Repografia	286,77	286,77	286,77	286,77	286,77	286,77	286,77	286,77	286,77	286,77	286,77	286,77	286,77	3.441,24
2.17.4 Livros e Revistas	41,07	41,07	41,07	41,07	41,07	41,07	41,07	41,07	41,07	41,07	41,07	41,07	41,07	492,84
2.17.5 Serviços Gráficos	132,86	132,86	132,86	132,86	132,86	132,86	132,86	132,86	132,86	132,86	132,86	132,86	132,86	1.594,32
<b>2.18 Taxas/Mensalidades</b>	<b>637,21</b>	<b>637,21</b>	<b>637,21</b>	<b>637,21</b>	<b>637,21</b>	<b>637,21</b>	<b>637,21</b>	<b>637,21</b>	<b>637,21</b>	<b>637,21</b>	<b>637,21</b>	<b>637,21</b>	<b>637,21</b>	<b>7.646,52</b>
2.18.1 ASBRV	92,45	92,45	92,45	92,45	92,45	92,45	92,45	92,45	92,45	92,45	92,45	92,45	92,45	1.109,40
2.18.2 Autenticações / Certidões	76,73	76,73	76,73	76,73	76,73	76,73	76,73	76,73	76,73	76,73	76,73	76,73	76,73	920,76
2.18.3 Alvará	157,78	157,78	157,78	157,78	157,78	157,78	157,78	157,78	157,78	157,78	157,78	157,78	157,78	1.893,36
2.18.4 CREA SC	310,25	310,25	310,25	310,25	310,25	310,25	310,25	310,25	310,25	310,25	310,25	310,25	310,25	3.723,00
2.18.5 Editais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)</b>	<b>(23.186,50)</b>	<b>(109.667,66)</b>	<b>(9.283,69)</b>	<b>(105.492,42)</b>	<b>77.713,68</b>	<b>31.498,62</b>	<b>66.930,32</b>	<b>91.143,82</b>	<b>7.216,04</b>	<b>(18.869,48)</b>	<b>90.208,64</b>	<b>25.496,26</b>	<b>123.706,63</b>	
4. Saldo Inicial de Caixa	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	
5. Disponibilidade Acumulada (3+4)	(22.986,50)	(109.467,66)	(9.083,69)	(105.292,42)	77.913,68	31.698,62	67.130,32	91.343,82	7.416,04	(18.669,48)	90.408,64	25.695,26	123.706,63	
6. Nível Desejado de Caixa	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	
7. Empréstimos a Captar/LIS	23.186,56	109.667,66	9.283,69	105.492,42	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
8. Aplicações no Mercado Financeiro	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
9. Amortização de Empréstimos	-	-	-	-	77.713,68	31.498,62	66.930,32	71.487,71	-	-	(90.000,00)	(25.000,00)	-	
10. Resgates de Aplicações	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>11. SALDO FINAL DE CAIXA</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	
12. Saldo Contas Bancárias	(23.186,50)	(132.854,16)	(142.137,85)	(247.630,27)	(169.916,59)	(138.417,96)	(71.487,65)	19.656,11	26.872,15	8.002,67	98.211,31	123.706,57	123.706,57	
<b>13. SALDO TOTAL DISPONÍVEL CAIXA/BANCOS</b>	<b>(22.986,50)</b>	<b>(132.654,16)</b>	<b>(141.937,85)</b>	<b>(247.430,27)</b>	<b>(169.716,59)</b>	<b>(138.217,96)</b>	<b>(71.287,65)</b>	<b>19.856,11</b>	<b>27.072,15</b>	<b>8.202,67</b>	<b>98.411,31</b>	<b>123.906,57</b>	<b>123.906,57</b>	
14. Taxa Financeira de Aplicação (0,98% Mês)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	882,00	
15. Taxa Utilização Cheque Especial - LIS (5,5% Mês)	-	(1.275,26)	(7.306,98)	(7.817,59)	(13.619,67)	(9.345,42)	(7.612,99)	(3.931,82)	-	-	-	-	-	

Após a projeção do fluxo de caixa é possível saber como irão se comportar as entradas e saídas de numerário nos próximos meses. Essa visão de longo prazo permite ao administrador saber antecipadamente o que irá ocorrer e tomar as providências cabíveis a fim de evitar problemas futuros.

Ao analisar a empresa em estudo verifica-se que esta, nos quatro primeiros meses de 2008, não irá dispor de recursos suficientes para cobrir suas despesas. Entre os meses de janeiro a abril acumulará um saldo negativo de R\$ 247.630,27. A partir de maio, seus resultados começarão a melhorar. Suas receitas serão superiores aos gastos do período, porém como está acumulando déficit dos períodos anteriores, precisará de mais alguns meses para se restabelecer.

Observa-se também que entre maio e setembro a empresa apresentará uma diferença entre ingressos e desembolsos positiva. No mês de agosto conseguirá suprir os saldos negativos acumulados e ficará com um caixa de R\$ 19.856,11. No mês de outubro, os desembolsos superarão os ingressos mais uma vez, porém o dinheiro que possui disponível cobrirá essa insuficiência.

Em novembro e dezembro a empresa, em função da sazonalidade, melhorará suas finanças. Os dois meses apresentarão bons resultados e até o final de 2008 a empresa terá um saldo total disponível de R\$ 123,906,57.

Esses valores foram projetados com os dados analisados dos anos de 2005, 2006 e 2007. As estimativas foram as mais próximas possíveis da realidade. Sabe-se que podem ocorrer algumas alterações nos valores estipulados, porém com base nesse demonstrativo o administrador financeiro terá uma visão antecipada do que poderá ocorrer nos próximos doze meses.

Sabendo antecipadamente qual será a situação financeira, o gestor poderá intervir e tentar modificar algumas situações. A empresa poderá tentar captar mais recursos, atribuindo ao setor de vendas um empenho maior para conseguir aumentar sua clientela, aumentando desse modo às obras contratadas e conseguindo gerar mais dinheiro.

Caso não consiga sanar essas deficiências, o administrador terá tempo hábil para conseguir recursos de terceiros menos onerosos, buscando menores taxas, melhores prazos, enfim tudo que puder diminuir as despesas para a organização. Na época de saldos positivos, poderão ser feitas aplicações no mercado financeiro ou mesmo na poupança.

Ao projetar este demonstrativo, verifica-se como ele pode influenciar na gestão financeira da empresa. A sua importância pode ser comprovada tanto nos momentos bons como nos períodos de crise. Ter uma visão prévia do que irá acontecer permite ao gestor

tomar algumas providências, podendo abranger as outras áreas envolvidas no processo: ao departamento de vendas podem ser atribuídas novas metas a serem alcançadas, o setor de compras pode ser incentivado a conter gastos, buscando os menores preços e evitando desperdícios; enfim, pode-se buscar remanejar as situações a favor da saúde financeira da organização.

Ressalta-se que a utilização do fluxo de caixa como uma ferramenta de apoio ao processo gerencial é bastante útil. Esse demonstrativo, de fácil entendimento, se utilizado de forma consciente poderá trazer uma série de benefícios para a organização; é necessário que o responsável pela gestão da empresa saiba dar-lhe a devida importância. O modelo de fluxo de caixa apresentado poderá vir a ser aperfeiçoado. A proposta é que o modelo sirva como um instrumento de apoio no processo de tomada de decisões.

## 4 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O fluxo de caixa é um importante instrumento de auxílio ao gestor em seu processo de tomada de decisões. Esse demonstrativo permite uma visão antecipada dos acontecimentos futuros, possibilitando ao administrador da empresa tomar suas decisões de maneira racional, evitando situações inesperadas.

Em função da acirrada concorrência do setor, as empresas procuram cada vez mais um diferencial que as torne mais competitivas e atraentes aos olhos do mercado. Essa conscientização e a busca por informações mais precisas fazem com que as organizações invistam em tecnologia e procurem programas de controles gerenciais.

A realização desta pesquisa teve como objetivo geral evidenciar a contribuição proporcionada pelo fluxo de caixa na gestão de uma empresa comercial e prestadora de serviços de pequeno porte. Para o seu alcance de forma mais detalhada, buscou-se conceituar e caracterizar este tipo de empresa, evidenciar o controle gerencial que o fluxo de caixa pode fornecer, analisar sua importância para pequenas empresas e propor um modelo de fluxo de caixa projetado para a empresa objeto de estudo.

Espera-se que os objetivos propostos por esta monografia tenham sido plenamente atingidos, visto que por meio da pesquisa bibliográfica conseguiu-se definir e caracterizar as empresas, foi apresentada uma breve abordagem da contabilidade gerencial e identificou-se o controle gerencial que o fluxo de caixa pode fornecer. O estudo de caso permitiu analisar a importância desse demonstrativo para as pequenas empresas, e através das pesquisas realizadas na organização foi possível propor um modelo de fluxo de caixa projetado para o ano de 2008.

O modelo proposto permite ao administrador verificar e controlar a situação financeira da sociedade em determinado período. Em situações de dificuldades financeiras, poderá suprir suas necessidades, captando os recursos da melhor forma possível e evitando contratempos de última hora. Em casos de sobra de numerários em caixa, poderá programar seus investimentos antecipadamente.

A projeção do fluxo de caixa deve estar de acordo com as características específicas de cada empresa. Não existe um modelo e um tempo definidos para essa projeção; o importante é que atenda as necessidades da organização e forneça informações relevantes que auxiliem o gestor em seu processo decisório.

A empresa objeto de estudo mantém um fluxo de caixa projetado para quarenta dias. Esse demonstrativo de curto prazo permite ao seu gestor saber como se comportarão as entradas e saídas de numerário durante esse período. O modelo proposto neste trabalho permitirá que o administrador tenha uma visibilidade um pouco mais longa, podendo remanejar suas necessidades de acordo com os dados fornecidos.

É necessário ressaltar que o fluxo de caixa auxilia no processo decisório, porém ele precisa conter dados reais, e o envolvimento de todas as áreas da empresa é imprescindível para a sua perfeita realização.

Por fim, ressalta-se que o controle do fluxo de caixa não é ferramenta única para a administração de uma empresa, sendo que esta deve se valer de outros tipos de relatórios gerenciais, os quais servirão como complementos norteadores de suas ações. Entre eles podemos destacar o balanço patrimonial e a demonstração de resultado do exercício, que são mais comumente usados nos controles internos das organizações.

Espera-se que a presente monografia sirva como base para estudos futuros, recomendando-se a aplicação em outros tipos de empresa, ampliando-se a pesquisa para empresas industriais de maior porte. Seria importante desenvolver um sistema de acompanhamento para o modelo proposto, tentando dessa forma verificar se os resultados na prática coincidem com os teoricamente apresentados.

## REFERÊNCIAS

ALBINO, Marcelo Rodrigues. **O uso do fluxo de caixa como ferramenta estratégica nas micro e pequenas empresas**. 2003. 82 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS3873.pdf>> Acesso em: 02 nov. 2007.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

BERNARDI, Luiz Antônio. **Política e formação de preços: uma abordagem competitiva, sistêmica e integrada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BLATT, Adriano. **Análise de Balanços – Estruturação e Avaliação das Demonstrações Financeiras e Contábeis**. 1. ed. São Paulo: MAKRON Books, 2001.

BRIGHAM, Eugene F; HOUSTON, Joel F. **Fundamentos da moderna administração financeira**. Tradução de Maria Imilda da Costa e Silva. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CAMPOS FILHO, Ademar. **Fluxo de caixa em moeda forte: análise, decisão e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CAVALLAZZI FILHO, Tullo. **Função social da empresa e seu fundamento constitucional**. 1. ed. Florianópolis: Editora da OAB/SC, 2006.

CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção. **Definição de pequena e média empresa no setor da construção brasileira**. Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br/files/textos/011.pdf>> Acesso em: 03 nov. 2007.

CHAGAS, Fernando Celso Dolabela. **O segredo de Luíza**. 30. ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

COELHO, Fábio Ulhôa. **Curso de Direito Comercial**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do Fluxo de Caixa Diário**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: HARBRA, 2002.

IBGE. **Economia: As micro e pequenas empresas**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso em: 19 dez. 2006.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de Informações Gerenciais: estratégias, táticas, operacionais**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, José Augusto de Souza. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2a ed. São Paulo: Atlas, 1989.

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

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 30. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. **Demonstrações Financeiras: abrindo a caixa preta: como interpretar balanços para a concessão de empréstimos**. São Paulo: Atlas, 1997.

SEBRAE-SC. Critérios de Classificação de Empresas - ME – EPP. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154&%5E%5E->> Acesso em: 26 Out. 2007.

SEBRAE-SE. **Informações Empresariais**. Disponível em: <<http://www.ce.sebrae.com.br/paginas/informacoesempresariais/ramos.php>> Acesso em: 26 Out. 2007.

SICE – Sistema de Informação sobre o Comércio Exterior. **Resoluções do Grupo Mercado Comum**. Disponível em: <<http://www.sice.oas.org/trade/mrcsrs/resolutions/res5998p.asp>> Acesso em: 10/11/2007

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 9. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – Relação de Contratos de Manutenção Preventiva

<b>Cliente</b>	<b>Valor</b>
Ai Bai Bia Moda Infantil	170,00
Adimóveis Empreendimentos Imobiliários Ltda	100,00
Agrak Confeccões e Acessórios Ltda	200,00
Anlub – Com. De Calçados e Confeccões Ltda.	65,00
APL Incorporações e Construções Ltda - SANFORD	420,00
Audit – Martinelli Auditores	357,50
Audit – Martinelli Consultores	357,50
Busch & Cia Ltda	100,00
Centro Empresarial Office I	1.200,00
Centro Empresarial Office II	1.200,00
Cioft	100,00
Cioft II	650,00
Clínica Dr. Marcon	175,00
Clinica Ferreira Lima	200,00
Comercial Trevere Ltda.	120,00
Datasul	1.200,00
Dígitro Tecnologia Ltda - I	1.200,00
Dígitro Tecnologia Ltda - II	250,00
Fundação Certi	1.894,15
Imperador Calçados	300,00
Jânio Marcio Pamplona (Evidência)	600,00
Loja Augy	100,00
Loja Oxtó	100,00
Loja Yachtsman	100,00
Lúcia C. Teixeira – Lj Bebê Básico	80,00
Lúcia C. Teixeira – Lj Conceito	80,00
Lúcia C. Teixeira – Lj Mood	80,00
Lúcia C. Teixeira – Lj Prawer	80,00
Nelyella – Ind. e Com. Fé Confeccões Ltda.	100,00
Quevedo Ótica e Jóias	100,00
RCD Empreendimentos - Hotel Majestic	1.000,00
Tribunal de Justiça	2.792,70
Trivella & Cia Ltda	50,00
Unicred Florianópolis	540,00
Unicred Kobrasol	135,00
Unimed Joinville	5.300,00
Loja Via Uno	100,00
Yjuriré Empreendimentos e Consultoria Ltda	230,00
<b>TOTAL MENSAL</b>	<b>21.826,85</b>

**APÊNDICE B – Demonstrativo das Manutenções Preventivas nos anos de  
2005, 2006 e 2007**

<b>Período</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>	<b>Varição 2005/2006 (%)</b>	<b>Varição 2006/2007 (%)</b>
<b>Janeiro</b>	19.117,15	20.839,61	19.573,68	6,47%	-8,27%
<b>Fevereiro</b>	19.167,15	15.999,15	21.511,55	-25,63%	19,80%
<b>Março</b>	19.167,15	17.629,15	21.527,31	-18,11%	8,72%
<b>Abril</b>	19.667,15	17.249,15	17.473,91	-1,29%	14,02%
<b>Mai</b>	19.667,15	16.249,15	26.406,46	-38,47%	21,03%
<b>Junho</b>	19.667,15	16.249,15	23.706,46	-31,46%	21,03%
<b>Julho</b>	19.667,15	16.149,15	19.006,46	-15,03%	21,78%
<b>Agosto</b>	20.217,15	18.817,15	22.906,46	-17,85%	7,44%
<b>Setembro</b>	20.117,15	18.817,15	21.406,46	-12,10%	6,91%
<b>Outubro</b>	21.826,85	18.817,15	19.880,47	-5,35%	15,99%
<b>Novembro</b>	21.826,25	18.817,15	18.480,47	1,82%	15,99%
<b>Dezembro</b>	21.826,25	18.817,15	18.639,61	0,95%	15,99%
<b>Total Anual MP</b>	<b>241.933,70</b>	<b>214.450,26</b>	<b>250.519,30</b>	<b>-14,40%</b>	<b>12,82%</b>
<b>Faturamento Total</b>	<b>2.870.552,61</b>	<b>2.610.864,38</b>	<b>2.247.827,30</b>	<b>16,15%</b>	<b>9,95%</b>
<i>% MP Sobre Fat. Total</i>	<i>8,43%</i>	<i>8,21%</i>	<i>11,14%</i>		
<i>Média MP nos 3 anos</i>	<i>9,26%</i>				

**APÊNDICE C – Demonstrativo das Manutenções Corretivas nos anos de 2005, 2006 e 2007 e Previsão para 2008**

PERÍODO	2007	2006	2005	Variação 2005/2006 (%)	Variação 2006/2007 (%)
Janeiro	11.073,75	6.738,65	9.600,95	-29,81%	64,33%
Fevereiro	1.546,00	7.758,80	11.755,15	-34,00%	-80,07%
Março	4.586,00	16.829,71	16.649,55	1,08%	-72,75%
Abril	3.986,40	3.425,00	22.718,60	-84,92%	16,39%
Maio	20.431,25	1.760,00	6.512,30	-72,97%	1060,87%
Junho	-	8.171,63	19.730,45	-58,58%	-100,00%
Julho	2.585,61	8.463,07	11.293,38	-25,06%	-69,45%
Agosto	319,00	2.826,20	5.614,09	-49,66%	-88,71%
Setembro	215,06	9.283,47	24.418,85	-61,98%	-97,68%
Outubro	6.118,50	12.031,20	11.005,40	9,32%	-49,14%
Novembro	5.086,15	31.183,93	8.611,95	262,10%	-83,69%
Dezembro	5.086,15	12.841,76	11.498,83	11,68%	-60,39%
<b>Total Anual MC</b>	<b>61.033,87</b>	<b>121.313,42</b>	<b>159.409,50</b>	<b>-23,90%</b>	<b>-49,69%</b>
<b>Faturamento Total</b>	<b>2.870.551,41</b>	<b>2.610.864,38</b>	<b>2.247.827,30</b>	<b>16,15%</b>	<b>9,95%</b>
<i>% MC Sobre Fat. Total</i>	<i>2,13%</i>	<i>4,65%</i>	<i>7,09%</i>		

*Média MC nos 3 anos - %* 4,62%

*Média MC nos 3 anos - R\$* 9.493,24

*Média MC Mensal 2007 - R\$* 5.086,16

**Previsão das Manutenções Corretivas para 2008.**

PERÍODO	2007	Variação 4,62%	Prev. 2008
Janeiro	11.073,75	511,61	11.585,36
Fevereiro	1.546,00	71,43	1.617,43
Março	4.586,00	211,87	4.797,87
Abril	3.986,40	184,17	4.170,57
Maio	20.431,25	943,92	21.375,17
Junho	-	-	-
Julho	2.585,61	119,46	2.705,07
Agosto	319,00	14,74	333,74
Setembro	215,06	9,94	225,00
Outubro	6.118,50	282,67	6.401,17
Novembro	5.086,15	234,98	5.321,13
Dezembro	5.086,15	234,98	5.321,13
<b>Total Anual MC</b>	<b>61.033,87</b>	<b>2.819,76</b>	<b>63.853,63</b>

## APÊNDICE D – Demonstrativo das obras nos anos de 2005, 2006 e 2007 e Previsão para 2008

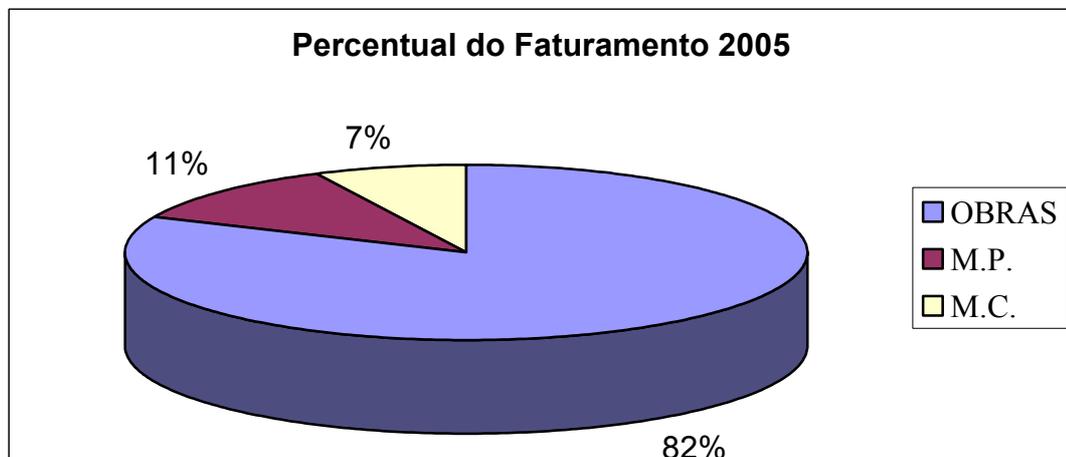
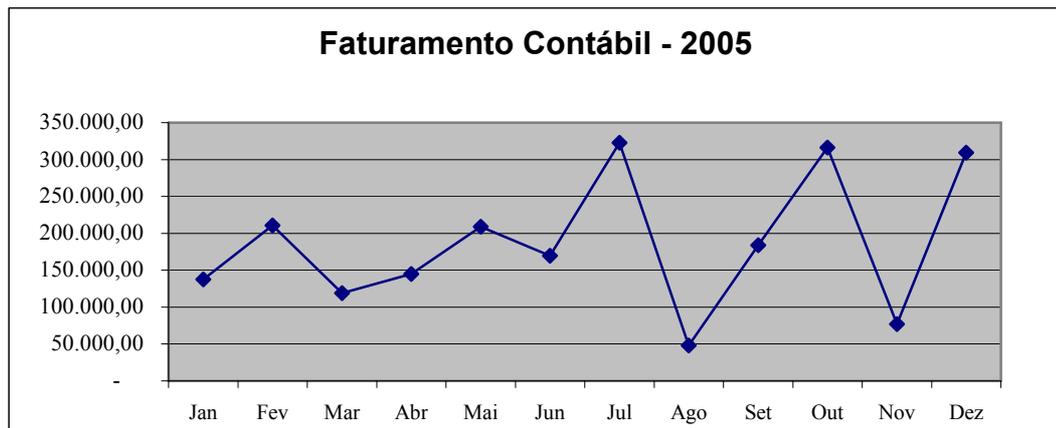
PERÍODO	2007	2006	2005	Variação 2005/2006 (%)	Variação 2006/2007 (%)	Média das Variações (%)
Janeiro	161.170,00	275.943,71	108.587,76	154,12%	-41,59%	56,26%
Fevereiro	83.600,00	80.764,98	177.442,88	-54,48%	3,51%	-25,49%
Março	209.731,00	383.336,98	80.726,24	374,86%	-45,29%	164,79%
Abril	174.958,54	529.436,46	104.688,22	405,73%	-66,95%	169,39%
Maio	279.119,91	199.049,00	176.041,50	13,07%	40,23%	26,65%
Junho	247.612,82	56.986,64	125.950,00	-54,75%	334,51%	139,88%
Julho	232.140,01	207.174,81	292.530,00	-29,18%	12,05%	-8,56%
Agosto	304.464,94	171.419,36	19.415,22	782,91%	77,61%	430,26%
Setembro	255.159,67	70.922,25	138.226,57	-48,69%	259,77%	105,54%
Outubro	191.696,95	59.694,82	285.355,25	-79,08%	221,13%	71,02%
Novembro	213.965,00	64.881,00	49.890,06	30,05%	229,78%	129,91%
Dezembro	213.965,00	175.490,69	279.044,80	-37,11%	21,92%	-7,59%
<b>Total Anual Obras</b>	<b>2.567.583,84</b>	<b>2.275.100,70</b>	<b>1.837.898,50</b>	<b>23,79%</b>	<b>12,86%</b>	<b>18,32%</b>
<b>Faturamento Total</b>	<b>2.870.551,41</b>	<b>2.610.864,38</b>	<b>2.247.827,30</b>	<b>16,15%</b>	<b>9,95%</b>	<b>13,05%</b>
<i>% OBRAS Sobre Fat. Total</i>	<i>89,45%</i>	<i>87,14%</i>	<i>81,76%</i>			
<i>Média Obras nos 3 anos</i>	<i>86,12%</i>					

### Previsão das Obras para 2008

PERÍODO	2007	Variação 18,32%	Prev. 2008
Janeiro	161.170,00	29.526,34	190.696,34
Fevereiro	83.600,00	15.315,52	98.915,52
Março	209.731,00	38.422,72	248.153,72
Abril	174.958,54	32.052,40	207.010,94
Maio	279.119,91	51.134,77	330.254,68
Junho	247.612,82	45.362,67	292.975,49
Julho	232.140,01	42.528,05	274.668,06
Agosto	304.464,94	55.777,98	360.242,92
Setembro	255.159,67	46.745,25	301.904,92
Outubro	191.696,95	35.118,88	226.815,83
Novembro	213.965,00	39.198,39	253.163,39
Dezembro	213.965,00	39.198,39	253.163,39
<b>Total Anual Obras</b>	<b>2.567.583,84</b>	<b>470.381,36</b>	<b>3.037.965,20</b>

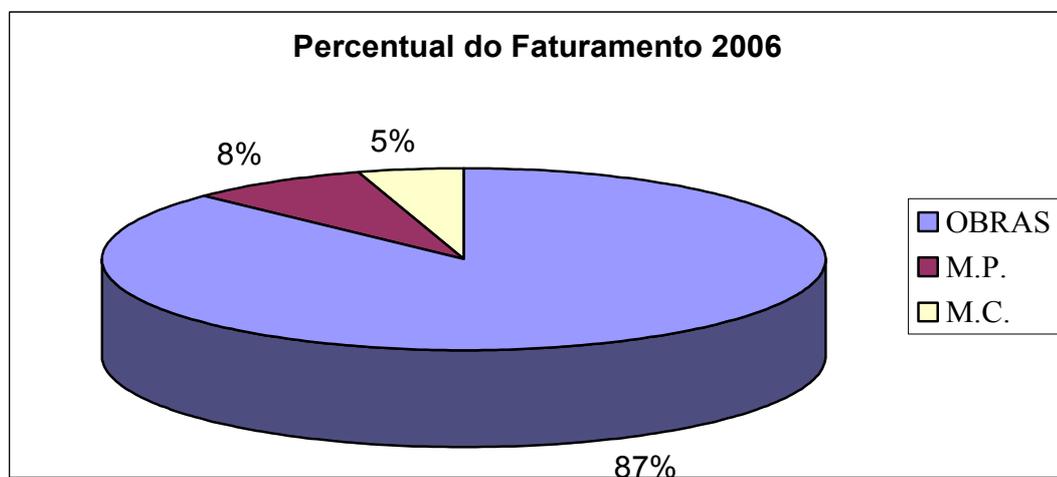
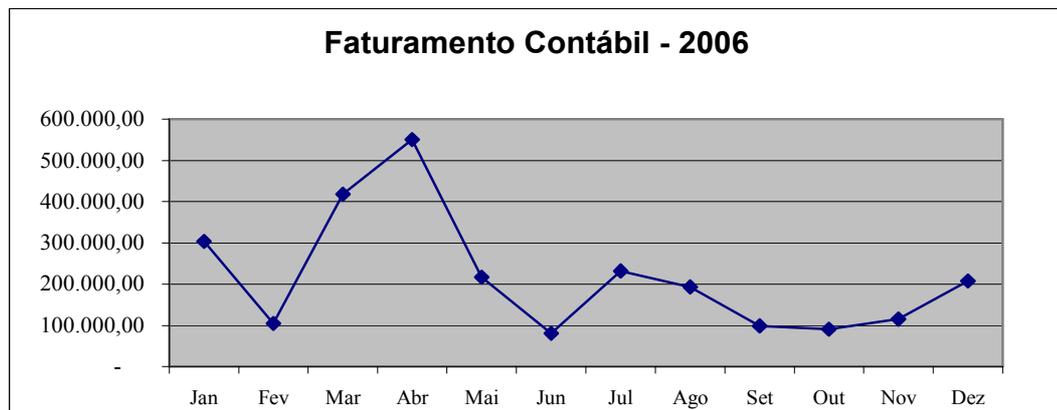
## APÊNDICE E – Receitas Totais 2005

	OBRAS	M.P.	M.C.	Total Mensal
<b>Jan</b>	108.587,76	19.573,68	9.600,95	137.762,39
<b>Fev</b>	177.442,88	21.511,55	11.755,15	210.709,58
<b>Mar</b>	80.726,24	21.527,31	16.649,55	118.903,10
<b>Abr</b>	104.688,22	17.473,91	22.718,60	144.880,73
<b>Mai</b>	176.041,50	26.406,46	6.512,30	208.960,26
<b>Jun</b>	125.950,00	23.706,46	19.730,45	169.386,91
<b>Jul</b>	292.530,00	19.006,46	11.293,38	322.829,84
<b>Ago</b>	19.415,22	22.906,46	5.614,09	47.935,77
<b>Set</b>	138.226,57	21.406,46	24.418,85	184.051,88
<b>Out</b>	285.355,25	19.880,47	11.005,40	316.241,12
<b>Nov</b>	49.890,06	18.480,47	8.611,95	76.982,48
<b>Dez</b>	279.044,80	18.639,61	11.498,83	309.183,24
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>1.837.898,50</b>	<b>250.519,30</b>	<b>159.409,50</b>	<b>2.247.827,30</b>
<i>Média</i>	<i>153.158,21</i>	<i>20.876,61</i>	<i>13.284,13</i>	<i>187.318,94</i>
<i>Percentual</i>	<i>81,76%</i>	<i>11,14%</i>	<i>7,09%</i>	<i>100%</i>



## APÊNDICE F – Receitas Totais 2006

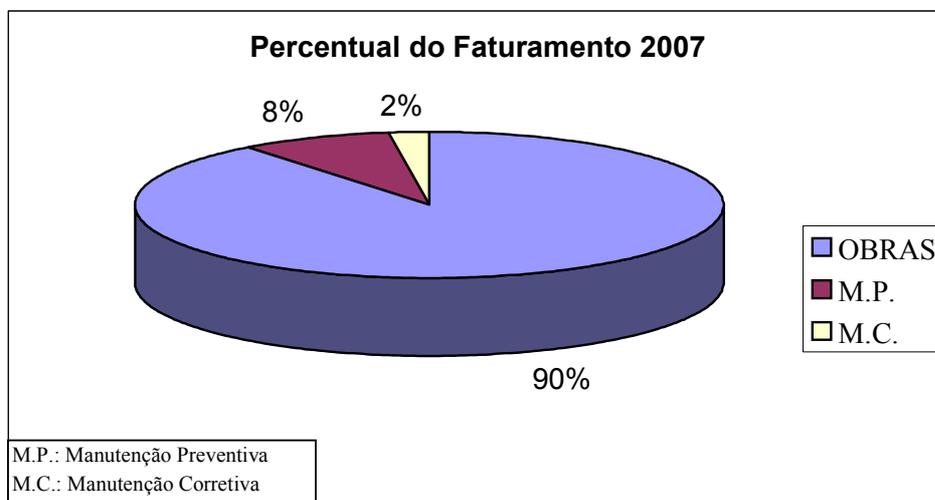
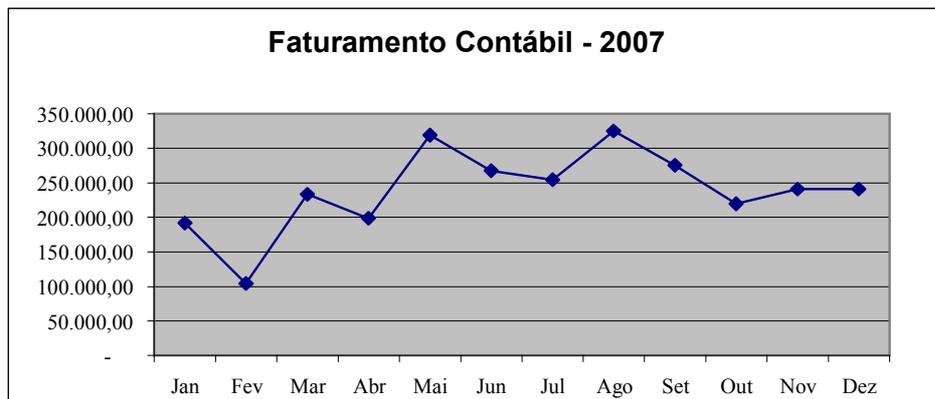
	OBRAS	M.P.	M.C.	Total Mensal
<b>Jan</b>	275.943,71	20.839,61	6.738,65	303.521,97
<b>Fev</b>	80.764,98	15.999,15	7.758,80	104.522,93
<b>Mar</b>	383.336,98	17.629,15	16.829,71	417.795,84
<b>Abr</b>	529.436,46	17.249,15	3.425,00	550.110,61
<b>Mai</b>	199.049,00	16.249,15	1.760,00	217.058,15
<b>Jun</b>	56.986,64	16.249,15	8.171,63	81.407,42
<b>Jul</b>	207.174,81	16.149,15	8.463,07	231.787,03
<b>Ago</b>	171.419,36	18.817,15	2.826,20	193.062,71
<b>Set</b>	70.922,25	18.817,15	9.283,47	99.022,87
<b>Out</b>	59.694,82	18.817,15	12.031,20	90.543,17
<b>Nov</b>	64.881,00	18.817,15	31.183,93	114.882,08
<b>Dez</b>	175.490,69	18.817,15	12.841,76	207.149,60
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>2.275.100,70</b>	<b>214.450,26</b>	<b>121.313,42</b>	<b>2.610.864,38</b>
<i>Média</i>	<i>189.591,73</i>	<i>17.870,86</i>	<i>10.109,45</i>	<i>217.572,03</i>
<i>Percentual</i>	<i>87,14%</i>	<i>8,21%</i>	<i>4,65%</i>	<i>100%</i>



## APÊNDICE G – Receitas Totais 2007

	OBRAS	M.P.	M.C.	Total Mensal
Jan	161.170,00	19.117,15	11.073,75	191.360,90
Fev	83.600,00	19.167,15	1.546,00	104.313,15
Mar	209.731,00	19.167,15	4.586,00	233.484,15
Abr	174.958,54	19.667,15	3.986,40	198.612,09
Mai	279.119,91	19.667,15	20.431,25	319.218,31
Jun	247.612,82	19.667,15	-	267.279,97
Jul	232.140,01	19.667,15	2.585,61	254.392,77
Ago	304.464,94	20.217,15	319,00	325.001,09
Set	255.159,67	20.117,15	215,06	275.491,88
Out	191.696,95	21.826,85	6.118,50	219.642,30
Nov	213.965,00	21.826,85	5.086,15	240.878,00
Dez	213.965,00	21.826,85	5.086,15	240.878,00
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>2.567.583,84</b>	<b>241.934,90</b>	<b>61.033,87</b>	<b>2.870.552,61</b>
<i>Média</i>	<i>213.965,32</i>	<i>20.161,24</i>	<i>5.086,16</i>	<i>239.212,72</i>
<i>Percentual</i>	<i>89,45%</i>	<i>8,43%</i>	<i>2,13%</i>	<i>100%</i>

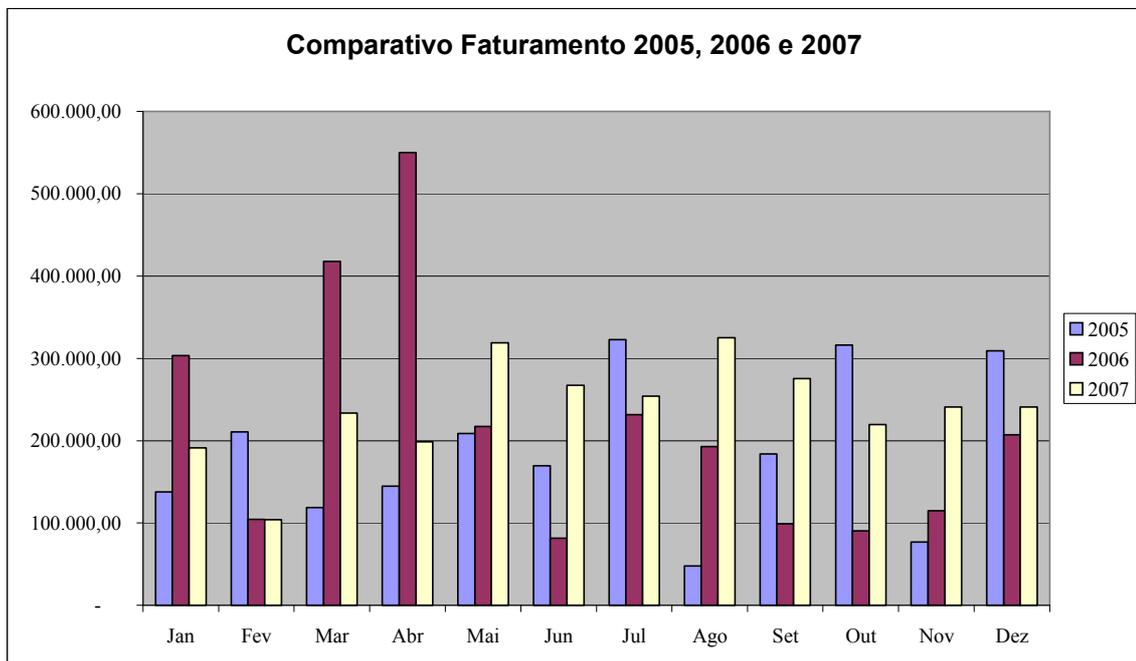
\* Como não temos o valor do faturamento nos meses de novembro e dezembro de 2007 estipulou-se um valor médio para as obras e manutenção corretiva. Nas manutenções preventivas foram utilizados o valor total dos contratos existentes na data.



## APÊNDICE H – Relatório e Gráfico das Receitas Totais de 2005, 2006 e 2007

### Faturamento Total Incluindo MP, MC e Obras

Meses	2005	2006	2007	Cresc. 2006/2005	Cresc. 2007/2006
Janeiro	137.762,39	303.521,97	191.360,90	120,32%	-36,95%
Fevereiro	210.709,58	104.522,93	104.313,15	-50,39%	-0,20%
Março	118.903,10	417.795,84	233.484,15	251,38%	-44,12%
Abril	144.880,73	550.110,61	198.612,09	279,70%	-63,90%
Mai	208.960,26	217.058,15	319.218,31	3,88%	47,07%
Junho	169.386,91	81.407,42	267.279,97	-51,94%	228,32%
Julho	322.829,84	231.787,03	254.392,77	-28,20%	9,75%
Agosto	47.935,77	193.062,71	325.001,09	302,75%	68,34%
Setembro	184.051,88	99.022,87	275.491,88	-46,20%	178,21%
Outubro	316.241,12	90.543,17	219.642,30	-71,37%	142,58%
Novembro	76.982,48	114.882,08	240.878,00	49,23%	109,67%
Dezembro	309.183,24	207.149,60	240.878,00	-33,00%	16,28%
<b>Total Anual</b>	<b>2.247.827,30</b>	<b>2.610.864,38</b>	<b>2.870.552,61</b>	<b>16,15%</b>	<b>9,95%</b>
<b>Fat. Médio</b>	<b>187.318,94</b>	<b>217.572,03</b>	<b>287.055,26</b>		
<b>Variação</b>	Prejudicado	16,15%	31,94%		
<b>Média 3 Anos</b>	<b>2.576.414,76</b>				



## APÊNDICE I – Relação REFIS

### Controle dos Impostos Parcelados - REFIS

03/11/2007

Nr.	Imposto	Processo	Valor Parcela	Qtde Parc.	Qtde Pagas	Saldo Parc.	Saldo Devedor	Início Parc.
1	COFINS	91 6 99 022519-80	78,02	59	26	33	2574,66	out-05
2	COFINS	91 6 99 015206-94	188,6	59	26	33	6223,80	out-05
3	COFINS	91 6 05 004044-10	572,59	58	26	32	18322,88	out-05
4	Contr. Social	91 6 05 004045-09	90,67	58	26	32	2901,44	out-05
5	IRPJ	91 2 05 002844-90	120,63	58	26	32	3860,16	out-05
6	PASEP	91 7 05 001233-02	62,2	50	26	24	1492,80	out-05
7	PIS	91 7 05 001232-21	66,89	58	26	32	2140,48	out-05
8	PIS	91 7 99 003509-54	68,26	59	24	35	2389,10	out-05
9	COFINS	16542.000576/2005-01	1581,55	60	19	41	64843,55	dez-05
10	Contr. Social	16542.000576/2005-01	225,87	58	19	39	8808,93	dez-05
11	IRPJ	16542.000576/2005-01	283,73	59	19	40	11349,20	dez-05
12	PIS	16542.000576/2005-01	342,79	60	19	41	14054,39	dez-05
13	IRPJ	91 2 05 003777-40	594,45	37	8	29	17239,05	jan-07
14	COFINS	91 6 05 009354-58	791,69	60	3	57	45126,33	jul-07
15	COFINS	91 6 07 002463-89	1158,05	60	3	57	66008,85	jul-07
16	Contr. Social	91 6 07 002461-17	776,21	60	3	57	44243,97	jul-07
17	Contr. Social	91 6 05 009353-77	211,5	54	3	51	10786,50	jul-07
18	Contr. Social	91 6 07 000303-78	216,6	23	3	20	4332,00	jul-07
19	IRPJ	91 2 07 000735-82	1027,46	60	3	57	58565,22	jul-07
20	IRPJ	91 2 07 000157-01	210,49	29	3	26	5472,74	jul-07
21	PIS	91 7 07 000513-56	250,89	60	3	57	14300,73	jul-07
22	PIS	91 7 05 002503-39	210,72	45	3	42	8850,24	jul-07
<b>Valor Mensal Atual</b>			<b>9129,86</b>			<b>Saldo</b>	<b>411497,92</b>	

## APÊNDICE J – Planilha de Cálculo IRPJ

Período	Divisões	Receita Estimada			Base de Cálculo Vendas (8%)	Base de Cálculo Serviços (32%)	Base de Cálculo Total	IRPJ 15,00%
		Total	Venda *	Serviços *				
Janeiro	Obras	190.696,34	152.557,07	38.139,27	12.204,57	12.204,57	24.409,13	3.661,37
	MC	11.585,36	6.951,22	4.634,14	556,10	1.482,93	2.039,02	305,85
	MP	21.826,85	-	21.826,85	-	6.984,59	6.984,59	1.047,69
<b>Total Mês de Janeiro</b>		<b>224.108,55</b>	<b>159.508,29</b>	<b>64.600,26</b>	<b>12.760,66</b>	<b>20.672,08</b>	<b>33.432,75</b>	<b>5.014,91</b>
Fevereiro	Obras	98.915,52	79.132,42	19.783,10	6.330,59	6.330,59	12.661,19	1.899,18
	MC	1.617,43	970,46	646,97	77,64	207,03	284,67	42,70
	MP	21.826,85	-	21.826,85	-	6.984,59	6.984,59	1.047,69
<b>Total Mês de Fevereiro</b>		<b>122.359,80</b>	<b>80.102,87</b>	<b>42.256,93</b>	<b>6.408,23</b>	<b>13.522,22</b>	<b>19.930,45</b>	<b>2.989,57</b>
Março	Obras	248.153,72	198.522,98	49.630,74	15.881,84	15.881,84	31.763,68	4.764,55
	MC	4.797,87	2.878,72	1.919,15	230,30	614,13	844,43	126,66
	MP	21.826,85	-	21.826,85	-	6.984,59	6.984,59	1.047,69
<b>Total Mês de Março</b>		<b>274.778,44</b>	<b>201.401,70</b>	<b>73.376,74</b>	<b>16.112,14</b>	<b>23.480,56</b>	<b>39.592,69</b>	<b>5.938,90</b>
<b>Total do 1º Trimestre</b>							<b>92.955,89</b>	<b>13.943,38</b>
Abril	Obras	207.010,94	165.608,75	41.402,19	13.248,70	13.248,70	26.497,40	3.974,61
	MC	4.170,57	2.502,34	1.668,23	200,19	533,83	734,02	110,10
	MP	21.826,85	-	21.826,85	-	6.984,59	6.984,59	1.047,69
<b>Total Mês de Abril</b>		<b>233.008,36</b>	<b>168.111,09</b>	<b>64.897,27</b>	<b>13.448,89</b>	<b>20.767,13</b>	<b>34.216,01</b>	<b>5.132,40</b>
Maio	Obras	330.254,68	264.203,74	66.050,94	21.136,30	21.136,30	42.272,60	6.340,89
	MC	21.375,17	12.825,10	8.550,07	1.026,01	2.736,02	3.762,03	564,30
	MP	21.826,85	-	21.826,85	-	6.984,59	6.984,59	1.047,69
<b>Total Mês de Maio</b>		<b>373.456,70</b>	<b>277.028,85</b>	<b>96.427,85</b>	<b>22.162,31</b>	<b>30.856,91</b>	<b>53.019,22</b>	<b>7.952,88</b>
Junho	Obras	292.975,49	234.380,39	58.595,10	18.750,43	18.750,43	37.500,86	5.625,13
	MC	-	-	-	-	-	-	-
	MP	21.826,85	-	21.826,85	-	6.984,59	6.984,59	1.047,69
<b>Total Mês de Junho</b>		<b>314.802,34</b>	<b>234.380,39</b>	<b>80.421,95</b>	<b>18.750,43</b>	<b>25.735,02</b>	<b>44.485,45</b>	<b>6.672,82</b>
<b>Total do 2º Trimestre</b>							<b>131.720,69</b>	<b>19.758,10</b>
Julho	Obras	274.668,06	219.734,45	54.933,61	17.578,76	17.578,76	35.157,51	5.273,63
	MC	2.705,07	1.623,04	1.082,03	129,84	346,25	476,09	71,41
	MP	21.826,85	-	21.826,85	-	6.984,59	6.984,59	1.047,69
<b>Total Mês de Julho</b>		<b>299.199,98</b>	<b>221.357,49</b>	<b>77.842,49</b>	<b>17.708,60</b>	<b>24.909,60</b>	<b>42.618,20</b>	<b>6.392,73</b>
Agosto	Obras	360.242,92	288.194,34	72.048,58	23.055,55	23.055,55	46.111,09	6.916,66
	MC	333,74	200,24	133,50	16,02	42,72	58,74	8,81
	MP	21.826,85	-	21.826,85	-	6.984,59	6.984,59	1.047,69
<b>Total Mês de Agosto</b>		<b>382.403,51</b>	<b>288.394,58</b>	<b>94.008,93</b>	<b>23.071,57</b>	<b>30.082,86</b>	<b>53.154,42</b>	<b>7.973,16</b>
Setembro	Obras	301.904,92	241.523,94	60.380,98	19.321,91	19.321,91	38.643,83	5.796,57
	MC	225,00	135,00	90,00	10,80	28,80	39,60	5,94
	MP	21.826,85	-	21.826,85	-	6.984,59	6.984,59	1.047,69
<b>Total Mês de Setembro</b>		<b>323.956,77</b>	<b>241.658,94</b>	<b>82.297,83</b>	<b>19.332,71</b>	<b>26.335,31</b>	<b>45.668,02</b>	<b>6.850,20</b>
<b>Total do 3º Trimestre</b>							<b>141.440,64</b>	<b>21.216,10</b>
Outubro	Obras	226.815,83	181.452,66	45.363,17	14.516,21	14.516,21	29.032,43	4.354,86
	MC	6.401,17	3.840,70	2.560,47	307,26	819,35	1.126,61	168,99
	MP	21.826,85	-	21.826,85	-	6.984,59	6.984,59	1.047,69
<b>Total Mês de Outubro</b>		<b>255.043,85</b>	<b>185.293,37</b>	<b>69.750,48</b>	<b>14.823,47</b>	<b>22.320,15</b>	<b>37.143,62</b>	<b>5.571,54</b>
Novembro	Obras	253.163,39	202.530,71	50.632,68	16.202,46	16.202,46	32.404,91	4.860,74
	MC	5.321,13	3.192,68	2.128,45	255,41	681,10	936,52	140,48
	MP	21.826,85	-	21.826,85	-	6.984,59	6.984,59	1.047,69
<b>Total Mês de Novembro</b>		<b>280.311,37</b>	<b>205.723,39</b>	<b>74.587,98</b>	<b>16.457,87</b>	<b>23.868,15</b>	<b>40.326,02</b>	<b>6.048,90</b>
Dezembro	Obras	253.163,39	202.530,71	50.632,68	16.202,46	16.202,46	32.404,91	4.860,74
	MC	5.321,13	3.192,68	2.128,45	255,41	681,10	936,52	140,48
	MP	21.826,85	-	21.826,85	-	6.984,59	6.984,59	1.047,69
<b>Total Mês de Dezembro</b>		<b>280.311,37</b>	<b>205.723,39</b>	<b>74.587,98</b>	<b>16.457,87</b>	<b>23.868,15</b>	<b>40.326,02</b>	<b>6.048,90</b>
<b>Total do 4º Trimestre</b>							<b>117.795,67</b>	<b>17.669,35</b>
<b>Total Anual</b>		<b>3.363.741,04</b>	<b>2.468.684,34</b>	<b>895.056,70</b>	<b>197.494,75</b>	<b>286.418,14</b>	<b>483.912,89</b>	<b>72.586,93</b>

## APÊNDICE L – Planilha de Cálculo CSLL

Planilha Auxiliar de Cálculo do CSLL

Período	Divisões	Receita Estimada			Base de Cálculo Vendas (12%)	Base de Cálculo Serviços (32%)	Base de Cálculo Total	CSLL 9,00%
		Total	Venda *	Serviços *				
Janeiro	Obras	190.696,34	152.557,07	38.139,27	18.306,85	12.204,57	30.511,41	2.746,03
	MC	11.585,36	6.951,22	4.634,14	834,15	1.482,93	2.317,07	208,54
	MP	21.826,85	-	21.826,85	-	6.984,59	6.984,59	628,61
<b>Total Mês de Janeiro</b>		<b>224.108,55</b>	<b>159.508,29</b>	<b>64.600,26</b>	<b>19.140,99</b>	<b>20.672,08</b>	<b>39.813,08</b>	<b>3.583,18</b>
Fevereiro	Obras	98.915,52	79.132,42	19.783,10	9.495,89	6.330,59	15.826,48	1.424,38
	MC	1.617,43	970,46	646,97	116,45	207,03	323,49	29,11
	MP	21.826,85	-	21.826,85	-	6.984,59	6.984,59	628,61
<b>Total Mês de Fevereiro</b>		<b>122.359,80</b>	<b>80.102,87</b>	<b>42.256,93</b>	<b>9.612,34</b>	<b>13.522,22</b>	<b>23.134,56</b>	<b>2.082,11</b>
Março	Obras	248.153,72	198.522,98	49.630,74	23.822,76	15.881,84	39.704,60	3.573,41
	MC	4.797,87	2.878,72	1.919,15	345,45	614,13	959,57	86,36
	MP	21.826,85	-	21.826,85	-	6.984,59	6.984,59	628,61
<b>Total Mês de Março</b>		<b>274.778,44</b>	<b>201.401,70</b>	<b>73.376,74</b>	<b>24.168,20</b>	<b>23.480,56</b>	<b>47.648,76</b>	<b>4.288,39</b>
<b>Total do 1º Trimestre</b>								<b>9.953,68</b>
Abril	Obras	207.010,94	165.608,75	41.402,19	19.873,05	13.248,70	33.121,75	2.980,96
	MC	4.170,57	2.502,34	1.668,23	300,28	533,83	834,11	75,07
	MP	21.826,85	-	21.826,85	-	6.984,59	6.984,59	628,61
<b>Total Mês de Abril</b>		<b>233.008,36</b>	<b>168.111,09</b>	<b>64.897,27</b>	<b>20.173,33</b>	<b>20.767,13</b>	<b>40.940,46</b>	<b>3.684,64</b>
Maio	Obras	330.254,68	264.203,74	66.050,94	31.704,45	21.136,30	52.840,75	4.755,67
	MC	21.375,17	12.825,10	8.550,07	1.539,01	2.736,02	4.275,03	384,75
	MP	21.826,85	-	21.826,85	-	6.984,59	6.984,59	628,61
<b>Total Mês de Maio</b>		<b>373.456,70</b>	<b>277.028,85</b>	<b>96.427,85</b>	<b>33.243,46</b>	<b>30.856,91</b>	<b>64.100,37</b>	<b>5.769,03</b>
Junho	Obras	292.975,49	234.380,39	58.595,10	28.125,65	18.750,43	46.876,08	4.218,85
	MC	-	-	-	-	-	-	-
	MP	21.826,85	-	21.826,85	-	6.984,59	6.984,59	628,61
<b>Total Mês de Junho</b>		<b>314.802,34</b>	<b>234.380,39</b>	<b>80.421,95</b>	<b>28.125,65</b>	<b>25.735,02</b>	<b>53.860,67</b>	<b>4.847,46</b>
<b>Total do 2º Trimestre</b>								<b>14.301,14</b>
Julho	Obras	274.668,06	219.734,45	54.933,61	26.368,13	17.578,76	43.946,89	3.955,22
	MC	2.705,07	1.623,04	1.082,03	194,77	346,25	541,01	48,69
	MP	21.826,85	-	21.826,85	-	6.984,59	6.984,59	628,61
<b>Total Mês de Julho</b>		<b>299.199,98</b>	<b>221.357,49</b>	<b>77.842,49</b>	<b>26.562,90</b>	<b>24.909,60</b>	<b>51.472,50</b>	<b>4.632,52</b>
Agosto	Obras	360.242,92	288.194,34	72.048,58	34.583,32	23.055,55	57.638,87	5.187,50
	MC	333,74	200,24	133,50	24,03	42,72	66,75	6,01
	MP	21.826,85	-	21.826,85	-	6.984,59	6.984,59	628,61
<b>Total Mês de Agosto</b>		<b>382.403,51</b>	<b>288.394,58</b>	<b>94.008,93</b>	<b>34.607,35</b>	<b>30.082,86</b>	<b>64.690,21</b>	<b>5.822,12</b>
Setembro	Obras	301.904,92	241.523,94	60.380,98	28.982,87	19.321,91	48.304,79	4.347,43
	MC	225,00	135,00	90,00	16,20	28,80	45,00	4,05
	MP	21.826,85	-	21.826,85	-	6.984,59	6.984,59	628,61
<b>Total Mês de Setembro</b>		<b>323.956,77</b>	<b>241.658,94</b>	<b>82.297,83</b>	<b>28.999,07</b>	<b>26.335,31</b>	<b>55.334,38</b>	<b>4.980,09</b>
<b>Total do 3º Trimestre</b>								<b>15.434,74</b>
Outubro	Obras	226.815,83	181.452,66	45.363,17	21.774,32	14.516,21	36.290,53	3.266,15
	MC	6.401,17	3.840,70	2.560,47	460,88	819,35	1.280,23	115,22
	MP	21.826,85	-	21.826,85	-	6.984,59	6.984,59	628,61
<b>Total Mês de Outubro</b>		<b>255.043,85</b>	<b>185.293,37</b>	<b>69.750,48</b>	<b>22.235,20</b>	<b>22.320,15</b>	<b>44.555,36</b>	<b>4.009,98</b>
Novembro	Obras	253.163,39	202.530,71	50.632,68	24.303,69	16.202,46	40.506,14	3.645,55
	MC	5.321,13	3.192,68	2.128,45	383,12	681,10	1.064,23	95,78
	MP	21.826,85	-	21.826,85	-	6.984,59	6.984,59	628,61
<b>Total Mês de Novembro</b>		<b>280.311,37</b>	<b>205.723,39</b>	<b>74.587,98</b>	<b>24.686,81</b>	<b>23.868,15</b>	<b>48.554,96</b>	<b>4.369,95</b>
Dezembro	Obras	253.163,39	202.530,71	50.632,68	24.303,69	16.202,46	40.506,14	3.645,55
	MC	5.321,13	3.192,68	2.128,45	383,12	681,10	1.064,23	95,78
	MP	21.826,85	-	21.826,85	-	6.984,59	6.984,59	628,61
<b>Total Mês de Dezembro</b>		<b>280.311,37</b>	<b>205.723,39</b>	<b>74.587,98</b>	<b>24.686,81</b>	<b>23.868,15</b>	<b>48.554,96</b>	<b>4.369,95</b>
<b>Total do 4º Trimestre</b>								<b>12.749,88</b>
<b>Total Anual</b>								<b>52.439,42</b>

\* Foram estabelecidas uma média para cálculo da Receita, conforme explicado abaixo:

- Obras 80% Materiais  
20% Serviços
- MP 100% Serviços

## APÊNDICE M – Planilha de Cálculo Impostos Diversos

Planilha Auxiliar de Cálculo dos Impostos

Período	Divisões	Receita Estimada			PIS	COFINS	ICMS	ISS **	Vl. Mensal a Recolher
		Total	Venda *	Serviços *	0,65%	3,00%	17,00%	5,00%	
Janeiro	Obras	190.696,34	152.557,07	38.139,27	1.239,53	5.720,89	-	1.906,96	8.867,38
	MC	11.585,36	6.951,22	4.634,14	75,30	347,56	1.181,71	231,71	1.836,28
	MP	21.826,85	-	21.826,85	141,87	654,81	-	1.091,34	1.888,02
<b>Total Mês de Janeiro</b>		<b>224.108,55</b>	<b>159.508,29</b>	<b>64.600,26</b>	<b>1.456,71</b>	<b>6.723,26</b>	<b>1.181,71</b>	<b>3.230,01</b>	<b>12.591,68</b>
Fevereiro	Obras	98.915,52	79.132,42	19.783,10	642,95	2.967,47	-	989,16	4.599,57
	MC	1.617,43	970,46	646,97	10,51	48,52	164,98	32,35	256,36
	MP	21.826,85	-	21.826,85	141,87	654,81	-	1.091,34	1.888,02
<b>Total Mês de Fevereiro</b>		<b>122.359,80</b>	<b>80.102,87</b>	<b>42.256,93</b>	<b>795,34</b>	<b>3.670,79</b>	<b>164,98</b>	<b>2.112,85</b>	<b>6.743,96</b>
Março	Obras	248.153,72	198.522,98	49.630,74	1.613,00	7.444,61	-	2.481,54	11.539,15
	MC	4.797,87	2.878,72	1.919,15	31,19	143,94	489,38	95,96	760,46
	MP	21.826,85	-	21.826,85	141,87	654,81	-	1.091,34	1.888,02
<b>Total Mês de Março</b>		<b>274.778,44</b>	<b>201.401,70</b>	<b>73.376,74</b>	<b>1.786,06</b>	<b>8.243,35</b>	<b>489,38</b>	<b>3.668,84</b>	<b>14.187,63</b>
Abril	Obras	207.010,94	165.608,75	41.402,19	1.345,57	6.210,33	-	2.070,11	9.626,01
	MC	4.170,57	2.502,34	1.668,23	27,11	125,12	425,40	83,41	661,04
	MP	21.826,85	-	21.826,85	141,87	654,81	-	1.091,34	1.888,02
<b>Total Mês de Abril</b>		<b>233.008,36</b>	<b>168.111,09</b>	<b>64.897,27</b>	<b>1.514,55</b>	<b>6.990,25</b>	<b>425,40</b>	<b>3.244,86</b>	<b>12.175,07</b>
Maio	Obras	330.254,68	264.203,74	66.050,94	2.146,66	9.907,64	-	3.302,55	15.356,84
	MC	21.375,17	12.825,10	8.550,07	138,94	641,26	2.180,27	427,50	3.387,96
	MP	21.826,85	-	21.826,85	141,87	654,81	-	1.091,34	1.888,02
<b>Total Mês de Maio</b>		<b>373.456,70</b>	<b>277.028,85</b>	<b>96.427,85</b>	<b>2.427,47</b>	<b>11.203,70</b>	<b>2.180,27</b>	<b>4.821,39</b>	<b>20.632,83</b>
Junho	Obras	292.975,49	234.380,39	58.595,10	1.904,34	8.789,26	-	2.929,75	13.623,36
	MC	-	-	-	-	-	-	-	-
	MP	21.826,85	-	21.826,85	141,87	654,81	-	1.091,34	1.888,02
<b>Total Mês de Junho</b>		<b>314.802,34</b>	<b>234.380,39</b>	<b>80.421,95</b>	<b>2.046,22</b>	<b>9.444,07</b>	<b>-</b>	<b>4.021,10</b>	<b>15.511,38</b>
Julho	Obras	274.668,06	219.734,45	54.933,61	1.785,34	8.240,04	-	2.746,68	12.772,06
	MC	2.705,07	1.623,04	1.082,03	17,58	81,15	275,92	54,10	428,75
	MP	21.826,85	-	21.826,85	141,87	654,81	-	1.091,34	1.888,02
<b>Total Mês de Julho</b>		<b>299.199,98</b>	<b>221.357,49</b>	<b>77.842,49</b>	<b>1.944,80</b>	<b>8.976,00</b>	<b>275,92</b>	<b>3.892,12</b>	<b>15.088,84</b>
Agosto	Obras	360.242,92	288.194,34	72.048,58	2.341,58	10.807,29	-	3.602,43	16.751,30
	MC	333,74	200,24	133,50	2,17	10,01	34,04	6,67	52,90
	MP	21.826,85	-	21.826,85	141,87	654,81	-	1.091,34	1.888,02
<b>Total Mês de Agosto</b>		<b>382.403,51</b>	<b>288.394,58</b>	<b>94.008,93</b>	<b>2.485,62</b>	<b>11.472,11</b>	<b>34,04</b>	<b>4.700,45</b>	<b>18.692,22</b>
Setembro	Obras	301.904,92	241.523,94	60.380,98	1.962,38	9.057,15	-	3.019,05	14.038,58
	MC	225,00	135,00	90,00	1,46	6,75	22,95	4,50	35,66
	MP	21.826,85	-	21.826,85	141,87	654,81	-	1.091,34	1.888,02
<b>Total Mês de Setembro</b>		<b>323.956,77</b>	<b>241.658,94</b>	<b>82.297,83</b>	<b>2.105,72</b>	<b>9.718,70</b>	<b>22,95</b>	<b>4.114,89</b>	<b>15.962,26</b>
Outubro	Obras	226.815,83	181.452,66	45.363,17	1.474,30	6.804,47	-	2.268,16	10.546,94
	MC	6.401,17	3.840,70	2.560,47	41,61	192,04	652,92	128,02	1.014,59
	MP	21.826,85	-	21.826,85	141,87	654,81	-	1.091,34	1.888,02
<b>Total Mês de Outubro</b>		<b>255.043,85</b>	<b>185.293,37</b>	<b>69.750,48</b>	<b>1.657,79</b>	<b>7.651,32</b>	<b>652,92</b>	<b>3.487,52</b>	<b>13.449,54</b>
Novembro	Obras	253.163,39	202.530,71	50.632,68	1.645,56	7.594,90	-	2.531,63	11.772,10
	MC	5.321,13	3.192,68	2.128,45	34,59	159,63	542,76	106,42	843,40
	MP	21.826,85	-	21.826,85	141,87	654,81	-	1.091,34	1.888,02
<b>Total Mês de Novembro</b>		<b>280.311,37</b>	<b>205.723,39</b>	<b>74.587,98</b>	<b>1.822,02</b>	<b>8.409,34</b>	<b>542,76</b>	<b>3.729,40</b>	<b>14.503,52</b>
Dezembro	Obras	253.163,39	202.530,71	50.632,68	1.645,56	7.594,90	-	2.531,63	11.772,10
	MC	5.321,13	3.192,68	2.128,45	34,59	159,63	542,76	106,42	843,40
	MP	21.826,85	-	21.826,85	141,87	654,81	-	1.091,34	1.888,02
<b>Total Mês de Dezembro</b>		<b>280.311,37</b>	<b>205.723,39</b>	<b>74.587,98</b>	<b>1.822,02</b>	<b>8.409,34</b>	<b>542,76</b>	<b>3.729,40</b>	<b>14.503,52</b>
<b>Total Anual</b>		<b>3.363.741,04</b>	<b>2.468.684,34</b>	<b>895.056,70</b>	<b>21.864,32</b>	<b>100.912,23</b>	<b>6.513,07</b>	<b>44.752,83</b>	<b>174.042,45</b>

\* Foram estabelecidas uma média para cálculo da Receita, conforme explicado abaixo:

Obras	80% Materiais 20% Serviços
MP	100% Serviços
MC	60% Materiais 40% Serviços

\*\* Foi estipulado uma alíquota de ISS para projeção desse imposto de 5%.

## APÊNDICE N – Planilha de Cálculo Custos Diversos

### I - Descrição da base de dados

	nov/06	dez/06	jan/07	fev/07	mar/07	abr/07	mai/07	jun/07	jul/07	ago/07	set/07	out/07	Total 12 meses	Média
<b>1 Depo. Pessoal</b>	<b>26.304,46</b>	<b>32.578,21</b>	<b>24.689,62</b>	<b>23.941,18</b>	<b>23.615,58</b>	<b>22.530,90</b>	<b>28.217,72</b>	<b>18.805,26</b>	<b>20.404,83</b>	<b>17.402,93</b>	<b>19.016,99</b>	<b>17.147,21</b>	<b>274.654,99</b>	<b>22.887,92</b>
Salários	12.906,38	13.668,71	12.729,44	13.427,44	15.774,54	14.667,48	13.144,65	10.838,77	11.148,64	12.345,30	11.669,22	11.830,10	134.190,87	12.849,24
Horas-Extras	1.378,08	3.477,82	5.841,12	4.002,33	3.470,04	3.869,42	9.689,46	2.238,90	1.042,19	1.663,43	1.502,73	1.903,11	40.078,83	3.339,90
Afastamento Salarial	4.372,00	4.959,00	4.959,00	3.994,00	4.371,00	3.994,00	3.515,45	3.537,60	3.518,30	3.644,00	3.644,00	3.394,00	47.723,00	3.976,92
Pênsas	-	-	1.160,06	2.317,21	-	-	1.884,61	2.208,69	4.570,00	-	2.201,04	-	14.541,61	1.211,80
13º Salário	7.648,00	10.472,68	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	18.120,68	1.510,06
<b>2 Benefícios Depo. Pessoal</b>	<b>5.313,06</b>	<b>5.842,61</b>	<b>5.940,12</b>	<b>6.236,52</b>	<b>6.090,24</b>	<b>5.901,07</b>	<b>6.015,22</b>	<b>5.583,87</b>	<b>6.042,72</b>	<b>5.487,20</b>	<b>5.660,01</b>	<b>5.482,58</b>	<b>69.295,32</b>	<b>5.799,61</b>
Vale Refeição	1.444,00	1.835,00	1.765,01	1.920,00	1.896,00	1.876,00	1.779,50	1.611,60	1.702,25	1.505,00	1.610,00	1.610,00	20.577,36	1.714,78
Vale Transporte	316,40	316,40	306,80	480,44	646,60	273,80	317,20	304,00	446,40	292,00	410,60	306,60	4.629,24	383,77
UNIMED Funcionários	3.379,00	3.387,02	3.492,66	3.589,00	3.545,74	3.515,45	3.537,60	3.518,30	3.538,81	3.380,20	3.578,96	3.565,98	42.228,72	3.519,06
Dentalprev	173,66	284,19	374,65	237,08	-	233,82	180,92	149,97	335,26	110,00	60,45	-	2.160,00	180,00
<b>3 Encargos Depo. Pessoal</b>	<b>7.066,19</b>	<b>7.787,34</b>	<b>7.148,27</b>	<b>6.286,02</b>	<b>7.963,82</b>	<b>6.351,79</b>	<b>6.578,53</b>	<b>5.495,28</b>	<b>4.686,09</b>	<b>6.918,07</b>	<b>6.121,18</b>	<b>4.517,54</b>	<b>76.920,12</b>	<b>6.410,01</b>
INSS	5.427,01	5.814,86	4.373,47	4.886,98	5.295,98	4.917,75	4.927,76	4.311,36	3.641,52	3.987,33	3.986,84	3.574,74	55.257,60	4.604,80
FGTS	1.579,18	1.972,48	2.774,80	1.399,04	2.667,84	1.434,04	1.650,77	1.143,92	1.044,57	2.930,74	2.122,34	942,80	21.662,52	1.805,21
<b>4 Pessoal Outros Gastos</b>	<b>3.467,90</b>	<b>12.529,53</b>	<b>13.422,94</b>	<b>11.184,33</b>	<b>12.930,72</b>	<b>13.763,24</b>	<b>14.906,99</b>	<b>11.534,34</b>	<b>6.721,01</b>	<b>14.185,81</b>	<b>11.456,77</b>	<b>8.599,23</b>	<b>134.702,81</b>	<b>11.225,23</b>
Serviços de Terceiros	240,00	5.038,39	4.715,00	2.339,67	3.480,67	5.337,26	6.282,62	3.376,04	2.146,84	5.172,92	2.942,96	251,67	41.369,04	3.447,42
Pró-labore	1.247,74	5.432,06	6.640,13	6.676,43	6.831,35	6.168,57	6.438,28	6.029,90	2.215,57	6.733,33	6.210,27	6.000,00	66.665,63	5.553,47
Ply Hospital - Exames	72,00	72,00	72,42	102,36	440,48	76,38	76,62	76,84	75,00	75,00	75,00	75,00	1.291,18	107,60
UNIMED Diretores	533,14	537,22	539,49	532,97	545,97	546,22	385,55	622,52	644,72	622,52	632,72	622,52	7.006,56	583,88
Seguro de Vida	-	79,84	79,90	79,90	79,25	79,61	79,04	79,04	79,04	82,04	89,82	92,04	899,52	74,96
Serviços Contábeis	1.330,00	1.330,00	1.376,00	1.413,00	1.555,00	1.555,00	1.404,88	1.330,00	1.538,00	1.478,00	1.538,00	1.538,00	17.400,88	1.455,91
<b>5 Custos Produção</b>	<b>10.781,53</b>	<b>161.859,33</b>	<b>187.375,42</b>	<b>176.230,67</b>	<b>236.100,29</b>	<b>274.437,27</b>	<b>223.138,96</b>	<b>226.567,57</b>	<b>174.338,70</b>	<b>224.426,39</b>	<b>252.151,29</b>	<b>214.020,23</b>	<b>2.458.497,65</b>	<b>204.874,80</b>
Fornecedores - Materiais	34.518,36	77.817,11	64.217,89	36.674,44	88.684,69	103.605,73	91.782,39	85.146,83	46.739,78	79.441,89	125.764,63	118.099,18	972.493,18	81.041,10
Fornecedores - Equipamentos	9.111,45	23.836,15	42.363,43	40.446,36	42.544,27	72.966,91	34.534,52	38.297,79	32.417,43	51.964,61	34.074,24	8.613,57	430.990,33	35.913,88
Empreiteiros	2.630,00	10.330,01	16.038,68	9.012,47	17.838,41	19.831,59	18.701,39	17.615,51	15.133,97	23.728,55	20.913,12	17.908,40	190.977,10	15.914,76
<b>6 Impostos</b>	<b>30.785,76</b>	<b>24.938,03</b>	<b>32.381,71</b>	<b>35.048,70</b>	<b>43.806,46</b>	<b>38.385,01</b>	<b>39.150,33</b>	<b>42.753,71</b>	<b>40.023,76</b>	<b>34.645,67</b>	<b>35.699,64</b>	<b>34.699,64</b>	<b>432.018,42</b>	<b>36.001,54</b>
Diversos	21.655,90	15.808,17	23.251,85	25.918,84	34.376,60	29.255,15	30.020,47	33.623,85	30.893,90	25.515,81	26.569,78	25.699,78	322.460,10	26.871,68
REPSIS	9.129,86	9.129,86	9.129,86	9.129,86	9.129,86	9.129,86	9.129,86	9.129,86	9.129,86	9.129,86	9.129,86	9.129,86	109.538,32	9.129,86
<b>7 Abaqueis</b>	<b>1.322,14</b>	<b>1.497,64</b>	<b>2.851,38</b>	<b>1.613,20</b>	<b>2.235,44</b>	<b>2.850,12</b>	<b>2.464,90</b>	<b>3.145,50</b>	<b>2.208,38</b>	<b>2.612,95</b>	<b>3.037,15</b>	<b>2.919,75</b>	<b>28.758,65</b>	<b>2.396,55</b>
Abaque do Prédio	900,00	1.060,00	2.400,00	1.539,63	2.182,24	2.400,52	1.901,90	2.900,00	2.082,60	2.290,00	2.571,00	2.571,00	24.137,91	2.011,50
IRRF Abaque	-	-	-	53,63	53,20	53,20	51,36	50,45	45,78	42,95	42,95	42,95	436,09	36,34
Abaque de Equipamentos	422,14	437,64	451,38	-	-	396,80	511,64	393,05	80,00	280,00	704,20	305,80	4.184,65	348,72
Abaque de Veículos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>8 Deslocamentos</b>	<b>4.058,20</b>	<b>4.588,69</b>	<b>6.708,88</b>	<b>7.033,87</b>	<b>5.788,93</b>	<b>5.807,13</b>	<b>11.431,66</b>	<b>6.328,35</b>	<b>8.682,48</b>	<b>7.606,05</b>	<b>6.125,85</b>	<b>7.824,21</b>	<b>81.984,50</b>	<b>6.832,03</b>
Estadia	-	-	633,72	694,65	30,00	200,00	2.186,70	-	1.816,78	699,00	730,00	1.048,00	8.099,05	674,92
Combustíveis Frota	3.671,70	4.011,69	5.331,66	5.496,52	5.032,93	5.040,28	7.892,47	5.549,33	5.681,20	5.525,55	4.045,83	5.555,71	62.870,91	5.239,24
KM Rodados	376,50	530,00	667,50	814,30	530,00	530,00	1.341,49	770,00	1.174,50	1.366,50	1.320,00	1.210,00	10.689,99	890,92
Estacionamentos	10,00	27,00	36,00	28,00	135,00	16,83	10,00	15,00	10,00	15,00	10,00	10,30	323,35	26,95
Taxi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>9 Transportes</b>	<b>2.359,26</b>	<b>5.469,98</b>	<b>3.459,56</b>	<b>2.533,19</b>	<b>7.489,38</b>	<b>10.744,47</b>	<b>4.020,42</b>	<b>1.735,82</b>	<b>3.307,83</b>	<b>2.885,29</b>	<b>1.773,03</b>	<b>1.400,78</b>	<b>47.179,01</b>	<b>3.931,58</b>
Transportadoras	2.279,26	4.939,98	3.459,56	2.533,19	7.489,38	10.414,47	3.770,42	1.293,82	2.977,83	2.745,29	1.383,03	1.400,78	42.729,01	3.560,75
Fretes	80,00	530,00	-	1.090,00	790,00	330,00	70,00	440,00	330,00	140,00	390,00	-	4.210,00	350,83
Bandas/Outros	-	-	60,00	-	-	-	180,00	-	-	-	-	-	240,00	20,00
<b>10 Manutenção</b>	<b>576,94</b>	<b>1.195,23</b>	<b>2.162,60</b>	<b>1.170,78</b>	<b>1.511,81</b>	<b>1.741,50</b>	<b>1.959,45</b>	<b>1.027,38</b>	<b>396,10</b>	<b>978,02</b>	<b>621,02</b>	<b>1.258,43</b>	<b>14.599,26</b>	<b>1.216,61</b>
Veículos	576,94	506,23	1.176,71	774,33	1.115,30	1.311,40	1.939,45	930,77	386,10	487,00	130,00	783,10	10.149,53	845,80
Equip. Máquinas e Ferramentas	-	689,00	983,89	396,43	396,31	430,10	-	96,61	-	491,02	491,02	473,33	4.449,71	370,81
Diversos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>11 Financeamentos</b>	<b>4.919,68</b>	<b>4.745,81</b>	<b>2.376,25</b>	<b>2.622,66</b>	<b>4.363,64</b>	<b>3.991,09</b>	<b>4.175,54</b>	<b>2.268,42</b>	<b>4.190,22</b>	<b>4.410,24</b>	<b>3.971,47</b>	<b>3.839,13</b>	<b>45.874,15</b>	<b>446,58</b>
Leasing	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Consórcios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Financiamento Automóveis	4.463,60	4.289,73	1.928,17	1.948,38	3.689,56	3.773,09	3.937,54	1.827,11	3.748,91	3.968,93	3.530,16	3.397,82	40.515,20	3.371,27
Seguros Veículos	456,08	456,08	456,08	674,08	674,08	218,00	218,00	441,31	441,31	441,31	441,31	441,31	5.338,95	446,58
<b>12 Bancos</b>	<b>14.887,86</b>	<b>11.509,75</b>	<b>9.021,18</b>	<b>10.110,10</b>	<b>8.031,90</b>	<b>9.208,08</b>	<b>7.638,18</b>	<b>7.115,03</b>	<b>6.998,23</b>	<b>7.537,40</b>	<b>6.489,98</b>	<b>6.575,42</b>	<b>105.120,11</b>	<b>8.760,01</b>
Dívidas Saldo Devedor	7.473,77	4.554,31	2.382,44	4.234,23	2.556,33	2.003,71	695,47	993,86	1.009,66	1.832,11	436,13	1.098,22	29.476,26	2.456,36
Amortização Empréstimos	5.938,11	5.543,78	5.330,66	5.189,29	5.105,02	5.937,20	5.186,83	5.372,39	5.806,30	5.387,29	5.670,23	5.379,20	66.066,54	5.503,55
Tarifas	1.455,98	1.411,66	1.102,08	686,56	370,53	1.264,17	1.755,86	748,78	182,07	118,00	383,60	88,00	9.377,31	798,11
CPMF	762,88	930,83	1.200,35	1.134,70	644,11	1.247,32	1.382,19	1.145,09	927,95	944,66	680,85	527,00	11.524,90	969,41
IOP	69,63	46,67	42,55	41,84	20,62	47,30	10,63	10,12	11,28	12,64	20,15	22,05	355,50	29,63
<b>13 Comunicações/Energia/Água</b>	<b>2.450,74</b>	<b>4.034,14</b>	<b>4.773,24</b>	<b>5.423,57</b>	<b>3.889,84</b>	<b>5.790,57</b>	<b>6.299,81</b>							