

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

VANESSA DE SOUZA INÁCIO

FLUXO DE CAIXA UMA FERRAMENTA GERENCIAL  
PARA MICROEMPRESA – UM ESTUDO DE CASO

FLORIANÓPOLIS  
2007

VANESSA DE SOUZA INÁCIO

FLUXO DE CAIXA UMA FERRAMENTA GERENCIAL  
PARA MICROEMPRESA – UM ESTUDO DE CASO

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

Orientador: Prof. Nivaldo João dos Santos, M.Sc.

FLORIANÓPOLIS  
2007

VANESSA DE SOUZA INÁCIO

FLUXO DE CAIXA UMA FERRAMENTA GERENCIAL  
PARA MICROEMPRESA – UM ESTUDO DE CASO

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão do 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.

Florianópolis, de novembro de 2007.

---

Professora Elisete Dahmer Pfitscher, Dr<sup>a</sup>.  
Coordenadora de Monografia do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca:

---

Professor Nivaldo João dos Santos, M.Sc.  
Orientador

---

Prof. Luiz Alberton, Dr.

---

Prof. Guilherme Julio de Souza, M.Sc.

FLORIANÓPOLIS  
2007

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus, por sua luz divina concedendo-me força e coragem para chegar até aqui.

A meus pais Manoel e Maria José e aos meus irmãos Daniela e Andrei que mesmo de uma forma indireta contribuíram para minha formação concedendo-me força, apoio, incentivo com palavras de conforto nos momentos difíceis.

A minha madrinha, Maria Gorete, que me conduziu até esta universidade para solicitação de pedido de transferência externa, sem seu apoio eu não estaria me formando hoje nesta universidade.

A Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, através do Centro Sócio Econômico, pela oportunidade e possibilidade da realização da graduação.

A Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL, por ter contribuído em cinquenta por cento da minha formação acadêmica.

Ao meu orientador Nivaldo João dos Santos, que ajudou no desenvolvimento desta monografia, pela condução amigável e paciente, que foi essencial ao desenvolvimento deste trabalho.

Aos demais professores do Curso de Graduação em Ciências Contábeis de ambas as universidades pelo apoio e incentivo.

À empresa, objeto de estudo, na pessoa de seu proprietário que me disponibilizou as informações necessárias.

Ao meu namorado Everton Skoronski, pelo incentivo, apoio, pela força, compreensão e por ter compartilhado comigo todos os momentos durante a elaboração deste trabalho.

“Nem tão longe que eu não possa ver,  
nem tão perto que eu possa tocar,  
nem tão longe que eu não possa crer,  
que um dia chego lá.”  
Humberto Gessinger

## RESUMO

INÁCIO, Vanessa de Souza. **Fluxo de caixa uma ferramenta gerencial para as microempresas – um estudo de caso.** 2007. Trabalho de Conclusão do Curso (Monografia) – Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

Orientador: Nivaldo João dos Santos, M.Sc.

Os últimos anos marcaram a grande preocupação com a pequena empresa e sua gestão financeira, haja vista o alto custo do dinheiro. O tema do presente trabalho parte da importância do Fluxo de Caixa como instrumento de gerenciamento financeiro. O estudo foi desenvolvido através de uma pesquisa exploratória com base em referências bibliográficas a fim de compreender o fluxo de caixa, suas formas de elaboração e verificar a sua utilidade como ferramenta gerencial para as microempresas, fazendo com que os objetivos estabelecidos fossem alcançados.

A análise descritiva compreendeu um estudo de caso, realizado junto a uma empresa do ramo madeireiro, com o objetivo de implantar uma administração financeira, através da elaboração de um modelo de fluxo de caixa projetado que atenda as necessidades da empresa. Propõe-se a contribuir para a gestão da pequena empresa, oferecendo uma ferramenta de controle financeiro. O modelo adaptado de Fluxo de Caixa permite uma visualização antecipada das necessidades ou sobras de caixa e auxilia o gestor a planejar seu negócio. Ao final, o estudo dá ao gestor uma visão das atividades da organização, projetando as entradas e saídas do caixa, bem como todo o conjunto de decisões que afetam direta e indiretamente sua saúde financeira. Permite estimar as operações a serem realizadas pela empresa, facilitando a análise e decisão de comprometer recursos financeiros, utilizando da melhor forma as disponibilidades.

**Palavras chave:** Planejamento, Orçamento e Fluxo de Caixa.

## LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura 01 – Demonstração do Fluxo de Caixa .....	26
Figura 02 – Fluxograma das entradas e saídas de caixa de acordo com as categorias.....	32
Figura 03 – Fluxograma para elaboração do Fluxo de Caixa.....	40
Quadro 01 – Demonstração do fluxo de caixa – Método indireto.....	34
Quadro 02 – Demonstração do fluxo de caixa – Método direto.....	36
Quadro 03 – Modelo de Fluxo de Caixa.....	38
Quadro 04 – Projeção de vendas à vista .....	47
Quadro 05 – Projeção de vendas a prazo.....	47
Quadro 06 – Projeção dos pagamentos a fornecedores à vista.....	48
Quadro 07 – Projeção dos pagamentos a fornecedores a prazo .....	49
Quadro 08 – Projeção das despesas operacionais .....	49
Quadro 09 – Projeção das despesas administrativas .....	50
Quadro 10 – Projeção das despesas com vendas .....	50
Quadro 11 – Projeção das despesas tributárias.....	51
Quadro 12 – Projeção das despesas financeiras .....	51
Quadro 13 – Projeção da retiradas – pró-labore .....	52
Quadro 14 – Fluxo de caixa projetado .....	54

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT

Demonstração do Fluxo de Caixa - DFC

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	11
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....	11
1.2 TEMA E PROBLEMA .....	12
1.3 OBJETIVOS .....	13
1.3.1 Objetivo geral .....	13
1.3.2 Objetivos específicos.....	13
1.4 JUSTIFICATIVA .....	14
1.5 METODOLOGIA DA PESQUISA .....	15
1.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	16
1.7 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 PLANEJAMENTO FINANCEIRO .....	18
2.1.1 Planejamento financeiro de longo prazo .....	20
2.1.2 Planejamento financeiro de curto prazo .....	21
2.1.3 Planejamento financeiro e orçamento .....	21
2.2 ORÇAMENTO DE CAIXA .....	22
2.3 FLUXO DE CAIXA.....	24
2.3.1 Conceito de fluxo de caixa .....	25
2.3.2 Objetivo do fluxo de caixa .....	26
2.3.3 Finalidade do fluxo de caixa .....	28
2.3.4 Importância do fluxo de caixa.....	28
2.3.5 Fluxo de caixa histórico.....	30
2.3.5.1 Componentes da DFC.....	30
2.3.5.2 Formas de apresentação da DFC .....	33
2.3.6 Fluxo de caixa projetado .....	36
2.3.6.1 Itens que compõem o fluxo de caixa .....	38
2.3.6.2 Elaboração do fluxo de caixa projetado.....	39
2.3.6.3 Características básicas para elaboração de um modelo de fluxo de caixa ...	41
3. PROPOSTA DE UM MODELO ADAPTADO.....	42
3.1 Histórico da empresa Alfa .....	42

3.2	Objetivos e metas da empresa Alfa.....	43
3.2.1	Faturamento.....	43
3.2.2	Produção.....	44
3.2.3	Lucro.....	44
3.2.4	Recursos humanos.....	44
3.2.5	Melhorias de qualidades.....	44
3.2.6	Finanças.....	45
3.2.7	Mercado.....	45
3.3	Planejamento financeiro do fluxo de caixa.....	45
3.3.1	Ingressos.....	46
3.3.2	Desembolsos.....	48
3.3.2.1	Compras de matéria prima.....	48
3.3.2.2	Despesas operacionais.....	49
3.3.2.3	Despesas administrativas.....	50
3.3.2.4	Despesas de vendas.....	50
3.3.2.5	Despesas tributárias.....	51
3.3.2.6	Despesas financeiras.....	51
3.3.2.7	Empréstimos.....	52
3.3.2.8	Retiradas.....	52
3.4	Modelo adaptado de fluxo de caixa para empresa Alfa.....	52
4.0	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	56
4.1	Considerações finais.....	56
4.2	Recomendações.....	57
5.0	REFERÊNCIAS.....	58

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

As constantes mudanças de cenários vêm estimulando as empresas na busca da qualidade das informações gerenciais, o que se transforma em elemento determinante para a sua sobrevivência e continuidade no mercado. O acirramento da competitividade exige das empresas maior eficiência na gestão de seus recursos, e do administrador decisões mais rápidas, eficientes e seguras, em termos de captação e aplicação de recursos financeiros à empresa.

A contabilidade é o meio mais eficiente para fornecer informações financeiras precisas e ajudar o empresário na gestão e melhoria dos controles econômicos financeiros do seu negócio. Somente o Balanço Patrimonial e as Demonstrações de Resultados, elaborados conforme os Princípios Fundamentais da Contabilidade, não são suficientes, para a análise da situação financeira da empresa. Todavia, tais demonstrações são consideradas de difícil entendimento por parte dos empresários por se tratarem de peças apresentadas em linguagem técnica.

Neste contexto, o fluxo de caixa passa a ser uma ferramenta importante para as tomadas de decisões. Trata-se, de uma demonstração dinâmica de todo o dinheiro que ingressou no caixa, bem como todos os desembolsos do caixa em determinado período, e, ainda a sobra líquida. Embora ainda não exigida pela legislação societária, é uma ferramenta de grande utilidade. Pode servir como uma ferramenta para auxiliar a tomada de decisão no âmbito financeiro.

Este trabalho visa discutir o fluxo de caixa por ser considerado um dos principais instrumentos de análise e avaliação financeira, proporcionando ao administrador uma visão das possibilidades de caixa da empresa. Deve e pode ser utilizado por empresas de qualquer porte, dada a sua importância e praticidade.

## 1.2 TEMA E PROBLEMA

O problema mais comum que leva as empresas a mortalidade é a má administração dos recursos financeiros. Segundo Marion (2005, p.205) “pesquisa realizada pelo SEBRAE revelou que a mortalidade prematura de novas empresas está fortemente ligada a fatores conjunturais administrativos e financeiros”.

Ainda segundo Marion (2005, p.206) “outros fatores detectados pela pesquisa e relacionados às causas de insucesso foram: falta de experiência prévia no ramo pretendido, falta de qualquer tipo de planejamento operacional e falta de cuidados no estabelecimento do fluxo de caixa”.

Kassai (1997) ressalta que, encontra-se um grande número de pequenos empreendedores que, após criar seu próprio negócio, sentem a necessidade de desempenhar um papel gerencial com vistas à manter a continuidade de seu empreendimento no mercado.

Almeida (1994, p.12) salienta que “na pequena empresa, a administração é geralmente feita pelos proprietários ou por seus parentes, que muitas vezes não tem conhecimento aprofundado de técnicas administrativas”. Na empresa, segundo Kassai (1997), o empreendedor acaba por dedicar seu tempo a soluções de problemas rotineiros, perdendo assim, a visão do negócio, a dimensão do planejamento e abandonando a busca por novas oportunidades.

Diante desta dificuldade, os pequenos empreendedores buscam principalmente a assistência dos gerentes de instituições financeiras e dos contadores, todavia, nem sempre encontram nesses profissionais as respostas para suas dúvidas. Sendo assim, não basta apenas o empreendedor possuir capital para investir em um negócio, se o mesmo não possuir um conhecimento técnico específico na área em que irá atuar e não conter experiências para exercer um papel administrativo.

A necessidade de obter informações atualizadas, com projeções do futuro e ao mesmo tempo de fácil compreensão tem levado as empresas a buscar novas ferramentas de controle. Que lhes dêem condições de melhorar o fluxo de

informações de forma dinâmica e mostre as tendências positivas e negativas de seu fluxo de caixa.

Assim, o presente trabalho está voltado à gestão da pequena empresa, concentrando-se em instrumentos de controle de gestão financeira, especificamente ao fluxo de caixa.

O problema objeto desta pesquisa pode ser sintetizado na seguinte pergunta: Como o fluxo de caixa poderá auxiliar os pequenos empresários a sanarem as deficiências de caixa, ou ainda, manter o equilíbrio de caixa?

### 1.3 OBJETIVOS

#### **1.3.1 Objetivo geral**

O objetivo desta pesquisa é propor um modelo de fluxo de caixa adaptado para à empresa Alfa.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- revisar os conceitos de planejamento financeiro, orçamento e fluxo de caixa;
- apresentar os requisitos básicos para a elaboração de um fluxo de caixa para ser utilizado pela empresa Alfa;
- propor o modelo de fluxo de caixa adaptado à empresa Alfa.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

Diante de uma análise sobre as pesquisas publicadas por entidades como SEBRAE, IBGE e Juntas Comerciais sobre as microempresas e o comportamento dos proprietários ou administradores, surgiu o interesse em ampliar o conhecimento sobre a utilização do fluxo do caixa como instrumento financeiro para auxiliar nas tomadas de decisões.

Atualmente, as pequenas empresas desempenham um papel fundamental na economia nacional. Conforme estudos elaborados e publicados pelo SEBRAE (1999), afirmam que centenas de empresa encerram suas atividades anualmente. Algumas já com dezenas de anos no exercício de atividades mercantis ou industriais, outras com poucos anos de vida. Sendo que dois dos maiores motivos são a falta de recursos financeiros e a dificuldades em honrar suas dívidas no prazo, ou seja, altos endividamentos ocorrem e as empresas acabam fechando suas portas.

Segundo Assaf Neto e Silva (2002, p.39), “Contextos econômico modernos de concorrência de mercado exigem das empresas maior eficiência na gestão financeira de seus recursos, não cabendo indecisões sobre o que fazer com eles”.

Observa-se que para a empresa é importante que sua administração faça um planejamento financeiro e utilize o fluxo de caixa como instrumentos para manter o equilíbrio dos saldos de seus recursos em caixa, levantando todas as necessidades da empresa para que seus compromissos financeiros possam ser honrados, bem como proporcionar a maximização dos lucros. Administrando o nível de caixa necessário a empresa poderá verificar antecipadamente as possíveis necessidades de caixa dimensionando o capital de giro, tendo em vista as entradas e saídas futuras, (ZDANOWICZ, 2000).

O fluxo de caixa isoladamente não garante o sucesso da empresa, se faz necessário uma avaliação de todas as demonstrações no modo geral. Mas o fluxo de caixa torna-se uma ferramenta gerencial adequada para as tomadas de decisões, por

demonstrar a escassez de recursos, os excedentes de caixa, da mesma forma como os ingressos e desembolsos.

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

## 1.5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Toda pesquisa deve ser precedida de uma definição da metodologia a ser utilizada. Segundo Cervo (1996, pg.44)

A pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas, através de emprego de processos científicos. Ainda segundo o autor a pesquisa, porém, não é a única forma de obtenção de conhecimentos e descobertas. Outros meios de acesso ao saber que dispensam o uso de processos científicos [...] um desses meios, aliás, muito recomendável, é a consulta bibliográfica.

Para Oliveira (2003, p.105) “monografia significa trabalho escrito sobre um único tema [...] trabalho científico”.

Na definição da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) (P-TB-49/6) “monografia é um trabalho que apresenta a descrição exaustiva de determinada matéria abordando aspectos científicos históricos, técnicos, econômicos, artísticos, etc”.

O presente trabalho constitui-se de uma pesquisa de natureza exploratória. Para Gil (2002, p.41) “a pesquisa exploratória tem como objetivo propiciar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”.

Assim, primeiramente realizou uma pesquisa de ordem bibliográfica, objetivando a revisão da literatura acerca dos conceitos, definições e demais aspectos que dizem respeito ao fluxo de caixa.

Segundo Gil (1999 p. 65) “pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado constituído principalmente de livros e artigos científico”. Para Cervo (1996, p.48) “pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicada em documentos [...] busca conhecer analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existente sobre um determinado assunto, tema ou problema”.

Para que o objetivo desta pesquisa seja alcançado foi escolhida uma empresa onde será realizado um estudo de caso.

Segundo Gil (1999, apud RAUPP E BEUREN 2004, p.84),

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.

Este estudo de caso se dará através da implantação de um fluxo de caixa adaptado resultado da pesquisa bibliográfica. De modo que, posteriormente os dados coletados irão ser analisados e apresentados na forma de relatórios, tabelas e gráficos. Assim a pergunta da pesquisa realizada, poderá ser respondida.

## 1.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa se limita na elaboração de um modelo de fluxo de caixa para empresa Alfa, através dos dados fornecidos pela própria empresa e transformados em informações adequando-os da melhor maneira ao fluxo de caixa para ser utilizado como instrumento gerencial financeiro.

Em se tratando das limitações da metodologia buscou-se apresentar da melhor forma todos os conceitos em diversas bibliografias, independentes de atualizadas ou não. Ficando a pesquisa restrita apenas aos objetivos propostos.

## 1.7 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A pesquisa esta estruturada em três capítulos. No primeiro, será apresentado às considerações iniciais, o tema problema, em seguida evidencia-se o objetivo geral e os objetivos específicos, além da justificativa do trabalho. Após apresentar-se-á a metodologia, as limitações, e por fim a organização do trabalho.

O segundo capítulo será constituído pelas referências bibliográficas com relação ao assunto/objeto de estudo, bem como os conceitos, as finalidades características, enfim, o que abrange diretamente um fluxo de caixa.

E no terceiro capítulo, será elaborado um modelo de fluxo de caixa projetado para o ano de 2008, através das informações concedidas pela empresa Alfa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No que diz respeito à fundamentação do tema desta pesquisa, este capítulo destina-se a revisão de literatura realizada através de pesquisa bibliográfica. Onde se destacou primeiramente, o papel fundamental de um planejamento financeiro. Em seguida da importância do orçamento e por fim, apresenta-se o relevante papel do fluxo de caixa para as microempresas.

### 2.1 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Planejamento é o elo entre o estágio onde estamos e para onde vamos. É através dele que são traçados os objetivos a serem atingidos pela empresa e os meios pelos quais esses objetivos a serem alcançados. Ou seja, é através do planejamento que se consegue definir um plano para atingir uma situação futura desejada. Quando não há planejamento, também não há controle, pois o mesmo deve ser um processo dinâmico, reduzindo assim as incertezas, e conseqüentemente os riscos envolvidos no processo decisório, (MOSSIMANN e FISCH, 1999).

Segundo Figueiredo e Caggiano (2004, p.43) “Planejamento pode ser definido como o processo de reflexão que precede a ação e é dirigido para a tomada de decisão agora com vistas no futuro”.

As atividades financeiras de uma empresa requerem acompanhamento permanente de seus resultados, de maneira a avaliar seu desempenho, da mesma forma como proceder aos ajustes e correções necessárias. O objetivo básico da administração financeira é prover a empresa de recursos de caixa suficientes de modo a respeitar os vários compromissos assumidos e promover a maximização da riqueza, (ASSAF NETO, 1995).

O planejamento financeiro é a parte essencial da estratégia de qualquer empresa tornando-se um aspecto importante para o seu funcionamento, pois fornece roteiros

para dirigir, coordenar e controlar suas ações na elaboração de seus objetivos. Os demonstrativos projetados e o orçamento de caixa podem representar instrumentos de planejamento, sendo que o planejamento de caixa pode ser considerado como a espinha dorsal da empresa, pois sem ele não se saberá quando haverá excesso ou escassez de recursos, (GITMAN, 1997).

Através do planejamento financeiro o empresário e/ou administrador poderá traçar estratégias, formular diretrizes de mudanças e rever, quando necessário, as metas estabelecidas. O planejamento do fluxo de caixa é uma peça fundamental para a empresa, pois é por meio de um planejamento que se realiza uma gestão eficaz. Caso não ocorra há o risco do gestor ser surpreendido por imprevistos que poderão deixar a empresa em situação financeira difícil. O fluxo de caixa pode ser considerado um bom instrumento proporcionando confiança para aperfeiçoar rendimentos dos excessos de caixa, ou prever as necessidades futuras contribuindo para que a empresa obtenha uma situação financeira saudável.

O planejamento financeiro serve para fundamentar o estabelecimento de diretrizes de mudanças na empresa. Formaliza o método pelos quais as metas devem ser alcançadas e na melhor das hipóteses, ajuda a empresa a não tropeçar no seu futuro, evitando resultados inesperados. O plano financeiro é uma declaração formal do que deverá ser feito no futuro, (ROSS, WESTERFIELD, JAFFE, 1995) .

Geralmente os planos financeiros das grandes empresas são documentos consideráveis e bem elaborados, já das pequenas empresas podem e até possuem um plano financeiro, mas somente na cabeça de seu gestor. O pequeno empresário deve conscientizar-se que um planejamento financeiro é um processo de conseqüências futuras das decisões presentes, sendo também, análise das opções de financiamento e de investimentos de que a empresa dispõe. O planejamento ajuda os gestores a não terem surpresas e a pensarem antecipadamente como devem reagir àquelas surpresas que não podem ser evitadas, (BREALEY e MYERS, 1996).

Para Mossiman e Fisch (1999, p. 45;), são características do planejamento;

- *o planejamento antecede as operações;*
- *o planejamento sempre existe em uma empresa embora muitas vezes não esteja expresso ou difundido;*
- *o planejamento deve ser um processo dinâmico, associado a um controle permanente;*
- *o planejamento tende a reduzir as incertezas e, conseqüentemente, os riscos envolvidos no processo decisório;*
- *o planejamento deve interagir permanentemente com o controle, para que se possa saber se está sendo eficaz.*

Os benefícios da elaboração de um planejamento financeiro superam as incertezas causadas por projeções futuras realizadas, pois com os resultados obtidos antecipadamente poderá contribuir para as tomadas de decisões, que deverão ser realizadas decorrentes dos problemas de caixa, (ZDANOWICZ, 1998; SANTOS, 2001).

Portanto se o empresário e ou administrador colocarem em prática o planejamento financeiro elaborado, acompanhando e controlando as operações, a empresa poderá alcançar o sucesso, caso contrário o empresário simplesmente será um solucionador de problemas, e viverá tentando remediar situações causadas por situações indesejáveis.

Segundo Gitmann (1997, 588), “O processo de planejamento financeiro inicia-se com planos financeiros em longo prazo, ou estratégias, que por sua vez direcionam a formulação de planos e orçamentos operacionais em curto prazo”

### **2.1.1 Planejamento financeiro de longo prazo**

Planos financeiros de longo prazo fazem parte de um plano estratégico integrado em conjunto com planos de produção, marketing e outras, que tem como objetivo orientar a empresa a alcançar suas metas. São ações planejadas para um futuro distante e tais planos tendem a cobrir um período de dois a dez anos, e geralmente, são subsidiados por orçamentos e planos de lucros anuais, (GITMAN, 1997).

### **2.1.2 Planejamento financeiro de curto prazo**

Os planejamentos financeiros de curto prazo geralmente cobrem um período de um ou dois anos, incluem inúmeros orçamentos operacionais, orçamentos de caixa e demonstrações financeiras projetadas, (GITMAN, 1987).

Para Brealey e Myers (1996, 839),

“O planejamento financeiro de curto prazo preocupa-se com a gestão do ativo de curto prazo, ou circulante, e do passivo de curto prazo da empresa. Os elementos mais importantes dos ativos circulantes são as disponibilidades, os títulos negociáveis, as exigências e as contas a receber. Os elementos mais importantes do passivo de curto prazo são empréstimos bancários e as contas a pagar”.

As decisões financeiras de curto prazo implicam em geral, a passivos e ativos de curta duração, pois são facilmente anulados.

### **2.1.3 Planejamento financeiro e orçamento**

A elaboração de um orçamento visa uma adequada fonte de informações que servirá de base à tomada de decisões administrativas e financeiras que irá refletir na continuidade da instituição, deverá ser cuidadosamente elaborado levando-se em conta a realidade da empresa e suas expectativas e o mercado.

O planejamento das ações com antecedência a serem executadas, estima recursos, prevê despesas, e considera o orçamento como forma de controle do resultado final.

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

Segundo Padoveze (2004, p.503), orçamento é “a expressão quantitativa de um plano de ação e ajuda à coordenação e implementação de um plano”.

O orçamento é um instrumento de planejamento voltado para o futuro. Os orçamentos fornecem direção e instruções para a execução de planos, enquanto o acompanhamento, levando ao controle, permite a comparação das realizações da empresa ao que tenha sido planejado. O orçamento tem como finalidade projetar resultados das atividades programadas e previstas, (SANVICENTE e SANTOS, 1983).

Segundo Zdanowicz (2000),

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

## 2.2 ORÇAMENTO DE CAIXA

Orçamento é o instrumento que descreve um Plano geral de operações e/ou de capital, orientado pelos objetivos e pelas metas traçadas pela cúpula diretiva para um dado período de tempo, (ZDANOWICZ, 2000).

Os orçamentos de caixa geralmente cobrem um intervalo de um ano e na maioria das vezes são subdivididos em intervalos menores dependendo da natureza do negócio, sendo que freqüentemente são apresentados mês a mês possibilitando um maior controle sobre os excessos e as faltas de caixa, dando uma visão mais clara da época em que ocorrerão recebimentos e pagamentos previstos durante um determinado período, (GITMAN, 1987).

Segundo Figueiredo e Caggiano (2004, p.135) Orçamento de caixa “consiste numa estimativa dos recebimentos e dos pagamentos de caixa, provenientes dos níveis de atividades planejados e do uso dos recursos que foram considerados nos vários orçamentos examinados”.

O orçamento de caixa é um plano escrito, expresso em termos de unidades físicas e monetárias, orientado pelos objetivos e pelas metas traçadas pelos administradores

para um período de tempo, e serve como ponto de referência para os valores financeiros projetados. O objetivo de um orçamento de caixa é dimensionar se haverá ou não, recursos disponíveis para suprir as necessidades de caixa, podendo prever antecipadamente se haverá problemas de liquidez, operacionais ou não operacionais, fazendo com que a empresa consiga em tempo hábil levantar empréstimos para cobrir os déficits, e destinar melhor seus excedentes de caixa, (ZDANOWICZ, 2000).

As principais finalidades do orçamento de caixa (disponibilidades) podem ser assim esquematizadas conforme Weslch (1983, p. 255),

- Indicar a posição financeira provável em resultado das operações planejadas
- Indicar o excesso ou a insuficiência de disponibilidades.
- Indicar a necessidade de empréstimos ou a disponibilidade de fundos para investimentos temporários.
- Permitir a coordenação dos resultados financeiros em relação a Capital de Giro total, vendas, investimentos e capital de terceiros.
- Estabelecer bases sólidas para a política de crédito.
- Estabelecer bases sólidas para o controle corrente da posição financeira.

O orçamento de caixa poderá apresentar diversas características durante sua elaboração, segundo Zdanowicz (2000, p.249) três merecem destaque:

- flexibilidade na aplicação – ao considerar-se as freqüentes flutuações da economia, o orçamento de caixa não poderá ser considerado uma peça estática dentro do orçamento global da empresa. O orçamento de caixa deverá ser adaptado às novas situações econômico-financeiras da empresa para o período do seguinte, em função do controle orçamentário;
- projeção para futuro – a partir do diagnóstico da situação de liquidez e capital de giro da empresa, o orçamento de caixa consistirá na projeção do nível desejado de caixa, em função do atual para o futuro;
- participação direta dos responsáveis – ao elaborar o orçamento de caixa muitas são as informações e os dados necessários para sua elaboração e que serão fornecidos pelos vários departamentos e setores da empresa. As pessoas envolvidas no processo orçamentário deverão estar conscientes de sua responsabilidade na participação do orçamento. Assim, podem-se relacionar: vendas, recursos humanos, aquisições de materiais e itens do ativo imobilizado, etc.

Segundo Yoshitake e Hoji (1997, p.123) do ponto de vista operacional “orçamento de caixa de curto prazo é mais conhecido como previsão de caixa ou projeção do fluxo de caixa e pode ser elaborado para um período que varia de um a três meses”.

O planejamento antecede o orçamento, sendo que o orçamento dentro de um planejamento deve ser considerado como uma forma de controle do resultado futuro. Planejar sem controlar é um desperdício de tempo. Pois o controle permite a organização verificar se as metas planejadas estão sendo atingida, (FREZZATTI, 1999).

De acordo com Assaf Neto e Silva (2002, p.40), “o fluxo de caixa é um instrumento que possibilita o planejamento e o controle dos recursos financeiros de uma empresa”.

Utilizando o Fluxo de Caixa para controle financeiro os empresários administradores poderão prever todos os ingressos e desembolsos, planejando todas as disponibilidades de caixa, aplicar melhor as sobras, estudar programas de empréstimos e financiamentos quando necessário. Ou seja, equilibrar a situação financeira para que a empresa possa manter-se no mercado e ter sempre disponibilidades para honrar suas dívidas.

### 2.3 FLUXO DE CAIXA

Fluxo de caixa é um instrumento gerencial financeiro que permite o empresário ou administrador a planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros da empresa para determinado período, (ZDANOWICZ, 2000).

A seguir será abordada a definição de fluxo de caixa, sua definição, características, vantagens, desvantagens e a sua utilização como ferramenta gerencial, auxiliadora das microempresas para melhor controle de suas necessidades financeiras.

### **2.3.1 Conceito de fluxo de caixa**

Ambientes econômicos competitivos exigem rapidez nas tomadas de decisão, principalmente nas financeiras, já que as empresas continuamente realizam transações de compra, de venda, de investimentos, cujas operações necessitam de numerários disponíveis para se concretizarem. Se as empresas utilizarem o fluxo de caixa como uma ferramenta gerencial terão conhecimento antecipado das transações que virão a ocorrer e evitarão o desequilíbrio financeiro.

De acordo com Frezatti (1997, p.27), “geração de caixa é algo fundamental nas organizações, em seu estágio inicial, em seu desenvolvimento e mesmo no momento de sua extinção”.

Segundo Zdanowicz (1998, p.23) “Fluxo de caixa é um instrumento utilizado [...] com o objetivo de apurar os somatórios de ingressos e desembolsos financeiros da empresa, em determinado momento, prognosticando assim se haverá excedentes ou escassez de caixa [...]”.

Por sua vez Assaf Neto e Silva (2002, p. 39), “o fluxo de caixa é um instrumento que relaciona os ingressos e saídas (desembolsos) de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo”.

Para Santos (2001, p 57), “O fluxo de caixa é um instrumento de planejamento financeiro que tem por objetivo fornecer estimativas da situação de caixa da empresa em determinado período de tempo à frente”.

Mediante diversos conceitos pode-se conceituar fluxo de caixa como instrumento de controle gerencial, que busca auxiliar o empresário pela área financeira a gerenciar com competência os recursos disponíveis na empresa. Toda movimentação diária de entradas e saídas de recursos financeiros é inserida neste instrumento, que representa a situação financeira da empresa a cada momento. Assim, a empresa poderá com base nos registros de ingressos e desembolsos de caixas futuros, programarem antecipadamente suas necessidades de caixa, bem como dispor de seus excedentes de caixa, com aplicações financeiras mais rentáveis e seguras.

Para melhor visualização, a Figura 1, demonstra o fluxo de caixa.

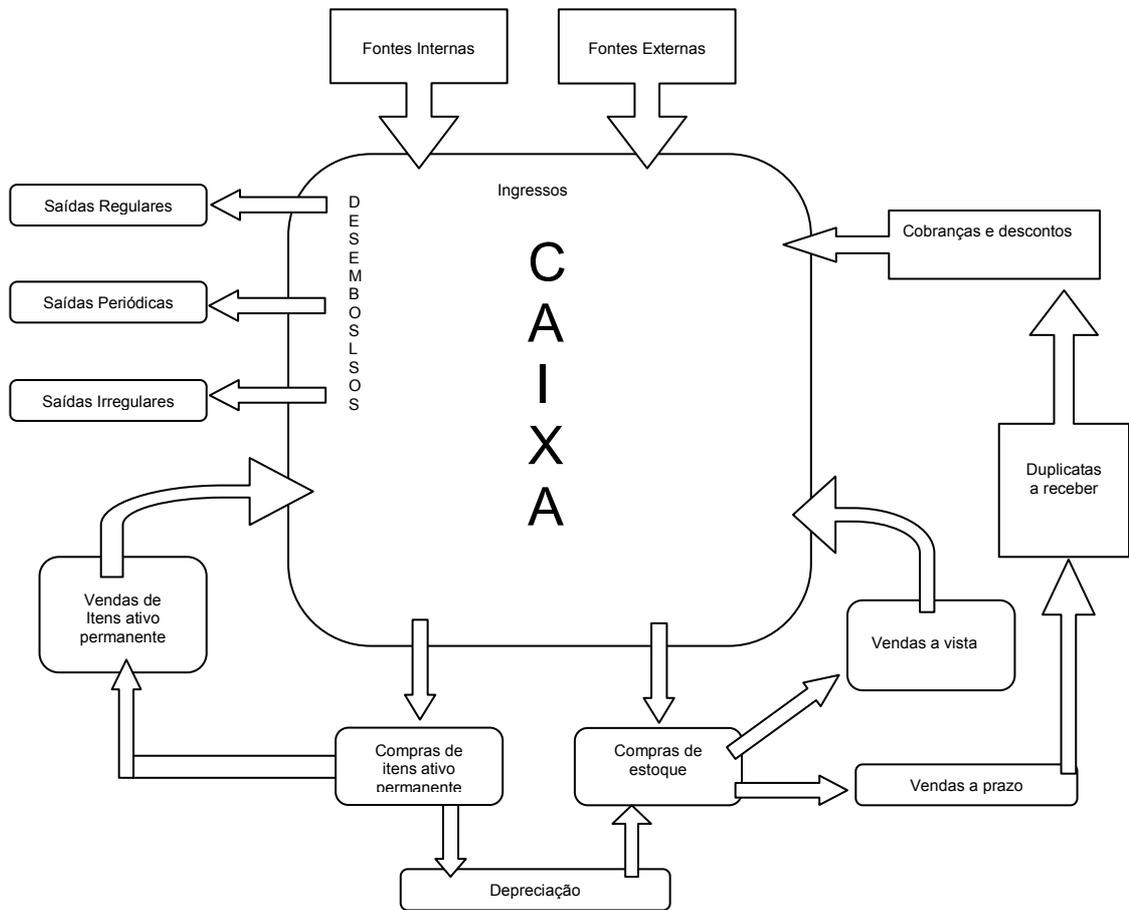


Figura 1 – Demonstração do Fluxo de Caixa

Fonte: Adaptada Zdanowicz

Observando a figura, tem-se que com base nos dados passados pode-se elaborar um fluxo de caixa futuro. Onde diante dos conceitos abordado e ciente de que se vive em um ambiente cada vez mais competitivo, em que aplicar os recursos disponíveis com a máxima eficiência tornam-se cada dia mais difícil, tem-se no fluxo de caixa um elenco de informações que auxiliam os gestores nesta árdua tarefa de administrar as empresas.

### 2.3.2 Objetivo do fluxo de caixa

O fluxo de caixa é uma ferramenta gerencial importante para as tomadas de decisões dos gestores, administradores e proprietários das microempresas.

Segundo Iudícibus, Martins e Gelbcke (2003, p.398), “objetivo primário da Demonstração do Fluxo de Caixa é prover informações relevantes sobre os pagamentos e recebimentos, em dinheiro, de uma empresa, ocorridos durante um determinado período”.

Para Assaf Neto e Silva (2002, p.41), “o objetivo fundamental para o gerenciamento dos fluxos de caixa é atribuir maior rapidez às entradas de caixa em relação aos desembolsos ou, da mesma forma, aperfeiçoar a compatibilização entre a posição financeira da empresa e suas obrigações correntes”.

Zdanowicz (2000, p.23), afirma que “fluxo de caixa tem como objetivo básico: a projeção das entradas e saídas de recursos financeiros para determinado período, visando prognosticar a necessidade de captar empréstimos ou aplicar excedentes de caixa nas operações mais rentáveis para a empresa”.

Ainda a respeito dos mais importantes objetivos do fluxo de caixa, Zdanowicz (2000, p. 41) arrola os seguintes:

- facilitar a análise e o cálculo na seleção das linhas de crédito a serem obtidos junto às instituições financeiras;
- programar os ingressos e os desembolsos de caixa, de forma criteriosa, permitindo determinar o período em que deverá ocorrer carência de recursos e o montante, havendo tempo suficiente para as medidas necessárias;
- permitir o planejamento dos desembolsos de acordo com as disponibilidades de caixa, evitando-se o acúmulo de compromissos vultuosos em época de pouco encaixe;
- determinar quanto de recursos próprios a empresa dispõe em dado período, e aplicá-los de forma mais rentável possível, bem como analisar os recursos de terceiros que satisfaçam as necessidades da empresa;
- proporcionar o intercâmbio dos diversos departamentos da empresa com a área financeira;
- desenvolver o uso eficiente e racional do disponível;
- financiar as necessidades sazonais ou cíclicas da empresa;
- providenciar recursos para atender aos projetos de implantação, expansão, modernização ou realocação industrial e/ou comercial;
- fixar o nível de caixa, em termos de capital de giro;
- auxiliar na análise dos valores a receber e estoques, para que se possa julgar a conveniência em aplicar nesses itens ou não;
- verificar a possibilidade de aplicar possíveis excedentes de caixa;
- estudar um programa saudável de empréstimos ou financiamentos;
- projetar um plano efetivo de resgate de débitos;
- analisar a conveniência de serem comprometidos os recursos pela empresa;
- participar e integrar todas as atividades da empresa, facilitando assim os controles financeiros.

Desta forma o fluxo de caixa confere ao administrador da empresa informações valiosas sobre os aspectos financeiros do negócio, além de possibilitar o monitoramento das movimentações de recursos, demonstrando o momento em que a empresa fará o uso de recursos de terceiros, por falta de recursos para honrar seus compromissos ou o momento certo que o empresário poderá aplicar os recursos em excesso.

### **2.3.3 Finalidade do fluxo de caixa**

O fluxo de caixa tem como finalidade permite a demonstração da movimentação de entradas e saídas de recursos financeiras que são realizadas pelas empresas, informar a capacidade de honrar seus compromissos financeiros de longo e curto prazo, bem como fazer projeções futuras, (ZDANOWICZ, 1998; SANTOS, 2001).

Segundo Ludícibus; Martins e Gelbcke, (2003, p.398), as Demonstrações do Fluxo de Caixa deve permitir que os usuários avaliem:

- a capacidade de a empresa gerar futuros positivos de caixa;
- a capacidade de a empresa honrar seus compromissos;
- a liquidez, solvência e flexibilidade financeira da empresa;
- o grau de precisão das estimativas passadas de fluxos futuros de caixa e
- efeitos das transações de investimentos e de financiamentos.

O fluxo de caixa tem como finalidade proporcionar ao administrador da empresa informações valiosas sobre os aspectos financeiros da empresa, além de permitir um acompanhamento constante das transações financeiras, presente e futuras, auxiliando a empresa nas tomadas de decisões.

### **2.3.4 Importância do fluxo de caixa**

A importância do fluxo de caixa para a continuidade dos negócios é fundamental, uma vez que promove o nível de liquidez necessário para saldar os compromissos assumidos pela empresa. Nem sempre quando a empresa apresenta lucros ou

prejuízo ela está com uma situação financeira boa. Pois dinheiro é um fato, e não se pode produzir dinheiro com artifícios contábeis. O que garante o retorno dos investimentos para os acionistas é o volume de caixa gerado pelas operações no futuro. Sem conhecer o fluxo de caixa não se pode saber que capacidade a empresa tem de gerar caixa. É sempre bom lembrar que as empresas chegam à falência não por falta de lucro e sim por falta de caixa. Portanto o fluxo de caixa tem extrema importância na avaliação do desempenho das empresas, (YOSHITAKE e HOJI, 1997).

Assaf Neto e Silva (2002, p.41), afirmam que o fluxo de caixa não deve ser uma preocupação exclusiva da área financeira, mas sim de todos os setores da empresa:

- a área de produção, ao promover alterações nos prazos de fabricação dos produtos, determina novas alterações nas necessidades de caixa. De forma idêntica, os custos de produção têm importantes reflexos sobre o caixa;
- as decisões de compras devem ser tomadas de maneira ajustada com a existência de saldos disponíveis de caixa. Em outras palavras, deve haver preocupação com relação a sincronização dos fluxos de caixa, avaliando-se os prazos concedidos para pagamento das compras com aqueles estabelecidos para recebimento das vendas;
- políticas de cobrança mais ágeis e eficientes, ao permitirem colocar recursos financeiros mais rapidamente à disposição da empresa, constituem-se em importante reforço de caixa;
- a área de vendas, junto com a meta de crescimento da atividade comercial, deve manter controle mais próximo sobre os prazos concedidos e hábitos de pagamentos dos clientes, de maneira a não pressionar negativamente o fluxo de caixa. Em outras palavras, é recomendado que toda a decisão envolvendo vendas deve ser tomada somente após uma prévia avaliação de suas implicações sobre os resultados de caixa (exemplos: prazo de cobrança, despesas com publicidade e propaganda etc.);
- a área financeira deve avaliar criteriosamente o perfil de seu endividamento, de forma que os desembolsos necessários ocorram concomitantemente à geração de caixa da empresa.

Desta forma a opção pela utilização do fluxo de caixa possibilita uma boa gestão dos recursos financeiros, melhorando a capacidade de geração de caixa, otimizando a aplicação de recursos próprios e de terceiros e reduzindo significativamente a necessidade de financiamento para capital de giro.

Zdanowicz (2000, p.42), destaca a importância do fluxo de caixa quando diz que, “numa conjuntura econômica, como a brasileira, nenhuma empresa pode se dar ao luxo de deixar seus recursos ociosos”.

Visto a importância do fluxo de caixa no ambiente empresarial, ressalta-se que o estudo do fluxo de caixa permite ao administrador acompanhar todas as operações financeiras dentro da empresa prevendo principalmente situações indesejáveis e investindo o capital excedente.

### **2.3.5 Fluxo de caixa histórico**

O Fluxo de Caixa Histórico demonstra o passado, mostrando como se comportavam as entradas e saídas de recursos financeiros da empresa em determinado período. É elaborado com base no valor histórico e complementa as demonstrações do balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício. E pode servir como base para o planejamento dos fluxos futuros. O fluxo de caixa histórico é denominado Demonstração do Fluxo de Caixa podendo ser demonstrado através do método direto ou método indireto e é considerado uma das formas de elaboração do fluxo de caixa, (FAVERO, LONARDONI, SOUZA e TAKAKURA, 1997).

#### **2.3.5.1 Componentes da DFC**

A demonstração do fluxo de caixa se compõe de acordo com a classificação de três categorias: operacionais, de investimentos e de financiamentos, (PADOVEZE, 2004).

a) Atividades Operacionais: Em geral correspondem as contas da demonstração de resultados. São consideradas como operacionais todas as transações que não são classificadas de investimento ou financiamento. Cada tipo de empresa deve detalhar esta categoria de acordo com suas necessidades. Adaptando de uma melhor forma de acordo com sua atividade e característica. Neste grupo, geralmente envolvem a produção e entrega de bens ou serviços, ou seja, operações decorrentes da atividade da empresa, tais como: recebimentos pela venda de produtos e serviços; pagamento de fornecedores, adiantamentos de cliente e a fornecedores, despesas

operacionais, empregados, impostos, além dos dividendos recebidos e resultados financeiros decorrentes de algumas atividades de investimento e financiamento, (YOSHITAKE e HOJI, 1997; FILHO, 1999).

b) Atividades de Investimentos: Correspondem ao grupo Ativo Permanente do Balanço Patrimonial. É aquelas aquisições de ativos produtivos de longo prazo ou títulos que não são considerados equivalentes a caixa. Pode ser consideradas atividades de investimentos: aquisições de terrenos, bens móveis, imóveis, empréstimos concedido, aplicações financeiras (com prazo de vencimento maior do que três meses), software/aplicativos de informática, em fim. Os rendimentos financeiros obtidos com base nesses investimentos são classificados nas atividades operacionais, (YOSHITAKE e HOJI, 1997; FILHO, 1999).

c) Atividades de Financiamentos: no contexto de empresa, quando se fala de financiamento, geralmente envolve a aquisição de um bem financiado com recursos de terceiros, mas aqui financiamento inclui os recursos próprios recebidos, ou seja, quando os sócios injetam recursos na empresa a estão financiando. São classificados neste grupo os recursos próprios e de terceiros, inclusive os pagamentos de dividendos e resgates de empréstimos. Os encargos financeiros são classificados nas atividades operacionais, (YOSHITAKE e HOJI, 1997; FILHO, 1999).

De acordo com Gropelli (1998), o demonstrativo do fluxo de caixa divide as atividades de entrada e saída de caixa em três categorias:

- a) Caixa das atividades operacionais apresenta os recebimentos e pagamentos reais de caixa efetuados pela empresa em suas operações comerciais normais e indica realmente a movimentação do caixa
- b) Caixa de investimentos pode indicar os ativos que são comprados e se os planos de expansão estão dando resultado e permite também se observar a política da empresa sobre maquinários, equipamentos e seu capital de giro líquido.
- c) Caixa de atividades de financiamentos indica a facilidade de a empresa pagar suas dívidas e juros bem como suas habilidades em levantar caixa no mercado financeiro.

Portando, o caixa de uma empresa pode aumentar ou diminuir, não necessariamente as entradas e saídas de caixas deverá ser igual, mas a empresa deverá direcionar todos seus esforços para o equilíbrio, sabendo direcionar os excedentes e cobrir as faltas. Abaixo o fluxograma apresenta os itens que podem ser incluídos no cálculo do Demonstrativo de Fluxo de Caixa de acordo com as categorias.

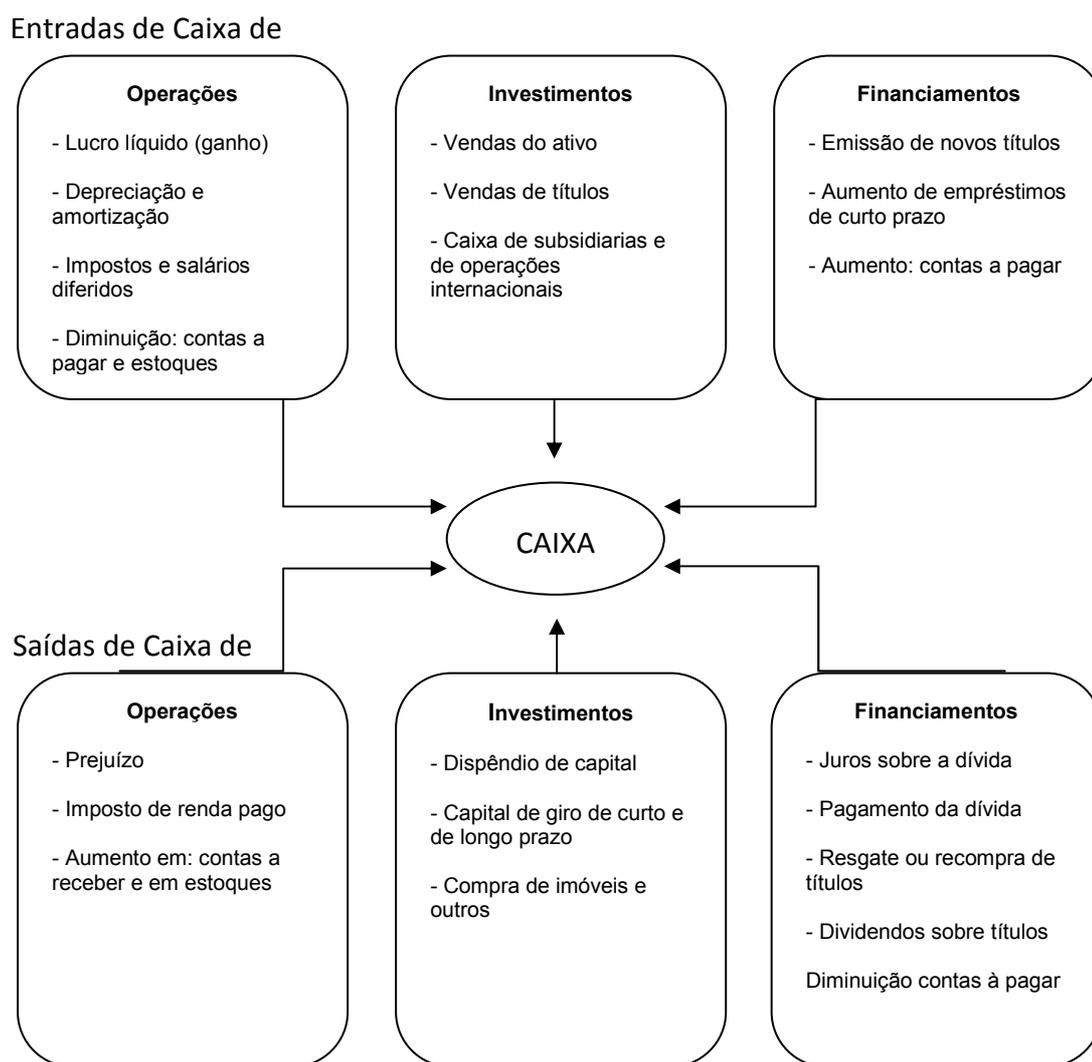


Figura 02 – Fluxograma das entradas e saídas de caixa de acordo com as categorias

Fonte: Adaptado Gropelli (1998)

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

### **2.3.5.2 Formas de apresentação da DFC**

Quanto à elaboração da DFC, pode ser apresentada sob duas formas: o método direto e o método indireto. Estes dois métodos diferenciam-se pela forma como são apresentados os recursos provenientes das operações. IUDICIBIUS, MARTINS e GELBCKE (2003).

Segundo Campos Filho (1999, p. 41),

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

O método indireto apresenta o fluxo de caixa das atividades operacionais de forma indireta, realizando ajustes ao lucro ou prejuízo líquido do exercício, efeito das transações que não envolvem dinheiro, quaisquer diferimentos ou provisões de recebimentos ou pagamentos passados ou futuros ou itens de despesa ou receita relativa aos fluxos de caixa de investimentos ou de financiamentos (IAS 7).

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

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

A elaboração da DFC (Demonstração do Fluxo de Caixa) pelo método indireto encontra-se representado no Quadro 01.

<p><b><u>Atividades Operacionais</u></b></p> <p>Lucro líquido</p> <p>    Mais: Depreciação</p> <p>    Menos: Lucro na venda de imobilizado</p> <p>Aumento em duplicatas a receber</p> <p>Aumento em PCLD</p> <p>Aumento em duplicatas descontadas</p> <p>Aumento em estoques</p> <p>Aumento em despesas pagas antecipadas</p> <p>Aumento de fornecedores</p> <p>Redução em provisão para IR</p> <p>Redução em salários a pagar</p> <p><b><i>Caixa líquido consumido nas atividades operacionais</i></b></p> <p><b><u>Atividades de investimentos</u></b></p> <p>Recebimento pela venda de imobilizado</p> <p>Pagamento pela compras de imobilizado</p> <p><b><i>Caixa líquido consumido nas atividades de investimentos</i></b></p> <p><b><u>Atividades de financiamento</u></b></p> <p>Aumento de capital</p> <p>Empréstimo de curto prazo</p> <p>Distribuição de dividendos</p> <p><b><i>Caixa líquido consumido nas atividades de financiamento</i></b></p> <p><b>Aumento líquido nas disponibilidades</b></p> <p><b>Saldo de caixa + equivalência caixa xo</b></p> <p><b>Saldo de caixa + equivalência caixa x1</b></p>
---

Quadro 01 – Demonstração do fluxo de caixa – Método indireto

Fonte: Iudícibus, Martins e Gelbcke, 2003.

Diante do exposto, observa-se nitidamente a semelhança da DFC elaborada pelo método indireto com a DOAR, enquanto que se elaborada pelo método direto, a DFC

assume uma forma mais clara de evidenciação das saídas e entradas de fatores monetários. Evidencia-se, ainda, a facilidade de entendimento das informações propiciadas pela DFC, no que diz respeito às operações financeiras das organizações, o que torna relevante sua publicação junto às demais demonstrações contábeis.

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

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

**Atividades Operacionais**

Recebimentos de clientes  
Recebimentos de juros  
Duplicatas descontadas  
Pagamentos  
- a fornecedores de mercadorias  
- de impostos  
- de salários  
- de juros  
- de despesas pagas antecipadamente

***Caixa líquido consumido nas atividades operacionais*****Atividades de investimentos**

Recebimento pela venda de imobilizado  
Pagamento pela compras de imobilizado

***Caixa líquido consumido nas atividades de investimentos*****Atividades de financiamento**

Aumento de capital  
Empréstimo de curto prazo  
Distribuição de dividendos

***Caixa líquido consumido nas atividades de financiamento*****Aumento líquido nas disponibilidades****Saldo de caixa + equivalência caixa xo**

Quadro 02 – Demonstração do fluxo de caixa – Método direto

Fonte: Iudícibus, Martins e Gelbcke, 2003.

### **2.3.6 Fluxo de caixa projetado**

A segunda forma de apresentação do fluxo de caixa conforme Favero, etc e tal, (1997), é o Fluxo de caixa projetado que é a planificação de entradas e saídas futuras de dinheiro, tendo como objetivo informar como se comportará o fluxo das entradas e saídas de recursos financeiros em determinado período, podendo ser projetado a curto ou em longo prazo.

A elaboração do fluxo de caixa projetado depende da individualidade de cada empresa, como: atividade econômica e o porte da empresa.

Para Sanvicente e Santos (1983, p155), “a projeção do fluxo de caixa é uma atividade indispensável para a grande maioria das instituições [...] nas pequenas empresas individuais, como no caso de um pequeno estabelecimento de comércio, o fluxo de caixa é quase que feito mentalmente”.

Ainda segundo Sanvicente e Santos (1983, p.156), “A projeção do fluxo de caixa permite que se visualize a provável posição do saldo de caixa no decorrer dos meses cobertos pelo período orçamentário, e em função disto torna-se possível identificar as prováveis faltas futuras de caixa, bem como aos meses em que haverá excesso de numerários disponível.

O fluxo de caixa projetado, como instrumento de controle e feedback , deve ser sistematicamente atualizado, ou seja, os ajustes e revisões devem ocorrer periodicamente, com base no fluxo de caixa efetivo e nas mudanças das condições anteriormente projetadas. Procedimentos que se fazem necessários para que se aproxime o máximo da realidade, fazendo do fluxo de caixa um instrumento eficaz processo de gestão financeira, (YOSHITAKE e HOJI 1997).

Welschi (1983, p.255), destaca as principais finalidades do fluxo de caixa projetado:

- indicar a posição financeira provável em resultados operações planejadas;
- indicar o excesso ou insuficiência de disponibilidades;
- indicar a necessidade de empréstimos ou a disponibilidade de fundos para investimentos temporários;
- permitir a coordenação ds recursos financeiros em relação a (1) capital de giro total (2) vendas, (3) investimentos e (4) capital de terceiros;
- estabelecer bases sólidas para política de crédito;
- estabelecer bases sólidas para o controle corrente da posição financeira.

Elaborar um fluxo de caixa projetado é mais difícil do que acumular diariamente os dados históricos, pois quando se trabalha com dados futuros é inevitável a sensação de incertezas. Portanto, ao se projetar o fluxo de caixa futuro automaticamente se reduz o grau de incertezas, em função do conhecimento antecipado das

necessidades. Na seqüência será apresentado um modelo de fluxo de caixa voltado para o futuro.

Itens	JANEIRO			FEVEREIRO			MARÇO			...			Total		
	P	R	V	P	R	V	P	R	V	P	R	V	P	R	V
<b>1. Ingressos</b>															
Venda de mercadorias à vista															
Cobrança em carteira															
Cobranças bancárias															
Descontos de duplicatas															
Vendas de itens do ativo permanente															
Aluguéis recebidos															
Aumento do capital social															
Receitas Financeiras															
Outros															
<b>Soma</b>															
<b>2. Desembolsos</b>															
Compra à vista															
Fornecedores															
Salários															
Compras de itens do ativo permanente															
Energia elétrica															
Telefone															
Manutenção de máquinas															
Despesas administrativas															
Despesas com vendas															
Despesas tributárias															
Despesas financeiras															
Outros															
<b>Soma</b>															
3. Diferença do período (1-2)															
4. Saldo inicial de caixa															
5. Disponibilidade acumulada (3+4)															
<b>6. Nível desejado de Caixa Projetado</b>															
7. Empréstimos a captar															
8. Aplicações no mercado financeiro															
9. Amortização de empréstimos															
10. Resgate de aplicações financeiras															
<b>11. Saldo Final de Caixa Projetado</b>															

Quadro 03 - Modelo de Fluxo de Caixa  
P = projetado; R = realizado; V = variação  
Modelo adaptado Zdanowicz, 2000.

O fluxo de caixa projetado, portanto, é uma ferramenta bastante versátil e flexível, podendo ser elaborado de acordo com as necessidades específicas de cada usuário.

### 2.3.6.1 Itens que compõem o fluxo de caixa

A seguir, comentam-se os principais itens que compõem um fluxo de caixa de acordo com Zdanowicz (2000).

- **Ingressos** – São todas as entradas de caixa e banco em qualquer período. Ex vendas a vista, vendas a prazo, aumento de capital enfim.

- **Desembolsos** – Constituem-se desembolsos referentes às operações financeiras decorrentes de pagamentos gerados pelo processo produtivo, comercialização e distribuição de produtos pela empresa. Ex: compras à vista, compras a prazo, despesas operacionais, administrativas, financeiras enfim, todas as saídas de caixa.
- **Diferença do período** – equivale à diferença entre os ingressos e desembolsos do período projetado.
- **Saldo inicial de caixa** – é igual ao saldo final de caixa do período anterior.
- **Disponibilidade acumulada** – é a diferença do período apurado, mais o saldo inicial de caixa.
- **Nível desejado de caixa** – Corresponde a projeção do capital de giro necessário pela empresa para cobrir todas as despesas.
- **Empréstimos ou aplicações de recursos financeiros** – Empréstimos equivalem ao capital solicitado para suprir as necessidades de caixas e as aplicações equivalem ao capital excedente de caixa que se aplica no mercado financeiro.
- **Amortização ou resgates das aplicações** – amortizações equivalem ao pagamento do principal referente a empréstimos efetuados, enquanto resgates das aplicações financeiras constituem-se do recebimento do principal.
- **Saldo Final de Caixa** – Corresponde o nível desejado de caixa projetado para o período seguinte.

### 2.3.6.2 Elaboração do fluxo de caixa projetado

Como já mencionado anteriormente, o fluxo de caixa é considerado um importante instrumento para avaliação e acompanhamento da situação financeira de uma empresa, auxiliando a percepção sobre a movimentação dos recursos em um determinado período.

Para a elaboração do fluxo de caixa será preciso o envolvimento de toda a empresa, ou seja, de todos os órgãos envolvidos, pois se o fluxo de caixa ficar restrito

somente a alta direção sua aplicação não será eficiente. O correto é antes da elaboração do fluxo de caixa realizar um estudo detalhado de todas as operações da empresa. Solicitar informações junto aos departamentos, para que os dados constantes no fluxo de caixa sejam reais, e que mencione todos que necessário for, para realizar um controle mais preciso e obter-se um melhor resultado da situação financeira da empresa (ZDANOWICZ, 2000).

Abaixo será demonstrado um fluxograma dos principais elementos envolvidos na elaboração de um fluxo de caixa.

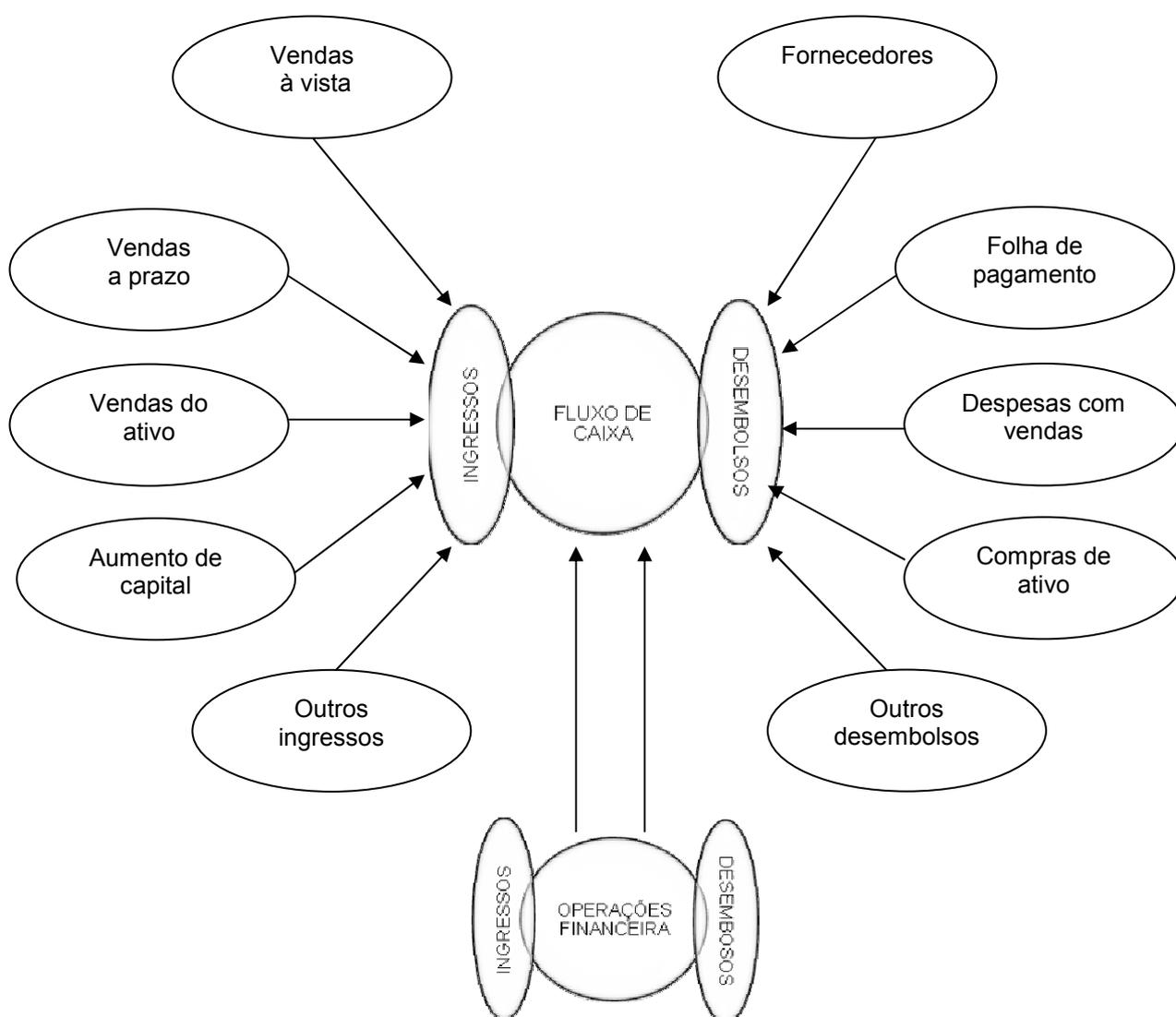


Figura 03 – Fluxograma para elaboração do Fluxo de Caixa  
Adaptado Zdanowiz, 2000.

Para a elaboração do fluxo de caixa, as informações e estimativas de ingressos e desembolsos são de grande utilidade, conforme coloca, (ZDANOWICZ, 2000).

- projeção das vendas, analisando as proporções entre vendas a prazo e a vista;
- estimativa das compras, e as condições fornecidas pelos fornecedores;
- levantamento das compras reais com créditos a receber de clientes;
- determinar a periodicidade do fluxo de caixa;
- orçamento dos demais ingressos e desembolsos de caixa.

#### **2.3.6.3 Características básicas para elaboração de um modelo de fluxo de caixa**

A montagem de um modelo adaptado de fluxo de caixa deve levar em conta as características propostas por Silvia Kassai (1997). Para que o mesmo possa se tornar uma ferramenta gerencial com informações claras e objetivas, será necessário:

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

### **3. PROPOSTA DE UM MODELO ADAPTADO**

No presente capítulo será apresentado um breve histórico da empresa denominada neste trabalho como Alfa. Em seguida será descrito os objetivos da empresa para o ano de dois mil e oito (2008) quanto ao seu faturamento, à produção, ao lucro, aos recursos humanos, ao controle de qualidade, aos financiamentos, e as mudanças de cenários ocorridos no mercado.

E por fim estão demonstradas todas as entradas e saídas de recursos da empresa Alfa caracterizando um planejamento financeiro. Também está apresentada a proposta de adaptação de um modelo de fluxo de caixa para a empresa Alfa, o qual disponibilizará informações financeiras, preferencialmente de entradas e saídas de dinheiro, facilitando o processo de tomada de decisão para o empresário.

#### **3.1 Histórico da empresa Alfa**

A empresa objeto do estudo denominado como Alfa, está localizada na cidade de Imbituba estado de Santa Catarina. Em 1998, após trabalhar durante anos como empregado e já dominando sua profissão de marceneiro, o proprietário da empresa decidiu abrir seu próprio negócio. Alugou um galpão, comprou algumas máquinas e algumas ferramentas, contratou 1 colaborador e iniciou em 26 de janeiro de 1998 as atividades da empresa.

A empresa aos poucos foi ganhando mercado, credibilidade e assim aumentando sua produção. No ano de 2000 a empresa conseguiu comprar o galpão onde estava localizada. Contratou colaboradores, pois sua produção crescia a cada dia que passava. Assim sem o custo do aluguel conseguiu investir em maquinários e atender a demanda.

O segmento que atua é comércio de madeira e seus artefatos. No decorrer dos anos, com o bom serviço prestado para com seus clientes, a empresa obteve um espaço significativo em relação aos seus concorrentes. Atualmente a empresa Alfa

conta com quatro (4) colaboradores sendo que marceneiro (1), e três (3) são ajudantes, sendo que podemos contar cinco (05) pelo fato do proprietário atuar também como marceneiro.

A empresa Alfa pode ser considerada uma organização familiar, pois o proprietário da empresa tem como sócio seu próprio filho, a administração geral é exercida pelo quotista majoritário assim como as finanças o atendimento e a confecção de orçamentos aos clientes.

### **3.2 Objetivos e metas da empresa Alfa**

É através dos objetivos que uma empresa traduz suas políticas e seus ideais. As metas são derivadas desses objetivos que estabelecem linhas específicas para as empresas, ou seja, são objetivos quantificados para os quais foram determinados os alvos e os esforços no período de planejamento, (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 2004).

A seguir serão apresentados os objetivos e metas que a empresa Alfa formulou para o ano de 2008, no que se refere ao seu faturamento, produção, lucro, recursos humanos, melhorias de qualidade, financiamentos e mercado, com o propósito de planejar a situação financeira.

#### **3.2.1 Faturamento**

O faturamento da empresa Alfa prove da atividade operacional do ramo madeireiro, através da venda dos produtos fabricados como: portas, janelas, vistas, marcos, forros, móveis enfim. As vendas foram projetadas com um percentual de 10% a mais sobre as vendas efetuadas no primeiro semestre de 2007, conforme informações fornecidas pelo proprietário.

### **3.2.2 Produção**

A empresa Alfa possui uma produção contínua, e para o ano tem como objetivo se adequar as solicitação do Ministério do Trabalho e Emprego quanto a prevenção de acidentes de trabalho fornecendo aos seus colaboradores IPI's, garantindo cem por cento da produção saudável e ativa.

### **3.2.3 Lucro**

Com base nas informações obtidas com o proprietário da Alfa, a empresa opera com lucros. Portando com a projeção de um aumento de 10% nas vendas para 2008 com relação ao ano de 2007, a empresa pretende aumentar seus lucros e sua capacidade de gerar caixa.

### **3.2.4 Recursos humanos**

Os colaboradores da empresa Alfa possuem uma jornada de trabalho de 44 horas semanais, salários de acordo com a classe sindical e o quadro de funcionários é considerado qualificado e experiente, em função dos colaboradores estarem a mais de cinco anos atuando no ramo madeireiro. A empresa tem como objetivos melhorar as condições de trabalho com a aquisição de EPI's conforme especificado no item produção.

### **3.2.5 Melhorias de qualidades**

Com relação a melhorias para o ano de 2007 a empresa Alfa não projetou nenhuma aquisição de bens do ativo permanente, como móveis, máquinas, carros, em função de a empresa estar equipada com máquinas novas e quantidade necessária para

atender a demanda, escritório mobiliado recentemente e com carro em perfeitas condições de uso.

Devido à experiência de seus colaboradores, a empresa opta por um controle de qualidade em que cada um tem por obrigação revisar todo serviço realizado, para que não haja falhas e, por conseguinte, reclamações de seus clientes, afinal, todos são responsáveis pela qualidade. Buscando assim a satisfação dos clientes.

### **3.2.6 Finanças**

A empresa atualmente não possui financiamento e nem empréstimos. Para 2008 a empresa Alfa não projeta efetuar empréstimos e nem financiamentos. Com a projeção do fluxo de caixa não será necessário recorrer ao cheque especial como ocorreu algumas vezes no ano de 2007.

### **3.2.7 Mercado**

Adquirir confiança dos clientes e criar boa imagem, produzindo produtos de qualidade, aumentando assim a preferências dos consumidores por seus produtos. A empresa Alfa espera aumentar a suas vendas no decorrer do ano de 2008, através dos créditos facilitados.

## **3.3 Planejamento financeiro do fluxo de caixa**

O fluxo de caixa poderá ser elaborado de diversas maneiras e é considerado um eficiente planejamento e controle financeiro, por indicar antecipadamente as necessidades de numerários para atender os compromissos que a empresa costuma assumir, considerando os prazos.

As transações financeiras da empresa Alfa projetadas para o ano de 2008 estão a seguir relacionadas:

- As entradas de recursos são com recebimentos através de vendas à vista (30%) e a prazo (70%), com relação as vendas a prazo considera se (90%) 1 + 2 e (10%) 1+3
- Não há projeção de outras entradas para o ano 2008, como por exemplo: venda de ativos permanentes.
- Os desembolsos referentes aos fornecedores acontecem de forma a prazo e a vista, projeta-se comprar a vista em torno de 30% e a prazo 70% sendo 1 + 2.
- Remuneração de pessoal (salários, férias e 13 salários) igual ao ano anterior, aumentando os salários em maio de acordo com a porcentagem do aumento do salário mínimo.
- Encargos Sociais e FGTS seguem o percentual da legislação de acordo com o valor de cada salário.
- Despesas operacionais, de vendas, administrativas, financeiras e tributárias se estimaram com relação à média do ano anterior.
- O saldo inicial de caixa começará em zero.
- Projetou-se o fluxo de caixa para o ano de dois mil e oito (2008)

Apresenta-se a seguir os quadros auxiliares, com relação aos ingressos e desembolsos da empresa Alfa que a seguir serão transportados para o fluxo de caixa.

### **3.3.1 Ingressos**

Representam as entradas de dinheiro na empresa, através das vendas da atividade operação que será recebida a vista ou a prazo.

Em R\$ 1,00

Vendas à vista	PROJEÇÃO DE VENDAS À VISTA - MÊS DE RECEBIMENTO												TOTAL
	Jan.	Fev.	Marc.	Abril.	Mai.	Jun.	Jul.	Agos.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	
Janeiro	9.894												9.894
Fevereiro		10.185											10.185
Março			10.476										10.476
Abril				10.622									10.622
Mai					9.312								9.312
Junho						9.021							9.021
Julho							8.788						8.788
Agosto								9.603					9.603
Setembro									9.894				9.894
Outubro										10.185			10.185
Novembro											10.476		10.476
Dezembro												10.767	10.767
<b>TOTAL</b>	<b>9.894</b>	<b>10.185</b>	<b>10.476</b>	<b>10.622</b>	<b>9.312</b>	<b>9.021</b>	<b>8.788</b>	<b>9.603</b>	<b>9.894</b>	<b>10.185</b>	<b>10.476</b>	<b>10.767</b>	<b>119.223</b>

Quadro 04 - Projeção de vendas à vista

Fonte: Empresa Alfa

Em R\$ 1,00

Vendas a Prazo	PROJEÇÃO DE VENDAS A PRAZO - MÊS DE RECEBIMENTO												TOTAL
	Jan.	Fev.	Marc.	Abril.	Mai.	Jun.	Jul.	Agos.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	
Outubro 07	595												595
Novembro 07	7.735	595											8.330
Dezembro 07	8.418	8.418	648										17.483
Janeiro	7.765	7.765	7.765	625									23.919
Fevereiro		7.993	7.993	7.993	643								24.623
Março			8.222	8.222	8.222	662							25.326
Abril				8.336	8.336	8.336	671						25.678
Mai					7.308	7.308	7.308	588					22.512
Junho						7.080	7.080	7.080	570				21.809
Julho							6.897	6.897	6.897	555			21.246
Agosto								7.536	7.536	7.536	606		23.216
Setembro									7.765	7.765	7.765	625	23.919
Outubro										7.993	7.993	7.993	23.979
Novembro											8.222	8.222	16.443
Dezembro												8.450	8.450
<b>TOTAL</b>	<b>24.512</b>	<b>24.770</b>	<b>24.627</b>	<b>25.175</b>	<b>24.508</b>	<b>23.385</b>	<b>21.955</b>	<b>22.101</b>	<b>22.768</b>	<b>23.849</b>	<b>24.586</b>	<b>25.289</b>	<b>287.526</b>

Quadro 05 - Projeção de vendas a prazo

Fonte: Empresa Alfa

### 3.3.2 Desembolsos

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

#### 3.3.2.1 Compras de matéria prima

A compra de matéria prima é representada pelo pagamento aos fornecedores. Que ocorrem de forma à vista e a prazo.

Em R\$ 1,00

Pagamentos à vista	PROJEÇÃO DE PAGAMENTOS A FORNECEDORES À VISTA - MÊS DE PAGAMENTO - ANO 2008												TOTAL
	Jan.	Fev.	Marc.	Abril.	Mai.	Jun.	Jul.	Agos.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	
Janeiro	6.000												6.000
Fevereiro		6.150											6.150
Março			6.330										6.330
Abril				6.600									6.600
Mai					5.940								5.940
Junho						5.850							5.850
Julho							5.700						5.700
Agosto								6.210					6.210
Setembro									6.300				6.300
Outubro										6.570			6.570
Novembro											6.660		6.660
Dezembro												6.900	6.900
<b>TOTAL</b>	<b>6.000</b>	<b>6.150</b>	<b>6.330</b>	<b>6.600</b>	<b>5.940</b>	<b>5.850</b>	<b>5.700</b>	<b>6.210</b>	<b>6.300</b>	<b>6.570</b>	<b>6.660</b>	<b>6.900</b>	<b>75.210</b>

Quadro 06 - Projeção dos pagamentos a fornecedores à vista

Fonte: Empresa Alfa

Em R\$ 1,00

Pagamentos a prazo	PROJEÇÃO DE PAGAMENTOS A FORNECEDORES A PRAZO - MÊS DE PAGAMENTO - ANO 2008												TOTAL
	Jan.	Fev.	Marc.	Abril.	Mai.	Jun.	Jul.	Agos.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	
Novembro 07	4.900												4.900
Dezembro 07	5.100	5.100											10.200
Janeiro	4.667	4.667	4.667										14.000
Fevereiro		4.783	4.783	4.783									14.350
Março			4.923	4.923	4.923								14.770
Abril				5.133	5.133	5.133							15.400
Mai					4.620	4.620	4.620						13.860
Junho						4.550	4.550	4.550					13.650
Julho							4.433	4.433	4.433				13.300
Agosto								4.830	4.830	4.830			14.490
Setembro									4.900	4.900	4.900		14.700
Outubro										5.110	5.110	5.110	15.330
Novembro											5.180	5.180	10.360
Dezembro												5.367	5.367
<b>TOTAL</b>	<b>14.667</b>	<b>14.550</b>	<b>14.373</b>	<b>14.840</b>	<b>14.677</b>	<b>14.303</b>	<b>13.603</b>	<b>13.813</b>	<b>14.163</b>	<b>14.840</b>	<b>15.190</b>	<b>15.657</b>	<b>174.677</b>

Quadro 07 - Projeção dos pagamentos a fornecedores a prazo

Fonte: Empresa Alfa

### 3.3.2.2 Despesas operacionais

As despesas operacionais correspondem às despesas administrativas, vendas, tributárias e financeiras, ou seja, são despesas que envolvem toda a atividade da empresa.

Em R\$ 1,00

Itens	PROJEÇÃO DAS DESPESAS OPERACIONAIS												TOTAL
	Jan.	Fev.	Marc.	Abril.	Mai.	Jun.	Jul.	Agos.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	
Salários	2.622	2.622	2.591	2.622	2.608	2.622	2.622	2.608	2.622	2.591	2.622	2.622	31.379
INSS	228	228	259	228	242	228	228	242	228	259	228	455	3.049
FGTS	228	228	253	228	243	228	228	243	228	249	228	456	3.040
Abono de Férias	-	-	317	-	183	-	-	183	-	267	-	-	950
13 Salário	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.622	2.622
Energia	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Água	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Telefone	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960
Materiais	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Ferramentas	-	400	-	-	-	-	400	-	-	-	-	-	800
<b>TOTAL</b>	<b>3.638</b>	<b>4.038</b>	<b>3.980</b>	<b>3.638</b>	<b>3.836</b>	<b>3.638</b>	<b>4.038</b>	<b>3.836</b>	<b>3.638</b>	<b>3.926</b>	<b>3.638</b>	<b>6.716</b>	<b>48.560</b>

Quadro 08 – Projeção das despesas operacionais

Fonte: Empresa Alfa

### 3.3.2.3 Despesas administrativas

São gastos realizados com a finalidade de manter a máquina infra-estrutura da empresa. Exemplo despesas de material expediente, honorários do contador.

Em R\$ 1,00

Itens	PROJEÇÃO DAS DESPESAS ADMINISTRATIVAS												TOTAL
	Jan.	Fev.	Marc.	Abril.	Mai.	Jun.	Jul.	Agos.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	
Material de Expediente	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Honorários Contador	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
<b>TOTAL</b>	<b>225</b>	<b>225</b>	<b>225</b>	<b>225</b>	<b>225</b>	<b>225</b>	<b>225</b>	<b>225</b>	<b>225</b>	<b>225</b>	<b>225</b>	<b>225</b>	<b>2.700</b>

Quadro 09 - Projeção das despesas administrativas

Fonte: Empresa Alfa

### 3.3.2.4 Despesas de vendas

Corresponde às despesas diretamente ligadas a venda dos produtos. Exemplo propaganda, combustível, manutenção de veículo utilizado para entrega etc.

Em R\$ 1,00

Itens	PROJEÇÃO DAS DESPESAS DE VENDAS												TOTAL
	Jan.	Fev.	Marc.	Abril.	Mai.	Jun.	Jul.	Agos.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	
Propaganda	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
Combustível	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4.200
Manutenção Automóvel	-	-	-	100	-	-	-	100	-	-	-	100	300
Outras Despesa	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
<b>TOTAL</b>	<b>460</b>	<b>460</b>	<b>460</b>	<b>560</b>	<b>460</b>	<b>460</b>	<b>460</b>	<b>560</b>	<b>460</b>	<b>460</b>	<b>460</b>	<b>560</b>	<b>5.820</b>

Quadro 10 - Projeção das despesas com vendas

Fonte: Empresa Alfa

### 3.3.2.5 Despesas tributárias

São despesas referentes às obrigações fiscais tais como: Simples Nacional, IPTU, Alvará Sanitário, do Corpo de Bombeiros e da Prefeitura. Geralmente são despesas geradas no mês, mas pagas em meses subseqüentes, devendo-se ter o cuidado de apropriar os desembolsos, conforme o regime de caixa.

Em R\$ 1,00

Itens	PROJEÇÃO DAS DESPESAS TRIBUTÁRIAS												TOTAL
	Jan.	Fev.	Marc.	Abril.	Mai.	Jun.	Jul.	Agos.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	
Alvará Sanitário	-	32	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	32
Alvará Corpo Bombeiro	-	54	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	54
Alvará Prefeitura	-	-	134	-	-	-	-	-	-	-	-	-	134
IPTU	-	-	-	470	-	-	-	-	-	-	-	-	470
Simples	2.734	2.814	2.894	2.935	2.573	2.492	2.428	2.653	2.734	2.814	2.894	2.975	32.940
<b>TOTAL</b>	<b>2.734</b>	<b>2.900</b>	<b>3.028</b>	<b>3.405</b>	<b>2.573</b>	<b>2.492</b>	<b>2.428</b>	<b>2.653</b>	<b>2.734</b>	<b>2.814</b>	<b>2.894</b>	<b>2.975</b>	<b>33.160</b>

Quadro 11 - Projeção das despesas tributárias

Fonte: Empresa Alfa

### 3.3.2.6 Despesas financeiras

São aquelas realizadas com a finalidade de obter o capital de terceiros. Em função das necessidades de caixa, as despesas financeiras se referem a: pagamento de taxas bancárias e CPMF às instituições financeiras.

Em R\$ 1,00

Itens	PROJEÇÃO DAS DESPESAS FINANCEIRA												TOTAL
	Jan.	Fev.	Marc.	Abril.	Mai.	Jun.	Jul.	Agos.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	
Despesas Bancárias	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
CPMF	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>85</b>	<b>85</b>	<b>85</b>	<b>85</b>	<b>85</b>	<b>85</b>	<b>85</b>	<b>85</b>	<b>85</b>	<b>85</b>	<b>85</b>	<b>1.020</b>

Quadro 12 - Projeção das despesas financeiras

Fonte: Empresa Alfa

### 3.3.2.7 Empréstimos

A empresa Alfa atualmente não possui nenhum financiamento e para o ano de 2008 também não pretende adquirir nenhum. Os investimentos serão planejados para que sejam realizados sem a necessidade de financiá-los.

### 3.3.2.8 Retiradas

Por ser tratar de uma empresa familiar, às retiradas são de acordo com a necessidade do sócio majoritário. Com a projeção do fluxo de caixa para o ano de 2008, será feito um controle sobre o pró-labore. Com relação ao INSS do sócio o mesmo contribui sob apenas um salário mínimo.

Em R\$ 1,00

Itens	PROJEÇÃO DO PRO-LABORE												TOTAL
	Jan.	Fev.	Marc.	Abril.	Mai.	Jun.	Jul.	Agos.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	
Pro-labore	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	48.000
INSS Sócio	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	912
<b>TOTAL</b>	<b>4.076</b>	<b>4.076</b>	<b>4.076</b>	<b>4.076</b>	<b>4.076</b>	<b>4.076</b>	<b>4.076</b>	<b>4.076</b>	<b>4.076</b>	<b>4.076</b>	<b>4.076</b>	<b>4.076</b>	<b>48.912</b>

Quadro 13 – Projeção da retiradas – pró-labore

Fonte: Empresa Alfa

## 3.4 Modelo adaptado de fluxo de caixa para empresa Alfa

Qualquer que seja a empresa, independente de seu tamanho, ela é movida à caixa, e é através do fluxo de caixa que se identifica exatamente o quanto está disponível para ser distribuído aos credores e aos acionistas.

Assim, é preciso estruturar um modelo de fluxo de caixa com a capacidade informativa de fácil interpretação, tanto para administradores financeiros como para credores, acionistas e outros usuários.

Segundo Zdanowicz (2000, p.125) “O processo de planejamento do fluxo de caixa da empresa consiste em implantar uma estrutura de informações útil, prática e econômica. A proposta é dispor de um mecanismo seguro pra estimar os futuros ingressos e desembolsos de caixa na empresa”.

Não existe um único formato que possa atender a qualquer tipo de empresa, o que se busca é um formato genérico adequado onde todos os ingressos e desembolsos de recursos sejam demonstrados da melhor maneira para o entendimento do sócio majoritário pessoa responsável pela utilização e análise dos dados contidos no fluxo de caixa.

## Fluxo Caixa Projetado - Ano 2008

Em R\$ 1,00

Itens	MESES												TOTAL
	Jan.	Fev.	Marc.	Abril.	Mai.	Jun.	Jul.	Agos.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	
<b>INGRESSOS</b>													
Vendas à vista	9.894	10.185	10.476	10.622	9.312	9.021	8.788	9.603	9.894	10.185	10.476	10.767	119.223
Vendas a prazo	24.512	24.770	24.627	25.175	24.508	23.385	21.955	22.101	22.768	23.849	24.586	25.289	287.526
<b>Subtotal</b>	<b>34.406</b>	<b>34.955</b>	<b>35.103</b>	<b>35.797</b>	<b>33.820</b>	<b>32.406</b>	<b>30.743</b>	<b>31.704</b>	<b>32.662</b>	<b>34.034</b>	<b>35.062</b>	<b>36.056</b>	<b>406.748</b>
<b>DESEMBOLSO</b>													
Fornecedores à vista	6.000	6.150	6.330	6.600	5.940	5.850	5.700	6.210	6.300	6.570	6.660	6.900	75.210
Fornecedores a prazo	14.667	14.550	14.373	14.840	14.677	14.303	13.603	13.813	14.163	14.840	15.190	15.657	174.677
Salários	2.622	2.622	2.591	2.622	2.608	2.622	2.622	2.608	2.622	2.591	2.622	2.622	31.379
INSS	228	228	259	228	242	228	228	242	228	259	228	455	3.049
FGTS	228	228	253	228	243	228	228	243	228	249	228	456	3.040
Abono de Férias	-	-	317	-	183	-	-	183	-	267	-	-	950
13 Salário	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.622	2.622
Energia	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Água	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Telefone	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960
Materiais	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Ferramentas	-	400	-	-	-	-	400	-	-	-	-	-	800
Material de Expediente	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Honorário Contador	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Propaganda	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
Combustível	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4.200
Manutenção Automóvel	-	-	-	100	-	-	-	100	-	-	-	100	300
Outras Despesas	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Alvará Sanitário	-	32	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	32
Alvará Corpo Bombeiro	-	54	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	54
Alvará Prefeitura	-	-	134	-	-	-	-	-	-	-	-	-	134
IPTU	-	-	-	470	-	-	-	-	-	-	-	-	470
Simplex Nacional	2.734	2.814	2.894	2.935	2.573	2.492	2.428	2.653	2.734	2.814	2.894	2.975	32.940
CPMF	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
Despesas Bancárias	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Pró-labore	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	48.000
INSS Sócio	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	912
<b>Subtotal</b>	<b>31.884</b>	<b>32.484</b>	<b>32.558</b>	<b>33.429</b>	<b>31.871</b>	<b>31.130</b>	<b>30.615</b>	<b>31.459</b>	<b>31.681</b>	<b>32.996</b>	<b>33.228</b>	<b>37.193</b>	<b>390.529</b>
Diferença do Período	2.522	2.471	2.545	2.368	1.949	1.276	128	245	981	1.038	1.833	-1.137	16.220
Saldo inicial de caixa	-	2.522	4.993	7.539	9.906	11.855	13.131	13.259	13.505	14.486	15.524	17.357	16.220
Disponibilidades Acumuladas	2.522	4.993	7.539	9.906	11.855	13.131	13.259	13.505	14.486	15.524	17.357	16.220	32.440
<b>Saldo Final de caixa</b>	<b>2.522</b>	<b>4.993</b>	<b>7.539</b>	<b>9.906</b>	<b>11.855</b>	<b>13.131</b>	<b>13.259</b>	<b>13.505</b>	<b>14.486</b>	<b>15.524</b>	<b>17.357</b>	<b>16.220</b>	<b>32.440</b>

Quadro 14 Fluxo de caixa projetado

Fonte: Empresa Alfa

Após a coleta dos dados fornecidos pela empresa, os ingressos e desembolsos foram alocados em quadros separados explanando mês a mês. Para as despesas se adotou a classificação como: operacional, administrativas, vendas, tributárias, financeiras e retiradas referente ao pró-labore. Para que as informações ficassem objetivas para o entendimento do proprietário da empresa, já que o mesmo não possui conhecimento sobre fluxo de caixa e a empresa não contém nenhum sistema de controle operacional, gerencial financeiro, apenas a contabilidade que é feita por um escritório a fim de cumprir com as obrigações fiscais.

Posteriormente, foram transferidos os dados dos quadros auxiliares para o quadro 14, que se refere á projeção do fluxo de caixa, mês a mês para o ano 2008, onde se verificou que de janeiro à novembro de 2008 o saldo será positivo, ficando apenas negativo o mês de dezembro, onde será coberto pelo acumulado do ano.

Observar-se que a empresa apesar de não possuir controle, vem operando com lucro, e com poucas dificuldades financeiras, todos os seus compromissos são honrados no prazo previsto e possui a vantagem de não possuir empréstimos nem financiamentos. O fluxo de caixa foi elaborado de uma maneira simplificado, flexível, e de fácil utilização, porém o sucesso da utilização está ligado ao interesse do gestor em dar-lhe a devida importância.

## **4.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES**

### **4.1 Considerações Finais**

O fluxo de caixa é um instrumento que permite demonstrar e estimar as operações financeiras realizadas pela empresa possibilita também à empresa, planejar seus recursos e controlar todas as atividades operacionais e não operacionais, tornando-as mais organizada. Para o pequeno negócio, de perfil familiar, o Fluxo de Caixa é ferramenta de grande utilidade pela facilidade com que poderá ser entendida e elaborada pelo proprietário.

Com isso, o presente estudo constituiu na elaboração de um modelo adaptado de fluxo de caixa para uma microempresa, para ser utilizado como uma ferramenta estratégica, capaz de viabilizar seus recursos, garantindo melhores controles das suas atividades.

O calculo utilizado na ilustração do modelo mostra a real situação financeira da empresa e condições de geração de caixa. Mesmo não demonstrando nenhuma dificuldade financeira, observou se que a empresa não está planejando suas ações de forma ordenada, não faz orçamento, não possui Fluxo de Caixa, o que se conclui que poderia ser diferente se fizesse uso do fluxo de caixa e planejasse suas ações baseadas em um orçamento consistente.

O modelo proposto permite ao proprietário simular situações de aumento ou queda de ingressos ou saída de caixa, visualização suas necessidades de capital de giro, podendo ser utilizado para planejamento e controle dos recursos financeiros, facilitando as tomadas de decisões.

O objetivo geral do estudo foi alcançado, sem problemas devido ao interesse do gestor em obter conhecimentos sobre o fluxo de caixa e sua utilização. Os dados foram fornecidos sem restrições e modelo adaptado ser implantado.

## **4.2 Recomendações**

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

- a) comparativo do fluxo de caixa na visão da contabilidade e da administração;
- b) fluxo de Caixa e suas implicações nas ações de longo prazo.

As sugestões, aqui representadas dependem da percepção do pesquisador à medida que este esteja envolvido com a pesquisa, e em contato com as empresas que serão objeto de estudo.

## 5.0 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. 1994. Tese (Doutorado FEA/USP) FEA/USP, São Paulo.

ASSAF NETO, A. N., SILVA, C. A T. **Administração de capital de giro**, São Paulo: 1995.

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

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Alcino Pedro. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Afiliada, 1996. 209 p.

DALBELLO, Liliane. **A Relevância do uso do fluxo de caixa como ferramenta de gestão financeira para avaliação da liquidez e capacidade de financiamento de empresa**. 1999. 161 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

FAUSTINO, Zulmar Aldo. **Planejamento do fluxo de caixa em microempresa**. 2005. 63 f.. Monografia – Faculdade de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2005.

FAVERO, Hamilton Luiz, etc tal. **Contabilidade**. Teoria e prática. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FIGUEIREDO, Sandra e CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria**. Teoria e Prática. 3 ed. São Paulo: Atlas. 2004. 313 p.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do fluxo de caixa diário: Como dispor de um instrumento fundamental para gerenciamento do negócio**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FREZATTI, Fabio. **Orçamento Empresarial**. Planejamento e Controle Gerencial. São Paulo: Atlas, 1999. 177p.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de contabilidade, das sociedades por ações.** 6. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2003.

GAZZONI, Elizabeth Inez; **Universidade Federal de Santa Catarina. Fluxo de caixa ferramenta de controle financeiro para a pequena empresa.** 2003. 96 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 205 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 171 p.

GITMAN, Lawrence J.. **Princípios de administração Financeira.** São Paulo: Harbra, 1987.

GITMAN, Lawrence J.. **Princípios de administração Financeira.** São Paulo: Harbra, 1997.

GROPPELLI, A.A., NIKBAKTH, Ehsan. **Administração Financeira.** São Paulo: Saraiva, 1998.

KASSAI, Silvia. As empresas de pequeno porte e a contabilidade. **Caderno de Estudos da FIECAFI,** São Paulo, v9, n.15, p.49-59, jan/jun. 1997.

LOPES, Maurício José. **Relevância do Fluxo de Caixa como Ferramenta de Planejamento Financeiro de Microempresas – Um Estudo de Caso.** 2004. 64 f.. Monografia – Faculdade de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina 2004.

MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis.** Contabilidade Empresarial. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005. 306 p.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial.** 8 ed. São Paulo: Atlas, 1998. 514 p.

MOSINAMNN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria seu papel na administração de empresas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 137 p.

NETO, Alexandre Assaf; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do Capital de Giro**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em contabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2003. 177 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 7. ed. São Paulos: Atlas, 1993. 286 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**. Um enfoque em sistema de informação contábil. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PREVIDELLI, José J.; MEURER, Vilma (Org.) **Gestão da micro, pequena e média empresa no Brasil**. Maringá: Unicorpore, 2005. 243 p.

QUEJI, Lívio Marcel; Universidade Federal de Santa Catarina. **Modelo de fluxo de caixa prospectado para pequenas empresas comerciais à luz do seu ciclo de vida**. 2002. 155 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002

RESNIK, Paul. **A bíblica da pequena empresa**. São Paulo: McGraw-Hill, MAKRON Books, 1990. 280 p.

ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph W. Westerfield; JAFFE, F. Jeffrey. **Administração Financeira**. Tradução: Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1995.

SANVICENTE, Antonio Zoratto e SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na Administração de Empresa**. Planejamento de Controle. São Paulo: Atlas, 1983.

SANTOS, Edno dos Santos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001. 252 p.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas**. Brasília, out. 1999. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 10 junho. 2006.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Contabilizando Sucesso**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 10 junho de 2006.

YOSHITAKE, Mariano; HOJI, Masakazu. **Gestão de Tesouraria**. Controle e Análise de Transações Financeiras em Moeda Forte. São Paulo: Atlas, 1997.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento Empresarial**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1983, 397 p.

ZDANOWICZ, Eduardo José. **Fluxo de caixa**. 7. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998. 335 p.

ZDANOWICZ, Eduardo José. **Fluxo de caixa**. 8. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.