

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

AHYR MAYA FILHO

ANÁLISE DO FLUXO DE CAIXA DE UMA PRESTADORA DE SERVIÇOS DA
GRANDE FLORIANÓPOLIS NO ANO DE 2006

FLORIANÓPOLIS
2007

AHYR MAYA FILHO

ANÁLISE DO FLUXO DE CAIXA DE UMA PRESTADORA DE SERVIÇOS DA
GRANDE FLORIANÓPOLIS NO ANO DE 2006

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Prof. Ms. Alex Onacli Moreira Fabrin

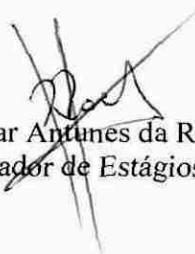
FLORIANÓPOLIS

2007

AHYR MAYA FILHO

ANÁLISE DO FLUXO DE CAIXA DE UMA PRESTADORA DE SERVIÇOS DA
GRANDE FLORIANÓPOLIS NO ANO DE 2006

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 15/02/2007.



Prof. Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágios


Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Alex Onacli Moreira Fabrin
Orientador



Valter Saurin
Membro



Sinésio Stefano Dubielá Ostroski
Membro

À minha namorada Adriana, meus pais e amigos
pelo apoio recebido durante a elaboração deste
trabalho

Agradecimentos

Primeiramente a Deus por ter guiado meus passos até o presente momento.

Ao professor Ms. Alex Onacli Moreira Fabrin pela grande compreensão ao aceitar a ser o meu orientador, mesmo em uma época tardia e aceitado o desafio.

Aos meus pais Ahyr Maya e Nadia Maya pelo amor, dedicação e confiança que sempre tiveram por mim, apoiando e orientando sempre as minhas decisões.

À minha querida namorada Adriana da Costa pelo amor, compreensão e apoio que sempre demonstrou por mim.

Ao meu irmão Olegário Maya pela nossa relação de amizade e fraternidade.

Ao meu grande amigo Carlos Frech, companheiro de idéias, pensamentos e pela jornada através da UFSC.

À senhora Norma que me acolheu em seu pensionato quando cheguei a Florianópolis.

À todos os professores da UFSC que contribuíram para o meu aprendizado.

À todos os mestres dos colégios Duran Rímoli , Militar de Campo Grande e Avant Garde que me ajudaram a chegar a este momento.

À todas as pessoas que me ajudaram a alcançar este objetivo.

“Pelos caminhos da vida, só se passa uma vez”

Autor Desconhecido

RESUMO

FILHO, Ahyr Maya. **Análise do Fluxo de Caixa de Uma Prestadora de Serviços da Grande Florianópolis no ano de 2006:2006**. Número de folhas (94f.). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, ano de entrega.

O presente trabalho visa estudar e abordar a importância do fluxo de caixa com relação a aspectos sazonais, de tendência e a conciliação de entradas e saídas. A análise foi efetuada em uma empresa prestadora de serviços da grande Florianópolis e utilizou a observação e análise do sistema de informações, concluindo-se que a empresa deve aumentar o grau de conciliação dos pagamentos com as receitas e incluir os aspectos de tendência de caixa em seu planejamento.

Palavras-chave: Fluxo de caixa, comparação e gestão

SUMÁRIO

<u>LISTA DE FIGURAS</u>	<u>10</u>
<u>LISTA DE TABELAS.....</u>	<u>11</u>
<u>LISTA DE GRÁFICOS</u>	<u>12</u>
<u>1 INTRODUÇÃO.....</u>	<u>14</u>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	15
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	15
<u>2. REVISÃO TEÓRICA</u>	<u>17</u>
2.1 A ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	17
2.2 CAPITAL DE GIRO	19
2.3 FLUXO DE CAIXA	23
2.3.1 O CONCEITO DE FLUXO DE CAIXA	23
2.3.2 IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO DE CAIXA.....	25
2.3.3 FLUXO DE CAIXA DE TESOURARIA E FLUXO DE CAIXA CONTÁBIL.....	27
2.4 INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS PARA O FLUXO DE CAIXA:.....	28
2.4.1 CONTAS A PAGAR.....	29
2.4.2 CONTAS A RECEBER.....	29
2.4.3 ESTOQUES	31
2.4.4 DISPONIBILIDADES	32
2.5 O FLUXO DE CAIXA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO.....	32
2.5.1 ANÁLISE DE ENTRADAS E SAÍDAS NÃO FINANCEIRAS	34
2.5.2 ANÁLISE DE ENTRADAS E SAÍDAS FINANCEIRAS	36
2.5.3 RELAÇÕES COM OS BANCOS	37
2.5.4 PLANEJAMENTO DE FLUXO DE CAIXA	38
<u>3 METODOLOGIA.....</u>	<u>41</u>
3.1 TIPO DE PESQUISA	41
3.2 TIPO DE DADOS.....	42
3.3 COLETA DOS DADOS	42
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	43
<u>4 ANÁLISE DOS DADOS.....</u>	<u>44</u>

4.1 A ORGANIZAÇÃO	44
4.2 COMPARAÇÃO DE ENTRADAS E SAÍDAS.....	44
4.2.1 FLUXO DE CAIXA DO MÊS DE JANEIRO	44
4.2.2 FLUXO DE CAIXA DO MÊS DE FEVEREIRO.....	48
4.2.3 FLUXO DE CAIXA DO MÊS DE MARÇO	51
4.2.4 FLUXO DE CAIXA DO MÊS DE ABRIL	54
4.2.5 FLUXO DE CAIXA DO MÊS DE MAIO	57
4.2.6 FLUXO DE CAIXA DO MÊS DE JUNHO	59
4.2.7 FLUXO DE CAIXA DO MÊS DE JULHO.....	62
4.2.8 FLUXO DE CAIXA DO MÊS DE AGOSTO.....	66
4.2.9 FLUXO DE CAIXA DO MÊS DE SETEMBRO.....	69
4.2.10 FLUXO DE CAIXA DO MÊS DE OUTUBRO.....	72
4.2.11 FLUXO DE CAIXA DO MÊS DE NOVEMBRO.....	74
4.2.12 FLUXO DE CAIXA DO MÊS DE DEZEMBRO	77
4.2.13 ANÁLISE GERAL	79
4.3 ANÁLISE ANUAL.....	80
4.4 RECOMENDAÇÕES.....	83
4.4.1 CICLO OPERACIONAL.....	83
4.4.2 SISTEMA DE INFORMAÇÕES.....	84
4.4.3 ENVOLVIMENTO DE TODAS AS ÁREAS ORGANIZACIONAIS.....	84
4.4.4 PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO DE CAIXA	85
4.4.5 ALTERNATIVAS DE INVESTIMENTOS	85
4.4.6 REVISÃO DA DATA DE PAGAMENTO DOS FORNECEDORES	86
4.4.7 RENEGOCIAÇÃO BANCÁRIA	86
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	87
6 REFERÊNCIAS.....	89

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – O PROCESSO DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	18
FIGURA 2 – CICLO DE CAIXA.....	19
FIGURA 3 – CICLOS ORGANIZACIONAIS.....	21
FIGURA 4 – COMPONENTES DO CAIXA.....	39

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – FLUXO DE CAIXA REALIZADO EM JANEIRO DE 2006.....	46
TABELA 2 – FLUXO DE CAIXA REALIZADO EM FEVEREIRO DE 2006.....	49
TABELA 3 - FLUXO DE CAIXA REALIZADO EM MARÇO DE 2006.....	52
TABELA 4 - FLUXO DE CAIXA REALIZADO EM ABRIL DE 2006.....	55
TABELA 5 - FLUXO DE CAIXA REALIZADO EM MAIO DE 2006.....	58
TABELA 6 - FLUXO DE CAIXA REALIZADO EM JUNHO DE 2006.....	61
TABELA 7 - FLUXO DE CAIXA REALIZADO EM JULHO DE 2006.....	63
TABELA 8 - FLUXO DE CAIXA REALIZADO EM AGOSTO DE 2006.....	67
TABELA 9 - FLUXO DE CAIXA REALIZADO EM SETEMBRO DE 2006.....	70
TABELA 10 - FLUXO DE CAIXA REALIZADO EM OUTUBRO DE 2006.....	73
TABELA 11 - FLUXO DE CAIXA REALIZADO EM NOVEMBRO DE 2006.....	76
TABELA 12 - FLUXO DE CAIXA REALIZADO EM DEZEMBRO DE 2006.....	78
TABELA 13 – COMPARAÇÃO ENTRE OS ÍNDICES ACUMULADOS DE ENTRADAS E SAÍDAS NO DIA 20 DE CADA MÊS.....	80
TABELA 14 – FLUXO DE CAIXA DE 2006.....	81
TABELA 15 – TOTAL DE PAGAMENTOS A FORNECEDORES NO ANO DE 2006..	83

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 – COMPARAÇÃO DE ENTRADAS E SAÍDAS DE JANEIRO DE 2006.....	46
GRÁFICO 02 – VARIAÇÃO DO SALDO DE CAIXA DE JANEIRO DE 2006.....	46
GRÁFICO 03 – COMPARAÇÃO DE ENTRADAS E SAÍDAS DO MÊS DE FEVEREIRO DE 2006.....	49
GRÁFICO 04 – VARIAÇÃO DO SALDO DE CAIXA DE FEVEREIRO DE 2006.....	50
GRÁFICO 05 – COMPARAÇÃO DE ENTRADAS E SAÍDAS DE MARÇO DE 2006.....	52
GRÁFICO 06 – VARIAÇÃO DO SALDO DE CAIXA DE MARÇO DE 2006.....	53
GRÁFICO 07 – COMPARAÇÃO DE ENTRADAS E SAÍDAS DE ABRIL DE 2006.....	56
GRÁFICO 08 – VARIAÇÃO DO SALDO DE CAIXA DE ABRIL DE 2006.....	56
GRÁFICO 09 – COMPARAÇÃO DE ENTRADAS E SAÍDAS MAIO DE 2006.....	58
GRÁFICO 10 – VARIAÇÃO DO SALDO DE CAIXA DE MAIO DE 2006.....	59
GRÁFICO 11 – COMPARAÇÃO DE ENTRADAS E SAÍDAS JUNHO DE 2006.....	61
GRÁFICO 12 – VARIAÇÃO DO SALDO DE CAIXA DE JUNHO DE 2006.....	61
GRÁFICO 13 – COMPARAÇÃO DE ENTRADAS E SAÍDAS DE JULHO DE 2006.....	64
GRÁFICO 14 – VARIAÇÃO DO SALDO DE CAIXA DE JULHO DE 2006.....	64
GRÁFICO 15 – COMPARAÇÃO DE ENTRADAS E SAÍDAS DE AGOSTO DE 2006.....	67
GRÁFICO 16 – C VARIAÇÃO DO SALDO DE CAIXA DE AGOSTO DE 2006.....	68
GRÁFICO 17 – COMPARAÇÃO DE ENTRADAS E SAÍDAS DE SETEMBRO DE 2006.....	70
GRÁFICO 18 – VARIAÇÃO DO SALDO DE CAIXA DE SETEMBRO DE 2006.....	71

GRÁFICO 19 – COMPARAÇÃO DE ENTRADAS E SAÍDAS DE OUTUBRO DE 2006.....	73
GRÁFICO 20 – VARIAÇÃO DO SALDO DE CAIXA DE OUTUBRO DE 2006.....	74
GRÁFICO 21 – COMPARAÇÃO DE ENTRADAS E SAÍDAS DE NOVEMBRO DE 2006.....	76
GRÁFICO 22 - VARIAÇÃO DO SALDO DE CAIXA DE NOVEMBRO DE 2006.....	76
GRÁFICO 23 – COMPARAÇÃO DE ENTRADAS E SAÍDAS DE DEZEMBRO DE 2006.....	78
GRÁFICO 24 – VARIAÇÃO DO SALDO DE CAIXA DE DEZEMBRO DE 2006.....	79
GRÁFICO 25 – COMPARAÇÃO DE ENTRADAS E SAÍDAS DO ANO DE 2006.....	82
GRÁFICO 26 – VARIAÇÃO DO SALDO DE CAIXA DO ANO DE 2006.....	82

1 INTRODUÇÃO

As organizações são reuniões de pessoas que processam a entrada de insumos e transformam em resultados. Para tal, organizam-se em áreas para que possam atingir um objetivo comum e na visão de Hall (2004), o estudo das organizações é importante pelo papel permanente na sociedade contemporânea. A vida das pessoas é permeada pela presença constante dos mais variados tipos de organizações.

A área financeira é a responsável pela manutenção e administração dos recursos que garantem a continuidade das organizações e que possam continuar a cumprir os seus objetivos para quais foram organizadas. Nesta direção, o fluxo de caixa é um dos instrumentos de grande importância utilizado pela gestão financeira para provimento diário de informações que apoiem a gestão e que garantam a saúde financeira organizacional.

Desta forma, com a crescente concorrência, que chega a níveis mundiais, é importante que as organizações utilizem o apoio de todos os instrumentos que possibilitem o alcance dos níveis de eficiência e eficácia solicitados pelos clientes.

1.1 Contextualização e problema de pesquisa

O presente estudo foi elaborado visando ilustrar a grande importância do fluxo de caixa e de sua gestão para o dia-a-dia organizacional, tendo em vista os aspectos relevantes para o cotidiano das áreas de tesouraria das empresas.

Neste sentido, é relevante o número de organizações que apresentam problemas de caixa, *não necessariamente por insuficiência, como também pelo excesso e pouco aproveitamento dos recursos, ocorridos muitas vezes pela má gestão financeira e da organização em uma visão sistêmica, tendo em vista que todas as decisões organizacionais afetam direta ou indiretamente o capital da empresa.*

Desta forma, a pesquisa utilizou o estudo de caso de uma prestadora de serviços da Grande Florianópolis que apresenta um volume financeiro de caixa significativo e que possui as mesmas dificuldades de gestão encontradas na revisão bibliográfica, chegando-se

ao problema de pesquisa: Como ocorre a gestão do fluxo de caixa de uma prestadora de serviços da Grande Florianópolis em suas atividades diárias do ano de 2006?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a gestão do fluxo de caixa de uma prestadora de serviços da Grande Florianópolis em suas atividades diárias do ano de 2006.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- I. Examinar os principais pagamentos da empresa com relação à periodicidade, relevância e a comparação com as datas de entradas de recursos da empresa;
- II. Analisar o fluxo de caixa anual de 2006 e identificar a existência de tendências ou sazonalidades com relação às entradas e saídas de recursos;
- III. Identificar e propor medidas de gestão que objetivem a melhor administração do fluxo de caixa da organização.

1.3 Justificativa da pesquisa

As organizações possuem um grande desafio para a manutenção da subsistência organizacional através da gestão do capital de giro. Neste sentido, Sanvicente (1987) define que os administradores financeiros possuem o desafio de decidirem e balancearem suas ações com relação ao nível de liquidez e rentabilidade desejado, garantido a capacidade de pagamentos e o retorno do capital investido.

Desta forma, Zdanowicz (2000) atribui ao fluxo de caixa a responsabilidade de ser um instrumento de grande importância para a gestão financeira para tomada de decisões.

A presente pesquisa mostrou-se oportuna tendo em vista a grande importância que a gestão do caixa tem nas organizações, no que tange a determinação dos níveis de liquidez e rentabilidade que permeiam a administração financeira. Neste sentido, observou-se grande

volume bibliográfico sobre o tema relacionado aos aspectos contábeis e de investimento e poucas obras a respeito da utilização da ferramenta no uso diário para a tomada de decisões das áreas financeiras das organizações.

Deste modo, com o auxílio do conhecimento gerado pelo curso de Ciências da Administração da UFSC e a orientação do professor orientador, buscou-se aprofundar o conhecimento acerca do assunto, analisando o caso de uma empresa da Grande Florianópolis, cujo nome foi preservado.

O trabalho tornou-se oportuno por enfatizar o fluxo de caixa como um instrumento importante para a área financeira das organizações, conforme descrito acima, existe grande material sobre o fluxo de caixa ligado às demonstrações contábeis.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1 A administração financeira

A administração financeira tem a função de assessorar a empresa como um todo, proporcionando os recursos monetários exigidos para a realização das atividades operacionais. Sanvicente (1987), acredita que não é o papel da área financeira determinar as atividades empresariais nas quais serão aplicados os recursos. Tais atribuições pertencem a *alta administração* ou aos proprietários que determinam o ramo de atuação e os objetivos estratégicos.

Desta forma, Gitman (2002), lembra que a administração financeira está presente em todos os tipos de organizações, no caso das empresas, tanto a firma individual, a sociedade limitada e as sociedades anônimas.

O autor Sanvicente(1987), indica que as decisões financeiras relacionam-se a três níveis de decisões: investimentos, financiamento e utilização do lucro líquido. O nível *investimentos compreende a avaliação e escolha de alternativas de aplicação dos recursos financeiros nas atividades fins da organização. Visa proporcionar a estrutura ideal de ativos para que os objetivos determinados pela administração sejam cumpridos. O nível de financiamento leva em consideração a definição da estrutura ideal em termos das fontes ideais de recursos em função da composição dos investimentos. Necessidade de financiamento para os investimentos e atividades operacionais.*

As decisões de utilização do lucro líquido envolvem a política de dividendos para a empresa que compreende a destinação dos recursos gerados pelas atividades operacionais. Neste sentido, a utilização do lucro para investimentos compreende em uma diminuição da utilização do capital de terceiros, ao passo que os acionistas também desejam a *remuneração de seu capital, por intermédio da distribuição dos lucros.*

Sanvicente (1987), afirma que a função financeira pode ser centralizada em uma única pessoa, no caso de pequenas empresas, ou subdividido entre diversos cargos e microsetores, no caso de empresas maiores. Em geral, são responsabilidades da área financeira: a análise de registros e informações contábeis, projeção do movimento de fundos, aplicação de fundos excedentes, fornecimento à alta administração das informações

sobre as perspectivas financeiras futuras da empresa e elaboração de planos para fontes e usos de fundos, a curto e longo prazo.

Desta forma, a administração financeira é organizada de acordo com as características das organizações e enfrenta, na visão de Sanvicente (1987), um conflito: manter a rentabilidade e ao mesmo tempo a liquidez. A área financeira em conjunto com as demais áreas deve tentar elevar o grau de rentabilidade do empreendimento, remunerando os investimentos de seus acionistas e ao mesmo tempo, é importante que seja mantido um grau de liquidez ou capacidade de honrar os compromissos diários da organização. Os administradores financeiros não podem privilegiar a rentabilidade sob o risco de perder a capacidade de pagamentos, tampouco evidenciar a liquidez diminuindo os níveis de rentabilidade.

A figura 1 ilustra os processos da administração financeira.

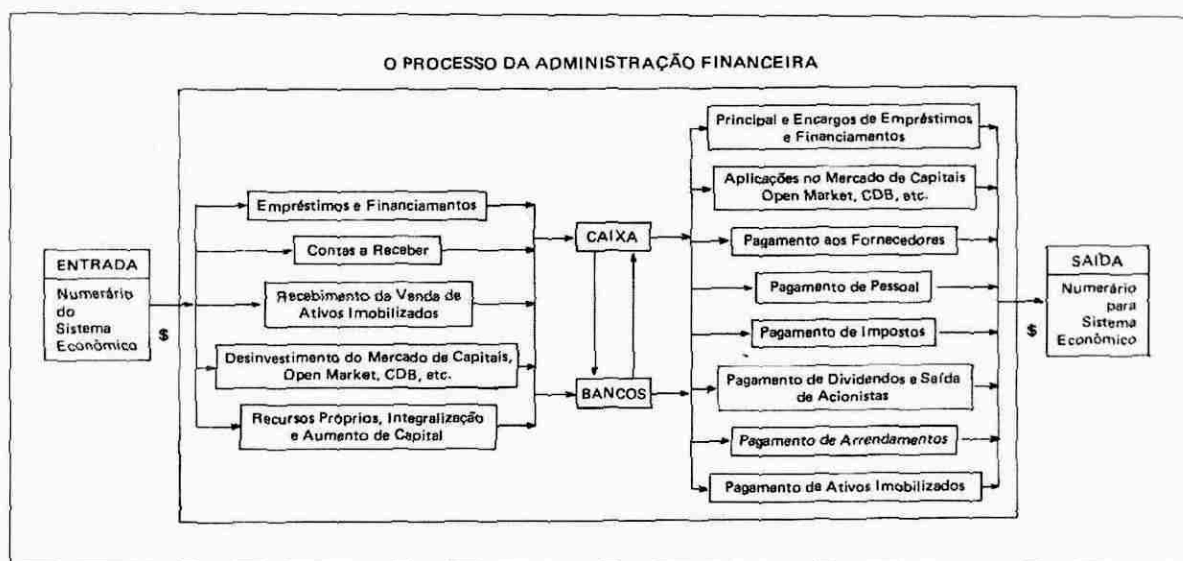


FIGURA 1: O Processo da Administração Financeira. Fonte: Sanvicente (1987, p.25)

Conforme a figura 1, pode-se observar que as disponibilidades de recursos localizam-se no centro dos processos da administração financeira, sendo que qualquer decisão afeta diretamente a gestão do caixa, tornando-se importante a avaliação e o planejamento de toda e qualquer medida a ser adotada.

2.2 Capital de Giro

A organização em tempos modernos sofre concorrência a nível mundial, sendo primordial a correta administração de seu capital de giro. Para Sanvicente (1987) o capital de giro compreende os saldos mantidos em diversas contas como as disponibilidades, investimentos temporários, contas a receber, estoques de matéria-prima, mercadorias para venda, produção em andamento e produtos acabados.

Para tal, “os ativos correntes constituem o capital da empresa que circula até transformar-se em dinheiro dentro de um ciclo de operações” (Sanvicente, 1987, p. 121). O ciclo representa o curto prazo financeiro da organização, variando para cada tipo de atividade, significando que o capital investido em insumos gire totalmente, desde a compra de matéria-prima e o pagamento de funcionários até o recebimento de recursos provenientes das vendas para os clientes. A figura abaixo ilustra como se dá o Ciclo de Caixa.

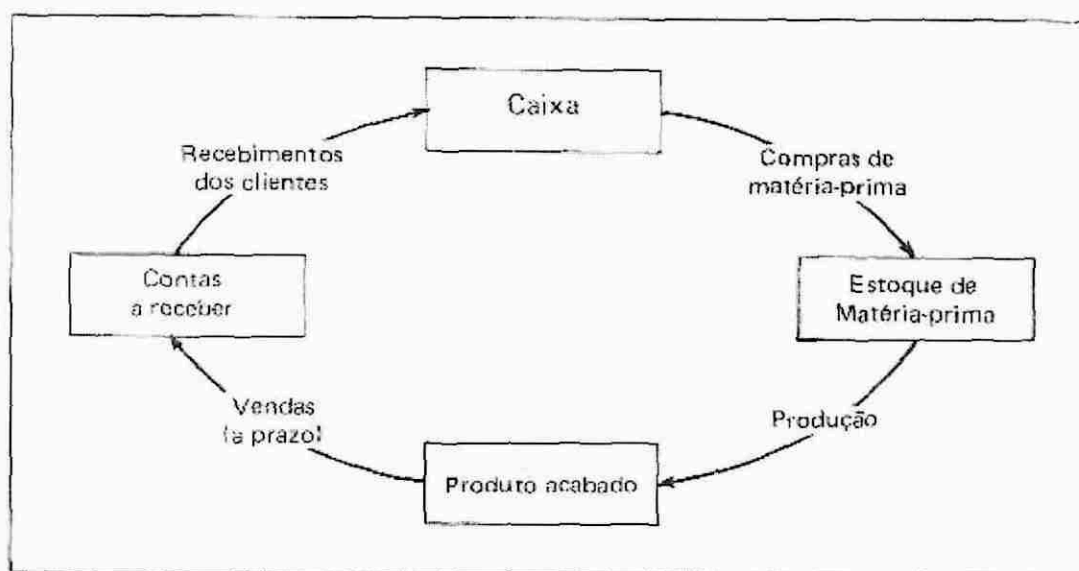


FIGURA 2:Ciclo de Caixa. Fonte: Sanvicente (1987, p. 121)

Santos (2001, p. 16) explica que “o processo operacional completo da indústria abrange a seqüência de atividades de compra de matérias-primas, pagamento aos fornecedores, produção, estocagem, venda e recebimento das vendas. O intervalo de tempo

gasto na execução de todas essas atividades é denominado ciclo operacional”. A duração de cada fase possui influência sobre o volume de recursos consumidos ou imobilizados na organização.

Para Yoshitake e Hoji (1997) ciclo operacional de uma empresa inicia-se com a compra de matéria-prima e continua com as diversas fases do processo de fabricação, terminando com o recebimento pelos produtos recebidos, ou seja, constitui-se no intervalo de tempo gasto pela empresa para executar todas as suas atividades operacionais.

Ross, Westerfield, Jaffe (1995), adiciona que o ciclo de operações é a soma dos períodos de permanência em estoque e o recebimento da mercadoria pelos clientes, sendo que a permanência em estoque é o tempo necessário para a encomenda a produção e a venda de um produto.

Zdanowicz (2000), considera o fluxo de produção ou ciclo operacional um processo contínuo e os níveis de estoques de matérias-primas, de produtos em elaboração, de produtos prontos, de contas a receber, de contas a pagar, variam de acordo com as vendas, produção e políticas de caixa.

Ainda para Santos (2001, p.17) “o ciclo financeiro é o intervalo de tempo entre os eventos financeiros ocorridos ao longo do ciclo operacionais, representados pelo pagamento a fornecedores e pelo recebimento das vendas”. No caso de uma prestadora de serviços, o ciclo é afetado somente pelos prazos de pagamento e recebimento. Neste sentido, o grande desafio para a gestão financeira, compreende o equilíbrio do ciclo operacional e o ciclo financeiro.

Na visão do autor Zdanowicz (2000), o ciclo econômico é caracterizado pelo prazo percorrido entre as entradas de matéria-prima e as saídas de produtos prontos, ao passo que o ciclo de caixa engloba o prazo decorrido entre os desembolsos de caixa e os ingressos de caixa

O autor Gitman (2002), explica um conceito importante para o capital de giro, a respeito do ciclo do caixa que corresponde ao período de tempo que a empresa dispõe para pagar a compra dos insumos, gerando uma espécie de financiamentos de curto prazo. Neste caso, a capacidade de contrair financiamentos, possibilita à organização a compensação parcialmente o período do tempo em que seus recursos estão comprometidos com o ciclo operacional.

Ross, Westerfield, Jaffe (1995), caracteriza o ciclo de caixa como o início no pagamento das compras de matéria-prima e termina quando ocorre o recebimento por parte dos clientes.

O grande desafio para o administrador financeiro é conciliar os ciclos de caixa, econômico e operacional. Quando o ciclo operacional é extenso, o impacto do caixa pode ser prejudicial em razão dos prazos de pagamento dos fornecedores. O mais indicado na visão de Ross, Westerfield, Jaffe (1995), é a mudança dos períodos de permanência em estoque, contas a receber e pagamentos.

A figura 6 mostra uma síntese da comparação entre os fluxos descritos.

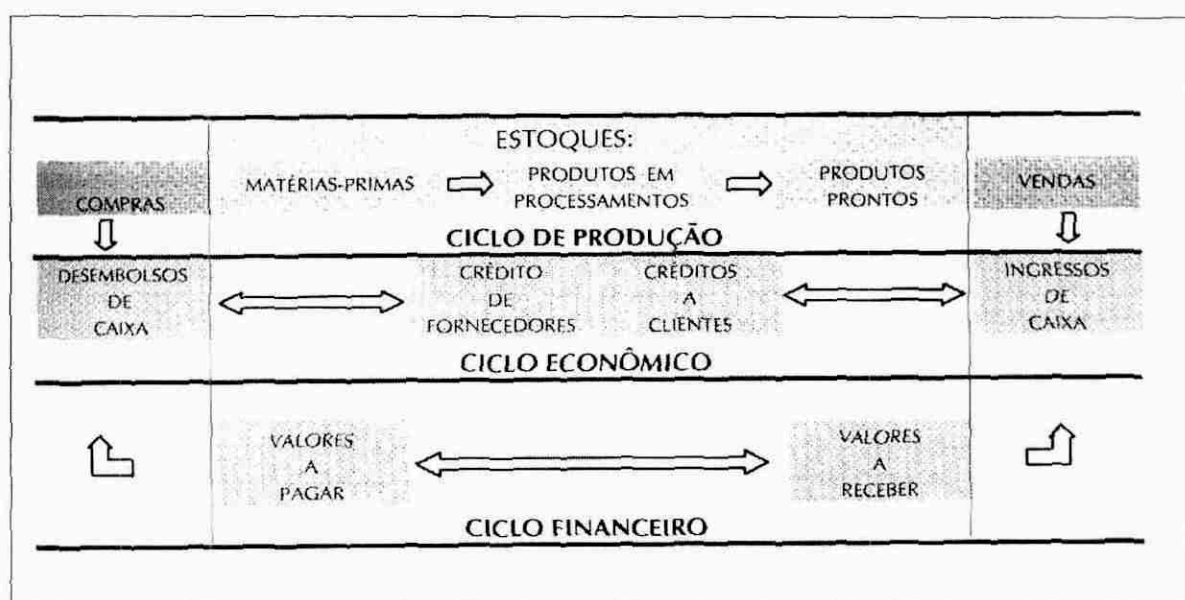


FIGURA 3: Ciclos Organizacionais. Fonte: Zdanowicz (2000, p. 143)

Na visão de Kraus (2003), a análise do capital de giro é importante para avaliação do nível adequado de ativo e passivo circulante de forma a se manter liquidez suficiente para as atividades empresariais. Em geral, as contas que compõem o giro da empresa possuem forte ligação com a atividade operacional e normalmente ligada ao curto prazo, sendo que as necessidades de capital são relacionadas ao ciclo de caixa e o nível de vendas.

O capital de giro de uma organização é composto por quatro contas básicas: caixa, títulos financeiros, estoques e contas a receber. Para Kraus (2003, p.36), “Toda empresa necessita de uma programação pré-estabelecida de suas atividades e nela deverá estar

prevista a transformação que pode afetar o capital de giro e a conseqüente procura de maior liquidez”. Por esta razão, as políticas de pagamentos a fornecedores, as cobranças de recebimentos, o nível das operações organizacionais influenciam o nível do capital de giro positivamente ou negativamente.

O ambiente externo é uma característica a ser levada em consideração durante a análise do capital de giro. De acordo com Kraus (2003), o grau de poder de compra da economia, a população opta por gastar mais ou menos e na mesma direção, os gestores decidem por investir mais ou menos em capital de giro. É importante, portanto, que os decisores tenham conhecimentos das ciências econômicas para interpretarem as políticas econômicas vigentes e se anteciparem aos acontecimentos.

Gitman (2002), explica que o capital circulante é composto pelo ativo circulante, *que representa a porção de investimentos que circula de uma forma para outra na administração do negócio*. Dentro desta visão, pode-se explicar a transição entre caixa para estoques, para duplicatas a receber e de volta ao caixa, formando o ciclo operacional.

O passivo circulante, representa todas as obrigações operacionais a curto prazo como salários a pagar, fornecedores, etc., tendo em vista a inclusão das dívidas contraídas pela organização que vencem dentro do ciclo operacional da organização. O montante a pagar é composto, em geral, por duplicatas a pagar a fornecedores, títulos a pagar aos bancos e contas a pagar a empregados e governo. O capital de giro líquido é a diferença entre os ativos e passivos circulantes da organização na perspectiva de Gitman (2002). Sendo que o ativo são todos os bens e direitos de propriedade da empresa, ao passo que o passivo representa todas as obrigações da organização, na visão de Marion (2003).

O autor Sanvicente (1987), explica que a tomada de decisões para o capital de giro, envolve três dimensões diferentes: O primeiro aspecto a ser considerado é o problema da liquidez, em face do período que o capital de giro tem para transformar-se em dinheiro novamente, possuindo riscos em razão da natureza das operações organizacionais, dúvida sobre pagamento de clientes, regime de concorrência e influencia da economia nos negócios. A maior preocupação é a transformação em dinheiro no período anterior ao vencimento das dívidas, buscando-se a conciliação entre receitas e despesas. Por esta razão, muitos credores importam-se mais com o fluxo de caixa do que a lucratividade, ou seja, com sua capacidade de honrar seus compromissos.

O dilema liquidez e rentabilidade é a segunda dimensão apontada por Sanvicente (1987). O autor explica que um dado valor investido no capital de giro é necessário para manutenção do nível de vendas, mas em contrapartida, quanto maior for o valor investido pela organização em capital de giro, menor será a quantidade disponível para aplicações com uma rentabilidade maior. Neste sentido, deve-se buscar estabelecer um saldo de caixa ideal para que o capital não possua um grau elevado de mobilização, sofrendo os efeitos inflacionários e em contrapartida, a empresa deve planejar as aplicações financeiras para não ter excesso de investimentos e liquidez baixa.

A terceira dimensão que envolve a tomada de decisões acerca do capital de giro trata a respeito das disponibilidades e dos estoques, buscando-se evitar a manutenção de saldos excessivos ou saldos insuficientes. Nos dois casos, os custos de excesso e os custos de insuficiência devem ser levados em consideração Sanvicente (1987).

2.3 Fluxo de caixa

A geração de caixa é um aspecto importante para as organizações independentemente do estágio em que se encontram: inicial, desenvolvimento ou extinção. Desta forma, para Frezatti (2006, p. 28), “um instrumento gerencial é aquele que permite apoiar o processo decisório da organização, de maneira que ela esteja orientada para os resultados pretendidos”. Com esta visão, pode-se considerar que o fluxo de caixa também deve ser considerado um instrumento que traga apoio ao processo de tomada de decisões.

2.3.1 O conceito de fluxo de caixa

O fluxo de caixa é um instrumento de grande relevância para a administração financeira, habilitando o administrador a controlar os recursos financeiros através do planejamento, organização, coordenação, direção e controle do fluxo de entradas e saídas de recursos. Segundo Zdanowicz (2000), as prioridades podem ser definidas e as fontes de recursos determinadas, cabendo ao administrador financeiro a tarefa de distribuir de forma inteligente e segura a aplicação nos ativos da organização. Para o autor, “denomina-se fluxo de caixa ao conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período

projetado” (Zdanowicz, 2000, p. 40), sendo fundamental para uma programação financeira com estimativas de entradas e saídas, considerando um determinado período.

O fluxo de caixa pode ser entendido como um instrumento de controle financeiro gerencial, com a finalidade de prestar auxílio ao processo decisório organizacional, com vistas ao atingimento de objetivos determinados, levando-se em consideração o fator de incerteza que permeia o fluxo de recebimentos e pagamentos, no entendimento de Gazzoni (2003).

Yoshitake e Hoji (1997), afirmam que o fluxo de caixa representa as entradas e os dispêndios ao longo do tempo, sendo de fundamental importância para a administração financeira pois as empresas fecham por falta de caixa e não por falta de lucro. Investidores e banqueiros avaliam o grau de riscos de seus investimentos com base na situação financeira da organização e de sua capacidade para geração de caixa.

Para Kuster e Nogacz (2006), a análise do fluxo de caixa permite ao administrador financeiro monitorar a evolução do equilíbrio e desequilíbrio entre as entradas e saídas de recursos dentro de um período determinado, o que habilita a tomada de decisões com antecedência visando garantir a manutenção de saldos para as obrigações da empresa.

Na visão de Siqueira (2006), o fluxo de caixa apresenta-se como uma ferramenta que aferi e interpreta as variações de saldos das disponibilidades da organização, integrando o Contas a Receber e Contas a Pagar através de uma comparação originando o fluxo de caixa realizado. Em sua visão, o gestor possui a disposição para tomada de decisões instrumentos contábeis como o Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultado do Exercício - DRE e Demonstração de Origem e Aplicação dos Recursos - DOAR, sem que se tenha a precisão e agilidade para medição da liquidez.

O termo caixa deve ser entendido como todos os recursos disponíveis da empresa dos quais possa se fazer uso, indo além do conceito da conta contábil caixa. As disponibilidades imediatas da organização são compostas de depósitos bancários à vista, numerários em trânsito e aplicações de liquidez imediata. As disponibilidades de caixa representam importância tendo em vista o poder de compra que pode ser transferido facilmente, em uma economia de troca, a qualquer indivíduo ou organização para satisfação de suas necessidades específicas por bens e serviços desejados e disponíveis na economia. A informação sobre fluxo de caixa é uma informação acerca do comportamento das

entradas e saídas de recursos. É através do fluxo financeiro que as empresa planejam e tomam decisões importantes de investimentos, financiamentos, distribuição de recursos, etc. fundamentais para a continuidade das operações normais do empreendimento na visão de Siqueira (2006).

Desta forma, o fluxo de caixa pode ser entendido como um instrumento de controle que possui o objetivo de prestar informações aos gestores sobre a situação financeira da organização, sendo composto por um relatório com dados sobre a movimentação financeira (entradas e saídas) em um dado período estabelecido pela administração financeira.

2.3.2 Importância da administração de caixa

Os recursos financeiros devem ser controlados diariamente afim de que seja assegurado que a organização esteja capacitada a honrar os compromissos contratados, haja vista que uma eventual paralisação das operações pode ter um teor prejudicial para a empresa que não controla diariamente as entradas e saídas financeiras.

Para Queji (2002), O fluxo de caixa é o instrumento responsável pelo controle financeiro e possibilita que o gestor financeiro planeje as ações futuras sendo indispensável para o processo de tomada de decisões. A manutenção do nível de liquidez é fundamental para o cumprimento dos pagamentos da empresa, evitando as conseqüências da insuficiência de caixa, tais como cortes de crédito, cancelamento de entrega de pedidos e eventuais descontinuidades nas operações organizacionais. O pagamento de juros em caso de pagamentos atrasados e a queda de preços para alavancar as vendas, são medidas negativas para o caixa e que comprometem a rentabilidade.

Os autores Assaf e Silva (1997, p. 37), 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 necessidades de caixa de forma idêntica, os custos de produção tem 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 à sincronização dos fluxos de caixa, avaliando-se os prazos concedidos para pagamentos das compras com aqueles estabelecidos para recebimento de 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 dos 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 concomitante à geração de caixa da empresa.

Desta forma, para Queji (2002), a importância e abrangência do fluxo de caixa no ambiente organizacional, permite ao administrador financeiro monitorar o caminho traçado pelos recursos dentro da empresa, identificando, desta forma, o impacto de cada operação pela organização no saldo das disponibilidades.

Assim, a obtenção de resultados mais favoráveis para a empresa depende da adequada administração do fluxo de caixa. A melhora da capacidade da geração de caixa, aliada a seu planejamento para períodos futuros, otimiza a aplicação dos recursos próprios e de terceiros em atividades mais rentáveis. Reduzindo *significativamente a necessidade de financiamento dos investimentos em giro* (Queji 2002, p.33).

A visão de Araújo, Holanda e Uchoa (2004), mostra que a boa utilização da ferramenta fluxo de caixa é importante para o conhecimento do grau de independência financeira das organizações, baseando-se na avaliação do potencial para geração dos recursos no futuro, para saldar seus compromissos e para pagar a remuneração de seus empreendedores. Nestes termos, o fluxo de caixa é de vital importância para a eficiência econômico – financeiro e gerencial das empresas, sejam elas, micro, pequenas, médias ou grandes, a tal ponto, que muitas instituições de crédito exigem a sua apresentação antes de concederem empréstimos a seus clientes.

O autor Zdanowicz (2000, p. 41) enumera os objetivos básicos do fluxo de caixa.

- Facilitar a análise e o cálculo na seleção das linhas de crédito a serem obtidas 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 os 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 pagamentos de débitos;
- Analisar a viabilidade de serem comprometidos os recursos da empresa;
- Participar e integrar todas as atividades da empresa, facilitando assim os controles financeiros;

Neste sentido torna-se relevante a diversidade de objetivos que o fluxo de caixa pode atingir e uma empresa.

2.3.3 Fluxo de Caixa de Tesouraria e Fluxo de Caixa Contábil

A ferramenta de fluxo de caixa quando não é estruturada adequadamente conduz a organização ao não entendimento e por conseqüência, não decidir adequadamente sobre a liquidez. Desta forma, é necessário a decisão acerca do usuário da informação (Frezatti, 2006).

Para Frezatti (2006, p. 35), “o fluxo de caixa de tesouraria é elaborado pelo tesoureiro da empresa” e tem por objetivo o acompanhamento diário e projeção dos valores de entradas e saídas. As informações disponíveis são baseadas nas entradas de cobrança, vendas a vista e pagamentos a realizar. O detalhamento dos dados é imprescindível para utilidade prática, mantendo o nível de precisão diário.

O fluxo de caixa de tesouraria requer um controle preciso e diário com a elaboração de projeções, com o objetivo de manter numerário suficiente em caixa para o pagamento de obrigações do período, ou seja, a liquidez (Queji, 2002).

O fluxo contábil é construído tendo por base as demonstrações contábeis (balanço patrimonial e demonstração de resultados), através das movimentações entre contas com os devidos ajustes, deduzindo os valores que não representam efetiva entrada ou saída de caixa, objetivando o levantamento das informações acerca da liquidez. Em geral, o nível de precisão é estabelecido com base ao horizonte de repetitividade da avaliação dos resultados: mensal, semestral e anual. A maior preocupação do modelo restringe-se à sobra ou valor líquido entre entradas e saídas (Frezatti, 2006).

As organizações gerenciam o disponível através do fluxo de caixa de tesouraria diário e integram as informações com o fluxo de caixa gerado pelas demonstrações financeiras, baseando-se nos elementos que representam a efetiva saída de caixa (Frezatti, 2006).

Para Queji (2002), é importante notar que o fluxo de caixa da tesouraria é responsável pelo instrumento auxiliar de planejamento a curto prazo, trazendo informações detalhadas e precisas. O fluxo de caixa contábil é voltado a auxiliar o planejamento de médio e longo prazo, com informações menos detalhadas, devido à complexidade e a relação custo/benefício, sendo importante para identificação de aspectos sazonais ou de tendência que afetem o caixa de uma organização.

2.4 Informações Necessárias para o Fluxo de Caixa

A demonstração de caixa é estruturada através de valores de saídas e entradas, desta forma é evidente que o fluxo de caixa é o produto final do correto gerenciamento das informações financeiras. Para Frezatti (2006) o gerenciamento das informações torna-se imprescindível para a otimização de resultados e diminuição de riscos. Na visão do autor, as informações internas são ligadas diretamente à geração e ao gerenciamento do fluxo de caixa. De acordo com as possibilidades físicas e tecnológicas o grau de automação e a integração de dados são importantes para a diminuição de erros. As fontes de informações

externas não são diretamente ligadas ao fluxo de caixa, mas o impacto deve ser levado em consideração, como informações econômicas, de mercado e conjunturais.

2.4.1 Contas a Pagar

O contas a pagar é responsável pelo financiamento a curto prazo das organizações através da compra a prazo, buscando-se sempre o maior prazo possível, porém para tal o período de pagamento deve estar corretamente conciliado com os períodos de entradas.

Para Oliveira (2003), o controle das contas a pagar objetiva a *facilitação do acompanhamento de forma ordenada do valor total ou parcial dos compromissos assumidos e que diminuem o caixa, possibilitando uma visão geral da situação financeira da organização.*

Para Zdanowicz (2000, p. 232), “os possíveis pagamentos que a empresa terá em determinado período, a saber:”

- Custos operacionais, consistem naqueles itens necessários para manter a atividade operacional da empresa funcionando normalmente como: matérias-primas, salários da mão-de-obra direta com os encargos sociais e despesas indiretas de fabricação.
- Custos extra-operacionais, provenientes de operações estranhas à atividade específica da empresa, como por exemplo: pagamento de aluguéis de um imóvel não destinado à operação;
- Despesas de empréstimos e financiamentos, são os pagamentos de encargos financeiros correspondentes a valores captados pela empresa de instituições de crédito, por exemplo: os juros pagos.
- Investimentos, são as saídas de recursos financeiros da empresa, na forma de capital de giro ou investimentos fixos com o objetivo de manter ou aumentar a atividade operacional da empresa.

Neste sentido, é importante que a organização consiga distinguir em suas operações diárias o tipo de pagamento e a que se refere.

2.4.2 Contas a Receber

Sanvicente (1987), afirma que a possibilidade de utilizar os serviços de fatores de produção sem o pagamento efetivo no ato, apenas em um período posterior é a grande responsável pela importância do crédito. Nesta visão, a administração de contas a receber

responsabiliza-se pelos créditos concedidos aos compradores de produtos e serviços e interagem diretamente com a área de *marketing*, uma vez que a política de crédito compreende importante elemento para o alcance dos objetivos de vendas.

Oliveira (2003), mostra a importância do controle das contas a receber, através do cadastro atualizado de todos os clientes, com o saldo pendente de cada fatura, o controle de carteiras e a posição de contas a receber globais com o registro das vendas a prazo de acordo com o vencimento e as efetivas baixas no momento em que os pagamentos são realizados. Para os clientes que já possuem cadastro, a organização deve verificar o comportamento das vendas anteriores, passando a exercer um controle individual dos valores de cada cliente. O objetivo do controle é reduzir o índice de inadimplência e conseqüentemente, os impactos negativos no caixa.

Gitman (2002), informa que a eficiência da cobrança das contas a receber pode ser mensurada com o nível de perdas com dívidas incobráveis. A política de crédito também influi o nível citado. Para melhor organização das informações, é recomendada a utilização do cronograma de duplicatas a receber através da classificação por vencimento. Através da utilização desta ferramenta, as duplicatas são divididas em grupos baseados no tempo da origem, em geral, mensalmente. Desta forma, pode-se ter a proporção do saldo de duplicatas emitidas por um período específico.

Zdanowicz (2000, p. 231), relaciona os possíveis recebimentos que uma empresa pode ter:

- Receitas operacionais, advindas da atividade fim da empresa. Por exemplo, na empresa de transportes, consistirá da cobrança de fretes, enquanto na indústria mecânica, das vendas de seus produtos;
- Receitas extra-operacionais, originadas de atividades estranhas ao ramo econômico da empresa, como por exemplo, a venda de itens de seu ativo imobilizado;
- Integralização de capital, recursos provenientes da chamada de capital dos acionistas ou o lançamento de novas ações da empresa no mercado de capitais. Pode-se caracterizar também, como ingresso pelo recebimento de valores correspondentes à parcela de capital subscrito, mas não integralizado ainda;
- Operações de crédito, que constituem os recursos captados junto às instituições financeiras. A captação desses recursos pode ser de curto prazo (empréstimos) ou longo prazo (financiamentos);
- Realização do ativo financeiro, que são os recursos obtidos pelo resgate de valores, anteriormente aplicados no mercado financeiro.

Da mesma forma que as saídas, a organização deve ter a informação de que tipo de entrada está recebendo.

2.4.3 Estoques

As organizações devem controlar os estoques em razão do impacto no caixa e pela imobilização de recursos financeiros em itens que não possuem a mesma liquidez como os valores a receber. Isto ocorre caso a organização tenha problemas de liquidez, os estoques não poderão ser utilizados como fonte de pagamento para as instituições credoras. Deverá encontrar clientes para efetuar as vendas primeiramente, através da concessão de descontos, (Zdanowicz, 2000).

As modificações nos níveis de estoques representam grandes impactos financeiros em razão da impossibilidade de redimensionamentos durante os períodos de declínio das vendas, alterando negativamente o capital de giro. O correto é o dimensionamento ideal nos níveis de acordo com a capacidade financeira e na fixação do capital de giro necessário para a realização das atividades operacionais com a análise periódica dos níveis de rotação de estoques e do prazo médio de renovação, (Zdanowicz, 2000).

O autor Zdanowicz (2000, p. 207,208), enumera as principais providencias necessárias da administração de estoques:

- Relatórios regulares indicando rotação, prazo, índices de obsolescência, perdas e possibilidade de falta;
- Dependendo do tipo de estoque, a sua conservação, a sua conservação, armazenamento e segurança, em função de possíveis quebras, danos ou furtos;
- A movimentação de estoques deve ocorrer através de requisições por *departamento ou setor da empresa*;
- Dar maior ênfase ao controle de estoques, àqueles itens que representam um maior valor de mercado;
- Preocupar-se mais com o controle das unidades físicas, fazendo o controle de preços através do método ABC, por exemplo.

Para Oliveira (2003), a importância de se estabelecer níveis de estoques para cada item do estoque com padrões máximos e mínimos, visando à redução do investimento desnecessário e que possibilite o fluxo normal de produção/vendas de forma contínua e uniforme evitando sempre interrupções no processo produtivo.

2.4.4 Disponibilidades

O controle de caixas e bancos é importante para a alimentação de informações para o fluxo de caixa, haja vista o acompanhamento da movimentação financeira da organização. Para tal, as contas correntes devem ser controladas individualmente, com as descrições dos valores de entradas e saídas e dos históricos das movimentações, inclusive pela possibilidade da empresa ser sujeita a auditorias e inspeções fiscais.

Para Oliveira (2003), é importante para a segurança das informações a emissão da cópia de todos os cheques emitidos. Os fatos administrativos que envolvem movimentação de dinheiro devem ser registrados, compondo o caixa, tal qual o exemplo do quadro 3.

2.5 O Fluxo de Caixa como instrumento de gestão

As organizações buscam de todas as formas o alcance de metas e objetivos de curto, médio e longo prazo, estabelecidos pela direção no planejamento estratégico. Desta forma, a gestão financeira eficiente deve buscar o apoio de todos os instrumentos de gestão.

Neste sentido, para Queji (2002, p.52), “o fluxo de caixa está diretamente ligado à gestão financeira dos recursos das empresas, buscando o equilíbrio entre os pagamentos e recebimentos, constituindo-se, desta forma, em um instrumento gerencial fundamental ao processo de tomada de decisões financeiras”.

Para Zdanowicz (2000), o fluxo de caixa é responsável pela agilidade nas atividades financeiras, ao permitir aos gestores um rápido processo de tomada de decisões.

A flexibilidade do instrumento é importante para moldar-se com as necessidades de informação de cada usuário, independente do nível hierárquico que ocupa, sendo indispensável para a análise da performance financeira do período estabelecido e manter a organização dentro do curso estabelecido.

Para Queji (2002), é possível configurar o sistema de controle de gestão às necessidades específicas de cada empresa, promovendo a melhoria dos controles de gestão empresarial e buscando a melhoria continua dos resultados. Desta forma, o controle tem por finalidade balizar as atividades organizacionais no alcance de objetivos e planos,

permitindo a comparação de dados reais e previstos, possibilitando a organização à adoção de medidas corretivas.

Neste sentido, Kraus (2003), informa que diversos instrumentos são desenvolvidos para aprimorar a gestão do fluxo de caixa de acordo com o tamanho da organização, não sendo admissível que o administrador financeiro descubra no último dia quais desembolsos que a empresa deverá realizar com o contas a pagar. Para tal, é importante que todos estejam envolvidos na gestão do caixa, conforme segue:

Todo profissional que atua na empresa e toma decisões que afetam a liquidez da empresa, deve ser chamado a participar, de alguma forma, no estabelecimento de metas de geração de liquidez do período. Tanto para o responsável pelas vendas do produto ou quem decide prazos, taxas de juros ou mesmo o faturamento a negociar com os clientes, quanto para aquele que tem responsabilidade sobre os suprimentos da empresa, tendo liberdade para fazer compras à vista em momentos de oportunidade comercial, a participação é essencial. Kraus (2003, p. 30).

Nesta direção, Costa (2004), afirma que o administrador financeiro deve estar sempre envolvido em todas as discussões, independente do nível hierárquico em assuntos como a política de vendas, política de compras, política de pessoal, decisões da área de produção, cujos efeitos impactam de certa forma na área financeira.

Ainda para Kraus (2003), a gestão do caixa compreende o trabalho de controle e utilização com eficiência dos recursos líquidos da organização, de investimentos conversíveis em caixa, e das fontes de terceiros que proporcionam a utilização imediata.

Gitman (2002), alerta para a peculiaridade utilizada para a gestão financeira. A contabilidade prepara demonstrações financeiras que reconhecem a receita e os gastos no momento em que são incorridos, o regime da competência. O gerente financeiro enfatiza o regime de caixa, ou o momento em que os valores entram ou saem efetivamente do caixa da organização, para manter a solvência da empresa e adquirir os ativos necessários para a realização dos objetivos. Neste sentido, os gerentes financeiros devem olhar além das demonstrações financeiras para ter a noção exata dos problemas financeiros atuais ou potenciais, pois uma organização pode ser lucrativa e apresentar problemas de caixa.

2.5.1 Análise de Entradas e Saídas Não Financeiras

Frezatti (2006), informa que as organizações devem cuidar do fluxo operacional, ou seja, o fluxo de recursos provenientes da atividade fim da empresa, sendo que o fluxo operacional positivo significa sinal de saúde empresarial.

A separação do fluxo de caixa da empresa é importante para a avaliação de diferentes áreas da organização e para maior compreensão das diferentes situações de entradas e saídas, sem causar distorções entre as informações. Para tal, é importante que os responsáveis pela gestão de caixa tenham em mente qual informação é relevante para a tomada de decisões e que desta forma os dados não se misturem. Frezatti (2006), exemplifica que uma empresa pode ter o fluxo positivo em um determinado período, mas sem ter o discernimento entre o que acarretou a geração de caixa. O mais importante é que a geração de caixa ocorra em razão das atividades operacionais e desta forma, três momentos da gestão são importantes para as entradas e saídas de recursos, momento da negociação, acompanhamento e a cobrança das entradas.

O momento negociação ocorre antes da confirmação do pedido e é composto de acordos entre as partes interessadas na negociação, como prazo, preço, taxa de juros e momento de faturamento.

A área comercial da organização é responsável pelo momento negociação e deve-se levar em consideração todos os aspectos que afetam a liquidez. Frezatti (2006), afirma que a negociação deve ser conduzida com proatividade e características como a concentração de faturamento no final do mês, taxa de juros inferior ao custo de captação de recursos e prazos descasados são resultados do não-empenho. O fluxo de caixa como um instrumento gerencial envolve todas as áreas da organização de forma que as decisões passam a levar em consideração a liquidez da empresa.

Os instrumentos mais relevantes no momento negociação e que afetam positivamente o caixa, são descritos por Frezatti (2006, p. 52), conforme segue:

- Aumento das vendas a vista, sem compensações pela menor carga de impostos;
- Faturamento a prazo com taxas de juros acima do custo de oportunidade da empresa;
- Concentração do faturamento nos primeiros dias do mês;
- Recebimento de adiantamentos referentes aos faturamentos futuros.

O momento acompanhamento via controlar a eficiência interna e é considerado mais controlável, quando o momento anterior tenha sido planejado e executado visando a liquidez. É importante que a organização não apresente atrasos no processamento dos pedidos que acarretariam um impacto negativo no caixa. Deste modo, Frezatti (2006, p. 53), apresenta as ações importantes deste momento para a gestão do fluxo de caixa:

- Nos casos de faturamento de produtos consta o estoque existente, o controle do tempo de atendimento de pedidos é vital para o benefício à liquidez. Os tempos de espera podem ser críticos na entrada do pedido, no crédito, na liberação comercial, na separação de produtos, na expedição ou no próprio faturamento;
- Acompanhamento da entrega para evitar problemas de ineficiência nos atrasos;
- Acompanhamento da produção e estoques no sentido de minimizar os tempos de estocagem, ou seja, o *just in time* joga a favor da liquidez.

O último momento, após o controle organizacional para que os prazos de fabricação e entrega fossem cumpridos, certificar-se de que o compromisso assumido pelo cliente seja honrado no prazo correto definido no momento negociação. Neste sentido, Frezatti (2006, p. 53), enumera os elementos que fortalecem a entrada de caixa no momento cobrança:

- Postura clara em termos e pontualidade conhecida e praticada junto à clientela;
- Estratégia e passos de negociação para casos de atrasos com conseqüências comerciais asseguradas;
- Sistemas de informações ágeis e confiáveis.

A liquidez é impactada não somente pela gestão do fluxo de entradas como também pelo fluxo de saídas. Desta forma, Frezatti (2006), elucida que os gestores e as áreas responsáveis devem buscar postergar o recebimento de produtos, matéria-prima e serviços para a época mais próxima da utilização, acarretando conseqüências nos desembolsos. Negociar aquisições a prazo em razão do benefício de impostos sobre os juros acrescidos ao valor a vista, desde que esses sejam inferiores ao custo de oportunidade da empresa. A obtenção de prorrogações a custos inferiores às taxas de custo de oportunidade impactam positivamente a liquidez caracterizando um aproveitamento do crédito dos fornecedores.

O momento acompanhamento das saídas operacionais, é essencial que a organização disponha de um sistema de informações capaz de monitorar e checar o prazo

de pagamento de cada documento assegurando o desembolso na data certa. As empresas devem buscar o sistema de informação adequado para o seu tamanho e função. Muitas organizações praticam apenas o controle visual de documentos, aumentando o risco de eventuais drenagens no fluxo de caixa, haja vista o pagamento de encargos quando o pagamento do documento é atrasado (Frezatti, 2006).

A etapa de pagamento das saídas operacionais é a mais simples quando a execução das duas primeiras tenham sido executadas corretamente. É mais relacionado a segurança dos pagamentos, assegurando que as pessoas responsáveis tenham autorizado os mesmos mediante assinatura física ou eletrônica (Frezatti, 2006).

2.5.2 Análise de Entradas e Saídas Financeiras

O fluxo financeiro é uma consequência das entradas e saídas não financeiras da empresa, tendo em vista que em caso de sobras, existirá uma saída no fluxo financeiro para aplicação em alguma alternativa de investimentos. Em caso de falta de caixa, ter-se-á uma entrada no fluxo financeira, proveniente de um resgate de aplicação ou entrada de empréstimo (Frezatti, 2006).

Sanvicente (1987), salienta que uma boa administração de disponibilidades deve utilizar os recursos ociosos em aplicações temporárias, protegendo duplamente os recursos contra a perda com a inflação e o custo de oportunidade da manutenção do dinheiro sob a forma monetária pura.

As organizações podem em determinado momento não necessitar de determinado recurso em seu caixa, desta forma para que o montante não fique parado, sofrendo os efeitos da inflação e do custo de oportunidade, o administrador financeiro faz a opção de aplicar os recursos no mercado financeiro por um curto período de modo que os recursos estejam disponíveis novamente no momento em que for necessário, sem a necessidade da captação de fontes terceiras.

Os excedentes temporários devem oferecer uma elevada segurança com relação ao principal, ou seja, não deverá haver perdas, tendo em vista que quando a empresa desejar liquidar a operação, os recursos devem estar disponíveis para serem utilizados em suas

operações. Desta forma, é importante que a organização ajuste a estrutura de vencimentos das aplicações à estrutura de prazos de suas necessidades (Sanvicente, 1987).

Os tomadores de decisão devem levar sempre em consideração o fator risco nas operações. Segundo Frezatti (2006), desembolsos inesperados podem ocorrer e por consequência a falta de liquidez. Um grande cliente pode atrasar o pagamento e por consequência afetar o caixa. Desta forma, para Sanvicente (1987), é importante que o título investido seja prontamente resgatável, ou seja, ter alta liquidez para as necessidades organizacionais.

O aspecto rentabilidade deve ser levado em consideração quando se tenta otimizar o ativo. É importante que o dilema rentabilidade *versus* liquidez seja estudado. Sanvicente (1987), lembra que quanto maior for a rentabilidade, maior o risco.

Frezatti (2006), afirma que os tesoureiros tradicionais são fortemente orientados para o fluxo financeiro, considerando que pouco se pode fazer sobre o fluxo não financeiro. *Atualmente, é importante que o profissional deva atuar, questionando, orientando e exigindo ações das demais áreas.*

Com relação à captação de recursos de terceiros, o capital de curto prazo deve ser utilizado para o reforço de capital de giro, dada a necessidade do pagamento no curto prazo. A oscilação das taxas de juros pode comprometer o capital de giro da organização quando o prazo de pagamento é alongado e o empréstimo antes compatível, torna-se um problema. A captação de curto prazo deve ser adequadamente conciliado com o financiamento a longo prazo para que desta forma o caixa não seja prejudicado (Frezatti, 2006).

2.5.3 Relações com os Bancos

A administração financeira deve levar em consideração o relacionamento como uma de suas atividades durante a gestão do caixa. Em uma economia de grande mobilidade que exige rápidas transferências de recursos, operações de captação e aplicação de recursos é fundamental a existência da parceria financeira que é desempenhada pelos bancos.

Algumas operações bancárias de grande relevância para as empresas são citadas por Zdanowicz (2000, p. 30):

- Operações bancárias comuns – consideram-se as operações de descontos de duplicatas, cobrança de títulos e adiantamentos com garantias de duplicatas (*caução*);
- Operações bancárias especiais – consistem em financiamentos das vendas a prazo, ou seja, duplicatas superiores há 30 dias, assim como os empréstimos com penhor mercantil, quando utilizados para a aquisição de máquinas, equipamentos, mercadorias e matéria-prima;
- Operações de financiamento – constituem-se nas captações de recursos em fontes de longo prazo, que são realizadas em instituições de fomento e no mercado de capitais.

Frezatti (2006), ressalta a importância dos gestores enlancarem as necessidades com relação aos serviços bancários. A necessidade de empréstimos pode fazer com que a empresa possa se aproximar de uma instituição em um determinado período de tempo, em contrapartida, as organizações possuem a necessidade de efetuarem a cobrança bancária todos os dias. O autor afirma que aspectos como a disponibilidade do leque de serviços bancários, agilidade no processo decisório da instituição financeira, suporte de informações financeiras para a tomada de decisões e instituições com parcerias fortes devem ser analisados na escolha dos bancos como parceiros.

Da mesma maneira que as empresas escolhem os parceiros financeiros, os bancos escolhem as melhores empresas para se tornarem parceiras analisando aspectos como desempenho no setor de atuação, resultados obtidos, estrutura de capital da organização, *qualidade da administração, experiência com a empresa analisada, conceito com o mercado e garantias oferecidas pela empresa analisada.*

2.5.4 Planejamento de Fluxo de Caixa

O planejamento de caixa é um instrumento da gestão financeira de grande importância para a visualização de cenários da necessidade de numerários para atender o fluxo de pagamentos ou a sobra de caixa. Desta forma, o tesoureiro pode se antecipar aos eventuais problemas como o aumento do volume de pagamentos ou a diminuição de receitas por algum motivo.

Para Costa (2004), quando o gestor consegue antecipar as situações futuras de caixa, *possui tempo suficiente para identificar as melhores linhas de financiamento menos onerosas do mercado, como também a análise das melhores aplicações no que tange ao risco oferecido pela instituição financeira e a rentabilidade oferecida. Ainda na visão de*

Costa (2004), o planejamento do fluxo de caixa possibilita identificar e trabalhar situações cíclicas das receitas e pagamentos por questões mercadológicas ou de outro ator externo.

Gitman (2002), lembra que o planejamento de caixa ou orçamento de caixa deve ser projetado para um período de 1 ano, dividido em intervalos menores. O número de intervalos depende da natureza do negócio. Quanto mais incerto, sazonal e irregular, o número de intervalos deve ser maior a fim de especificar as informações para os gestores.

A projeção de caixa deve levar em consideração as previsões de vendas elaboradas pela área de vendas e entregue ao gestor financeiro. Para tal, deve ser observado os investimentos, despesas e custos necessários para o cumprimento do plano de vendas (Gitman, 2002). Neste sentido, para Costa (2004), o planejamento de caixa deve ser atualizado periodicamente com todas as informações disponíveis, tendo todas as áreas responsabilidade pela atualização e precisão dos dados que compõe a projeção de caixa.

O planejamento de caixa é de grande valia para a administração financeira tendo em vista o estabelecimento do nível desejado de caixa para o cumprimento dos compromissos e maior segurança na aplicação de recursos excedentes (Costa, 2004).

O autor Zdanowicz (2000, p. 170), exemplifica na figura 7 abaixo os fatores que devem ser levados em consideração durante o planejamento do caixa.

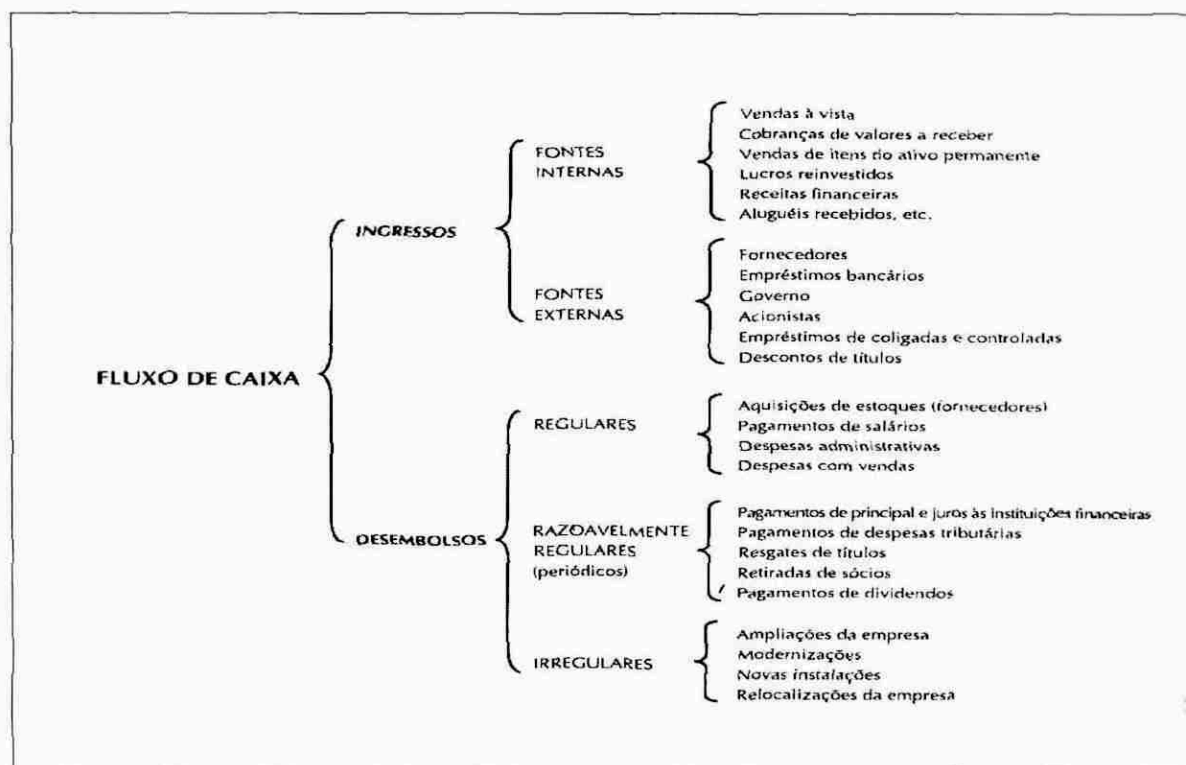


FIGURA 4: Componentes do Caixa. Fonte: Zdanowicz (2000, p.170)

Conforme a observação da figura acima, compreende-se que o planejamento de caixa deve ter as informações organizadas e subdivididas em categorias, objetivando o melhor monitoramento dos valores com relação ao que foi planejado, possibilitando assim a identificação das variações de saldos e enriquecendo os futuros planejamentos de caixa.

3 METODOLOGIA

Para Santos e Noronha (2005), a metodologia tem a função de estabelecer um corpo de regras e diligências para realizar uma pesquisa, ajudando-nos a compreender o processo que culmina nos resultados esperados. Desta forma, o objetivo deste capítulo é delinear a metodologia utilizada para o alcance dos objetivos propostos.

3.1 Tipo de pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como exploratória descritiva que para Cervo e Brevian (1996), procura realizar descrições situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma. Gil (1999, p. 43), afirma que “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. No mesmo sentido, Triviños (1992), ressalta que o estudo exploratório *habilita o investigador a aumentar a experiência em torno de determinado problema.*

Assim, realizou-se uma revisão bibliográfica com a finalidade de revisar a literatura acerca dos conceitos, definições e demais aspectos que englobam o fluxo de caixa. Foram revisados livros, dissertações, teses, como fontes secundárias.

Com base na revisão bibliográfica, foi analisada uma empresa da Grande Florianópolis para um estudo de caso, Vergara (1997, p. 47), afirma que “o estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento”. No mesmo sentido, Yin (2001), indica que o estudo de caso contribui para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Em razão das informações apresentadas, a presente pesquisa é caracterizada pelo estudo de caso descritivo que na opinião de Gil (1999, p.44), “as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre as variáveis”. Neste sentido, buscou-se descrever a situação do fluxo de caixa da organização estudada.

A natureza da pesquisa é quantitativa, pois na opinião de Santos e Noronha (2005), o método quantitativo é voltado para dados mensuráveis, por meio de recursos e técnicas, como questionários e entrevistas, entre outros.

3.2 Tipo de dados

O presente trabalho utilizou dados primários e secundários para a construção da pesquisa.

Os dados primários “são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento” (Mattar, 1993, p.134).

Os dados secundários “são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados, às vezes, até analisados, com propósitos outros ao atender às necessidades da pesquisa em andamento” (Mattar, 1993, p.135), mas que podem ser obtidos e consultados por qualquer usuário. As mais frequentes fontes deste tipo de dados são, na opinião de Mattar (1993), da própria empresa, governos, publicações, instituições não governamentais e serviços padronizados de informações de marketing.

3.3 Coleta dos dados

A coleta dos dados ocorreu através da análise e retirada de relatórios do sistema de fluxo de caixa utilizado na organização estudada e posteriormente a construção de tabelas para dar sentido aos dados transformando-os em informações de relevância. Dados secundários foram utilizados através da análise de planilhas e controles financeiros da área de tesouraria da organização. A observação das rotinas da área financeira e a entrevista não estruturada complementam o método de coleta de dados.

Os dados são analisados mensalmente através do índice de relevância (IR) e do índice de relevância acumulado. O IR é calculado através da fórmula Total de entradas ou Saídas do dia/ Total de entradas ou saídas do mês. O índice acumulado é composto pelo índice de relevância acumulado através dos dias do mês. Em um segundo momento, os dados das entradas e saídas dos dias de pagamentos dos prestadores são analisados através

da seguinte fórmula: Entrada ou Saída/ Total de saídas do mês. Desta forma, buscou-se neste segundo momento um melhor efeito de comparação.

Os índices foram calculados para demonstrar a importância de cada movimentação (entrada ou saída) do dia perante o total do mês e a comparação do índice acumulado de entradas com as saídas para visualização da conexão das datas de pagamentos com os recebimentos de recursos.

3.4 Limitações da pesquisa

A pesquisa apresentou uma limitação no que diz respeito ao sistema utilizado na empresa que não garante maior especificidade das informações acerca do fluxo de caixa realizado, com relação à diferenciação dos tipos de receitas ou despesas gerais..

Em razão do ano de 2006 ter sido atípico com relação a sua movimentação de caixa, não se pode identificar a sazonalidade de caixa. A pesquisa de outros anos seria dificultosa em razão do atual sistema ter sido implantado apenas em 2006 como um banco de dados temporário até a futura implantação do sistema definitivo. O fluxo de caixa realizado dos demais anos se dá através da análise de documentos de movimentação financeira.

4 ANÁLISE DOS DADOS

O presente capítulo analisará o caso de uma prestadora de serviços da Grande Florianópolis. Os dados serão apresentados e analisados em séries mensais e por fim, anualmente. As tabelas contêm o fluxo de caixa realizado pela empresa ao longo dos meses do ano de 2006, como também os índices de relevância do total de entradas e saídas diárias em relação aos totais gerais mensais e o índice acumulado do índice de representatividade.

4.1 A Organização

A empresa estudada atua na prestação de serviços da Grande Florianópolis e para preservação dos dados financeiros e de informações estratégicas, seu nome não será citado.

Os dados são provenientes da área de tesouraria da organização a qual foi analisada e observada e é responsável pela manutenção dos saldos de caixa e efetuação dos pagamentos. Desta forma, são apresentadas as tabelas que contêm os dados financeiros de entrada e saída diários, o índice de relevância da entrada ou saída do dia em relação ao total de entradas ou saídas do mês e o índice acumulado do índice de relevância.

4.2 Comparação de Entradas e Saídas

O presente item da pesquisa buscou analisar a conexão das saídas de recursos (pagamentos) com as datas de entradas (recebimentos), através das tabelas e gráficos que seguem.

4.2.1 Fluxo de caixa do mês de janeiro

FLUXO DE CAIXA - 2006						
Data	02/01/06			03/01/06		
Saldo Inicial	R\$ 5.103.603,88	IR	IAC	R\$ 908.125,69	IR	IAC
Entradas	R\$ 220.155,17	1,92%	1,92%	R\$ 52.683,71	0,46%	2,38%
Saídas	R\$ 4.415.633,36	37,53%	37,53%	R\$ 118.409,63	1,01%	38,53%
Saldo Final	R\$ 908.125,69	--	--	R\$ 842.399,77	--	--
Data	04/01/06			05/01/06		
Saldo Inicial	R\$ 842.399,77	IR	IAC	R\$ 1.043.752,39	IR	IAC

Entradas	R\$ 236.940,92	2,07%	4,46%	R\$ 108.515,99	0,95%	5,40%
Saídas	R\$ 35.588,30	0,30%	38,83%	R\$ 439.212,88	3,73%	42,57%
Saldo Final	R\$ 1.043.752,39	--	--	R\$ 713.055,51	--	--
Data	05/01/06			06/01/06		
Saldo Inicial	R\$ 1.043.752,39	IR	IAC	R\$ 713.055,51	IR	IAC
Entradas	R\$ 108.515,99	0,95%	5,40%	R\$ 143.886,70	1,26%	6,66%
Saídas	R\$ 439.212,88	3,73%	42,57%	R\$ 383.949,10	3,26%	45,83%
Saldo Final	R\$ 713.055,51	--	--	R\$ 472.993,11	--	--
Data	09/01/06			10/01/06		
Saldo Inicial	R\$ 472.993,11	IR	IAC	R\$ 645.558,79	IR	IAC
Entradas	R\$ 205.273,18	1,79%	8,45%	R\$ 1.471.678,08	12,86%	21,32%
Saídas	R\$ 32.707,50	0,28%	46,11%	R\$ 256.007,48	2,18%	48,28%
Saldo Final	R\$ 645.558,79	--	--	R\$ 1.861.229,39	--	--
Data	11/01/06			12/01/06		
Saldo Inicial	R\$ 1.861.229,39	IR	IAC	R\$ 2.306.228,00	IR	IAC
Entradas	R\$ 462.592,08	4,04%	25,36%	R\$ 3.345.053,59	29,23%	54,59%
Saídas	R\$ 17.593,47	0,15%	48,43%	R\$ 63.566,39	0,54%	48,97%
Saldo Final	R\$ 2.306.228,00	--	--	R\$ 5.587.715,20	--	--
Data	13/01/06			16/01/06		
Saldo Inicial	R\$ 5.587.715,20	IR	IAC	R\$ 4.708.706,78	IR	IAC
Entradas	R\$ 187.575,28	1,64%	56,23%	R\$ 244.221,58	2,13%	58,37%
Saídas	R\$ 1.066.583,70	9,06%	58,04%	R\$ 359.472,12	3,05%	61,09%
Saldo Final	R\$ 4.708.706,78	--	--	R\$ 4.593.456,25	--	--
Data	17/01/06			18/01/06		
Saldo Inicial	R\$ 4.593.456,25	IR	IAC	R\$ 4.889.178,52	IR	IAC
Entradas	R\$ 308.142,76	2,69%	61,06%	R\$ 516.245,92	4,51%	65,57%
Saídas	R\$ 12.420,49	0,11%	61,20%	R\$ 4.500,50	0,04%	61,24%
Saldo Final	R\$ 4.889.178,52	--	--	R\$ 5.400.923,94	--	--
Data	19/01/06			20/01/06		
Saldo Inicial	R\$ 5.400.923,94	IR	IAC	R\$ 5.410.632,72	IR	IAC
Entradas	R\$ 76.683,25	0,67%	66,24%	R\$ 1.322.538,16	11,56%	77,80%
Saídas	R\$ 66.974,46	0,57%	61,80%	R\$ 3.598.446,13	30,58%	92,38%
Saldo Final	R\$ 5.410.632,72	--	--	R\$ 3.134.724,75	--	--
Data	23/01/06			24/01/06		
Saldo Inicial	R\$ 3.134.724,75	IR	IAC	R\$ 3.253.408,83	IR	IAC
Entradas	R\$ 162.746,87	1,42%	79,22%	R\$ 839.172,39	7,33%	86,55%
Saídas	R\$ 44.062,78	0,37%	92,76%	R\$ 271.821,65	2,31%	95,07%
Saldo Final	R\$ 3.253.408,83	--	--	R\$ 3.820.759,57	--	--
Data	25/01/06			26/01/06		
Saldo Inicial	R\$ 3.820.759,57	IR	IAC	R\$ 4.076.042,67	IR	IAC
Entradas	R\$ 288.310,66	2,52%	89,07%	R\$ 287.367,22	2,51%	91,58%
Saídas	R\$ 33.027,57	0,28%	95,35%	R\$ 32.441,97	0,28%	95,63%
Saldo Final	R\$ 4.076.042,67	--	--	R\$ 4.330.967,92	--	--
Data	27/01/06			30/01/06		
Saldo Inicial	R\$ 4.330.967,92	IR	IAC	R\$ 4.588.357,61	IR	IAC
Entradas	R\$ 474.052,96	4,14%	95,73%	R\$ 374.988,89	3,28%	99,00%
Saídas	R\$ 216.663,27	1,84%	97,47%	R\$ 71.871,99	0,61%	98,08%
Saldo Final	R\$ 4.588.357,61	--	--	R\$ 4.891.474,51	--	--
Data	31/01/06			TOTAL JANEIRO		

Saldo Inicial	R\$ 4.891.474,51	IR	IAC	R\$ 5.103.603,88	--	--
Entradas	R\$ 113.921,37	1,00%	100,00%	R\$ 11.442.746,73	--	--
Saídas	R\$ 226.216,56	1,92%	100,00%	R\$ 11.767.171,29	--	--
Saldo Final	R\$ 4.779.179,32	--	--	R\$ 4.779.179,32	--	--

TABELA 1: Fluxo de Caixa Realizado em Janeiro de 2006 – Elaboração Própria

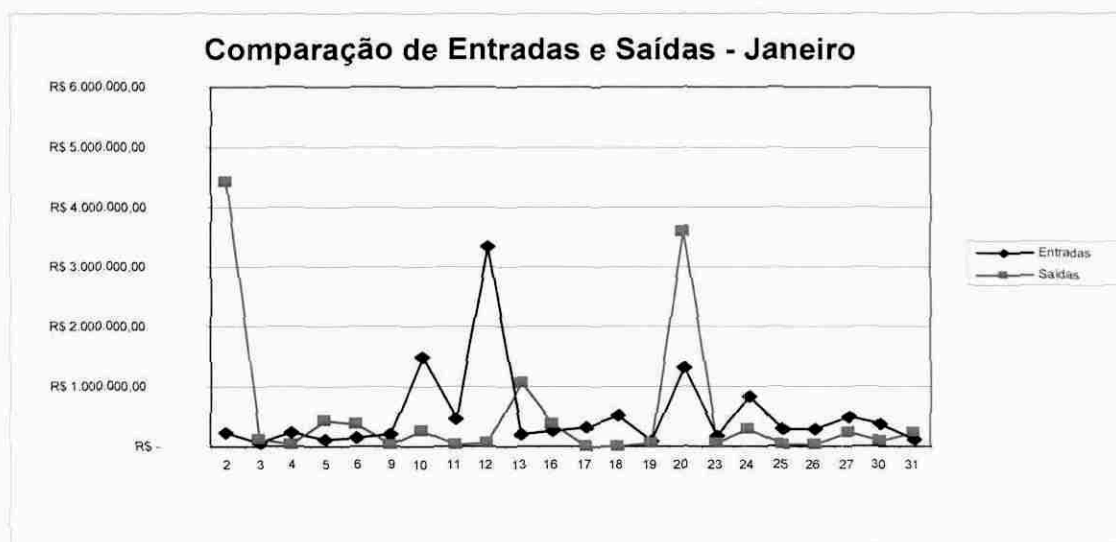


GRÁFICO 01: Comparação de Entradas e Saídas de Janeiro de 2006 – Elaboração Própria

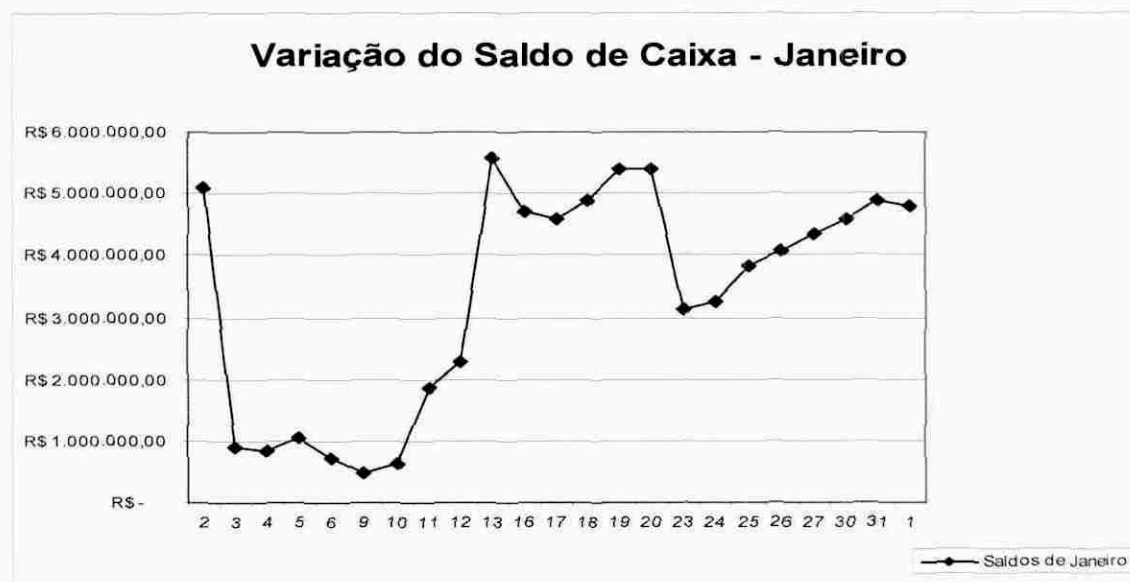


GRÁFICO 02: Variação do Saldo de Caixa de Janeiro de 2006 - Elaboração Própria

O fluxo de caixa da organização caracteriza-se por uma orientação ao pagamento de fornecedores de serviços, em razão de estar ligado diretamente à atividade fim e a inadimplência poderia comprometer as atividades operacionais. Desta forma, a área de tesouraria preocupa-se com o monitoramento das entradas e acúmulo de recursos até o momento dos pagamentos. Ao decorrer do ano de 2005, a administração financeira estabeleceu o primeiro dia útil do mês e o dia 20 de cada mês para o pagamento dos fornecedores, postergando a data quando a mesma coincidir com finais de semanas ou feriados. Assim, os meses de Janeiro e permaneceram dentro desta política.

O pagamento a fornecedores, considerados aqui os principais prestadores de serviços, totalizou R\$ 8.541.129,47 no mês de Janeiro e conforme mencionado, concentrou-se no dia 02 (37,53 % das saídas) e no dia 20 (30,58% das saídas) com alguns pagamentos também efetuados no dia 13/01/2006 (9,06 % das saídas), perfazendo os pagamentos desses fornecedores um total aproximado de 80 % dos pagamentos efetuados no mês de janeiro.

Isso demonstra a importância dos fornecedores de serviços no fluxo de caixa da organização, de forma que o planejamento de caixa é fundamental para a antecipação da informação sobre o total de saídas, as quais o caixa deverá suprir.

Com relação às entradas, as receitas ocorrem grande parte por cobrança bancária e depósitos. Observa-se no gráfico 01 que ocorrem três picos de entradas de receitas nos dias 10 (12,86% das receitas), 12 (29,23 % das receitas) e 20 (11,56 % das receitas). É importante salientar que os contratos com os bancos estipularam um *float* bancário de 2 dias, ou seja, os bancos efetuam a cobrança através dos boletos e retém os numerários por 48 horas antes de efetivamente creditar na conta corrente da empresa. Desta forma, o maior volume de entrada de recursos ocorreu no dia 12 de Janeiro que corresponde aos boletos de vencimento no dia 10. Em troca desta política, a organização beneficia-se de isenções de algumas tarifas.

Através da observação do gráfico 02, verifica-se que o saldo de caixa é mais elevado entre os dias 12 e 20, antes do pagamento de parte das obrigações com os fornecedores no dia 20 de Janeiro. Desta forma, o restante do saldo de caixa acrescido dos recursos recebidos entre os dias 20 e 31, são utilizados para o próximo dia de pagamentos a fornecedores, o dia 01 de Fevereiro.. Por esta razão, observa-se que no mês de janeiro, pelo

fato de a organização iniciar o mês com recursos em caixa, bem como por programar para 30

datas posteriores aos ingressos de recursos os pagamentos dos principais fornecedores, que perfazem um total de mais de 80% dos pagamentos efetuados naquele mês, verifica-se que as saídas de recursos financeiros estão conciliadas com as datas de entradas, apesar de no mês de Janeiro o ingresso de recursos financeiros ter sido menor que o total de pagamentos.

Ainda, vale ressaltar que a organização possuía como reserva de recursos financeiros neste mês, duas aplicações que totalizavam R\$929.285,18, as quais haviam sido aplicadas no mês de dezembro de 2005, e não foi necessário fazer resgate desses recursos, permanecendo aplicados no início do mês de fevereiro.

4.2.2 Fluxo de caixa do mês de fevereiro

FLUXO DE CAIXA - FEVEREIRO 2006						
Data	01/02/06			02/02/06		
Saldo Inicial	R\$ 4.779.179,32	IR	IAC	R\$ 1.238.447,56	IR	IAC
Entradas	R\$ 560.278,65	5,33%	5,33%	R\$ 131.940,83	1,25%	6,58%
Saídas	R\$ 4.101.010,41	29,77%	29,77%	R\$ 248.103,40	1,80%	31,57%
Saldo Final	R\$ 1.238.447,56	--	--	R\$ 1.122.284,99	--	--
Data	03/02/06			06/02/06		
Saldo Inicial	R\$ 1.122.284,99	IR	IAC	R\$ 1.034.762,47	IR	IAC
Entradas	R\$ 135.803,84	1,29%	7,87%	R\$ 641.406,28	6,10%	13,97%
Saídas	R\$ 223.326,36	1,62%	33,19%	R\$ 117.713,87	0,85%	34,05%
Saldo Final	R\$ 1.034.762,47	--	--	R\$ 1.558.454,87	--	--
Data	07/02/06			08/02/06		
Saldo Inicial	R\$ 1.558.454,87	IR	IAC	R\$ 1.599.003,45	IR	IAC
Entradas	R\$ 106.868,22	1,02%	14,99%	R\$ 328.315,22	3,12%	18,11%
Saídas	R\$ 66.319,64	0,48%	34,53%	R\$ 57.913,80	0,42%	34,95%
Saldo Final	R\$ 1.599.003,45	--	--	R\$ 1.869.404,88	--	--
Data	09/02/06			10/02/06		
Saldo Inicial	R\$ 1.869.404,88	IR	IAC	R\$ 2.068.028,85	IR	IAC
Entradas	R\$ 237.234,59	2,26%	20,37%	R\$ 1.077.097,84	10,24%	30,61%
Saídas	R\$ 38.610,61	0,28%	35,23%	R\$ 271.738,13	1,97%	37,20%
Saldo Final	R\$ 2.068.028,85	--	--	R\$ 2.873.388,56	--	--
Data	13/02/06			14/02/06		
Saldo Inicial	R\$ 2.873.388,56	IR	IAC	R\$ 3.258.741,30	IR	IAC
Entradas	R\$ 468.954,60	4,46%	35,07%	R\$ 2.806.771,36	26,69%	61,77%
Saídas	R\$ 83.601,87	0,61%	37,81%	R\$ 1.047.302,03	7,60%	45,41%
Saldo Final	R\$ 3.258.741,30	--	--	R\$ 5.018.210,63	--	--
Data	15/02/06			16/02/06		

Saldo Inicial	R\$ 5.018.210,63	IR	IAC	R\$ 4.824.226,29	IR	IAC
Entradas	R\$ 251.237,63	2,39%	64,16%	R\$ 203.627,44	1,94%	66,09%
Saídas	R\$ 445.221,96	3,23%	48,65%	R\$ 36.135,10	0,26%	48,91%
Saldo Final	R\$ 4.824.226,29	--	--	R\$ 4.991.718,63	--	--
Data	17/02/06			20/02/06		
Saldo Inicial	R\$ 4.991.718,63	IR	IAC	R\$ 5.608.851,60	IR	IAC
Entradas	R\$ 651.316,91	6,19%	72,29%	R\$ 880.286,71	8,37%	80,66%
Saídas	R\$ 34.183,94	0,25%	49,16%	R\$ 5.640.494,58	40,95%	90,11%
Saldo Final	R\$ 5.608.851,60	--	--	R\$ 848.643,73	--	--
Data	21/02/06			22/02/06		
Saldo Inicial	R\$ 848.643,73	IR	IAC	R\$ 939.986,82	IR	IAC
Entradas	R\$ 99.591,31	0,95%	81,61%	R\$ 844.328,79	8,03%	89,64%
Saídas	R\$ 8.248,22	0,06%	90,17%	R\$ 322.424,40	2,34%	92,51%
Saldo Final	R\$ 939.986,82	--	--	R\$ 1.461.891,21	--	--
Data	23/02/06			24/02/06		
Saldo Inicial	R\$ 1.461.891,21	IR	IAC	R\$ 1.451.305,64	IR	IAC
Entradas	R\$ 384.950,27	3,66%	93,30%	R\$ 704.785,60	6,70%	100,00%
Saídas	R\$ 395.535,84	2,87%	95,38%	R\$ 636.761,65	4,62%	100,00%
Saldo Final	R\$ 1.451.305,64	--	--	R\$ 1.519.329,60	--	--
Data	TOTAL FEVEREIRO					
Saldo Inicial	R\$ 4.779.179,32	--	--			
Entradas	R\$ 10.514.796,11	--	--			
Saídas	R\$ 13.774.645,83	--	--			
Saldo Final	R\$ 1.519.329,60	--	--			

TABELA 2: Fluxo de Caixa Realizado em Fevereiro de 2006 - Elaboração Própria

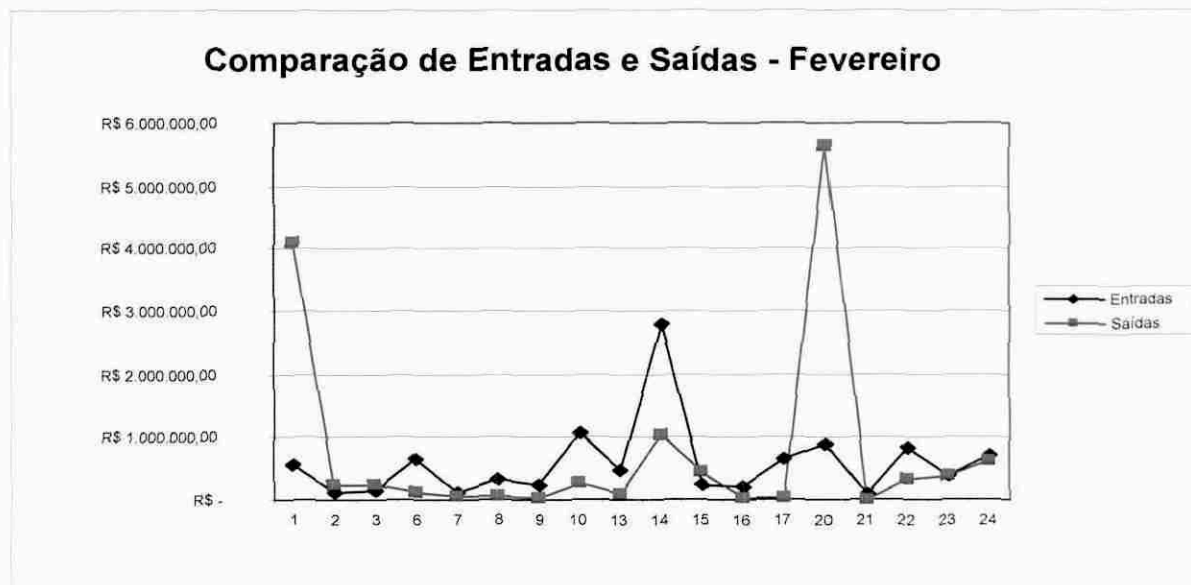


GRÁFICO 03: Comparação de Entradas e Saídas de Fevereiro de 2006 - Elaboração Própria



GRÁFICO 04: Variação do Saldo de Caixa de Fevereiro de 2006 - Elaboração Própria

O mês de Fevereiro foi o último em que a empresa concentrou os pagamentos aos fornecedores no primeiro dia útil do mês e no dia 20, os quais elevaram-se para R\$ 9.833.226,46 neste mês.

Em razão da menor quantidade de dias úteis, o ingresso de recursos financeiros em caixa ficou prejudicado, como pode-se observar na comparação do gráfico 04 com o gráfico 02, onde os contratos para pagamentos dos clientes com datas de vencimentos posteriores ao dia 24 foram recebidos no começo do mês de março.

Apesar do menor ingresso de recursos em caixa, a administração financeira decidiu por manter as aplicações de Janeiro e em complemento, aplicar o valor de R\$ 305.000,00 no dia 22/03/2006, perfazendo no início do mês de março uma aplicação financeira total de aproximadamente de R\$ 1.234.285,18.

O gráfico 03, mostra que o fluxo de pagamentos, apesar do maior volume, comportou-se de modo semelhante ao mês de Janeiro, como também o fluxo de entradas que, com exceção ao final do mês, o restante assemelhou-se ao mês de Janeiro.

4.2.3 Fluxo de caixa do mês de março

FLUXO DE CAIXA - MARÇO 2006						
Data	01/03/06			02/03/06		
Saldo Inicial	R\$ 1.519.329,60	IR	IAC	R\$ 1.126.520,44	IR	IAC
Entradas	R\$ 316.228,51	2,11%	2,11%	R\$ 509.096,14	3,40%	5,52%
Saídas	R\$ 709.037,67	5,76%	5,76%	R\$ 220.324,22	1,79%	7,55%
Saldo Final	R\$ 1.126.520,44	--	--	R\$ 1.415.292,36	--	--
Data	03/03/06			06/03/06		
Saldo Inicial	R\$ 1.415.292,36	IR	IAC	R\$ 1.866.692,17	IR	IAC
Entradas	R\$ 1.056.943,55	7,06%	12,58%	R\$ 146.574,81	0,98%	13,56%
Saídas	R\$ 605.543,74	4,92%	12,48%	R\$ 166.396,42	1,35%	13,83%
Saldo Final	R\$ 1.866.692,17	--	--	R\$ 1.846.870,55	--	--
Data	07/03/06			08/03/06		
Saldo Inicial	R\$ 1.846.870,55	IR	IAC	R\$ 1.905.821,06	IR	IAC
Entradas	R\$ 143.296,99	0,96%	14,52%	R\$ 230.086,67	1,54%	16,06%
Saídas	R\$ 84.346,48	0,69%	14,51%	R\$ 118.795,04	0,97%	15,48%
Saldo Final	R\$ 1.905.821,06	--	--	R\$ 2.017.112,70	--	--
Data	09/03/06			10/03/06		
Saldo Inicial	R\$ 2.017.112,70	IR	IAC	R\$ 2.276.321,24	IR	IAC
Entradas	R\$ 277.582,62	1,86%	17,91%	R\$ 954.437,62	6,38%	24,29%
Saídas	R\$ 18.374,08	0,15%	15,63%	R\$ 512.184,42	4,16%	19,79%
Saldo Final	R\$ 2.276.321,24	--	--	R\$ 2.718.574,44	--	--
Data	13/03/06			14/03/06		
Saldo Inicial	R\$ 2.718.574,44	IR	IAC	R\$ 3.099.496,84	IR	IAC
Entradas	R\$ 442.153,08	2,96%	27,25%	R\$ 3.037.881,63	20,31%	47,55%
Saídas	R\$ 61.230,68	0,50%	20,29%	R\$ 914.554,25	7,43%	27,72%
Saldo Final	R\$ 3.099.496,84	--	--	R\$ 5.222.824,22	--	--
Data	15/03/06			16/03/06		
Saldo Inicial	R\$ 5.222.824,22	IR	IAC	R\$ 4.970.031,58	IR	IAC
Entradas	R\$ 283.916,32	1,90%	49,45%	R\$ 204.687,28	1,37%	50,82%
Saídas	R\$ 536.708,97	4,36%	32,09%	R\$ 60.415,00	0,49%	32,58%
Saldo Final	R\$ 4.970.031,58	--	--	R\$ 5.114.303,85	--	--
Data	17/03/06			20/03/06		
Saldo Inicial	R\$ 5.114.303,85	IR	IAC	R\$ 5.599.637,52	IR	IAC
Entradas	R\$ 518.469,18	3,47%	54,28%	R\$ 1.797.755,13	12,02%	66,30%
Saídas	R\$ 33.135,51	0,27%	32,85%	R\$ 7.181.564,56	58,37%	91,22%
Saldo Final	R\$ 5.599.637,52	--	--	R\$ 215.828,09	--	--
Data	21/03/06			22/03/06		
Saldo Inicial	R\$ 215.828,09	IR	IAC	R\$ 995.069,22	IR	IAC
Entradas	R\$ 983.673,73	6,58%	72,88%	R\$ 871.094,88	5,82%	78,70%
Saídas	R\$ 204.432,59	1,66%	92,88%	R\$ 33.119,00	0,27%	93,15%
Saldo Final	R\$ 995.069,22	--	--	R\$ 1.833.045,11	--	--
Data	23/03/06			24/03/06		
Saldo Inicial	R\$ 1.833.045,11	IR	IAC	R\$ 1.883.743,30	IR	IAC
Entradas	R\$ 53.655,09	0,36%	79,06%	R\$ 49.448,55	0,33%	79,39%

Saídas	R\$ 2.956,90	0,02%	93,18%	R\$ 434.079,84	3,53%	96,70%
Saldo Final	R\$ 1.883.743,30	--	--	R\$ 1.499.112,01	--	--
Data	27/03/06			28/03/06		
Saldo Inicial	R\$ 1.499.112,01	IR	IAC	R\$ 2.119.414,46	IR	IAC
Entradas	R\$ 710.248,30	4,75%	84,14%	R\$ 1.380.863,87	9,23%	93,37%
Saídas	R\$ 89.946,85	0,73%	97,43%	R\$ 19.895,42	0,16%	97,60%
Saldo Final	R\$ 2.119.414,46	--	--	R\$ 3.480.382,91	--	--
Data	29/03/06			30/03/06		
Saldo Inicial	R\$ 3.480.382,91	IR	IAC	R\$ 3.914.943,43	IR	IAC
Entradas	R\$ 507.125,21	3,39%	96,76%	R\$ 347.862,99	2,33%	99,08%
Saídas	R\$ 72.564,69	0,59%	98,19%	R\$ 35.418,42	0,29%	98,47%
Saldo Final	R\$ 3.914.943,43	--	--	R\$ 4.227.388,00	--	--
Data	31/03/06			TOTAL MARÇO		
Saldo Inicial	R\$ 4.227.388,00	IR	IAC	R\$ 1.519.329,60	--	--
Entradas	R\$ 137.606,94	0,92%	100,00%	R\$ 14.960.689,10	--	--
Saídas	R\$ 187.749,83	1,53%	100,00%	R\$ 12.302.773,59	--	--
Saldo Final	R\$ 4.177.245,10	--	--	R\$ 4.177.245,10	--	--

TABELA 3: Fluxo de Caixa Realizado de Março de 2006 - Elaboração Própria

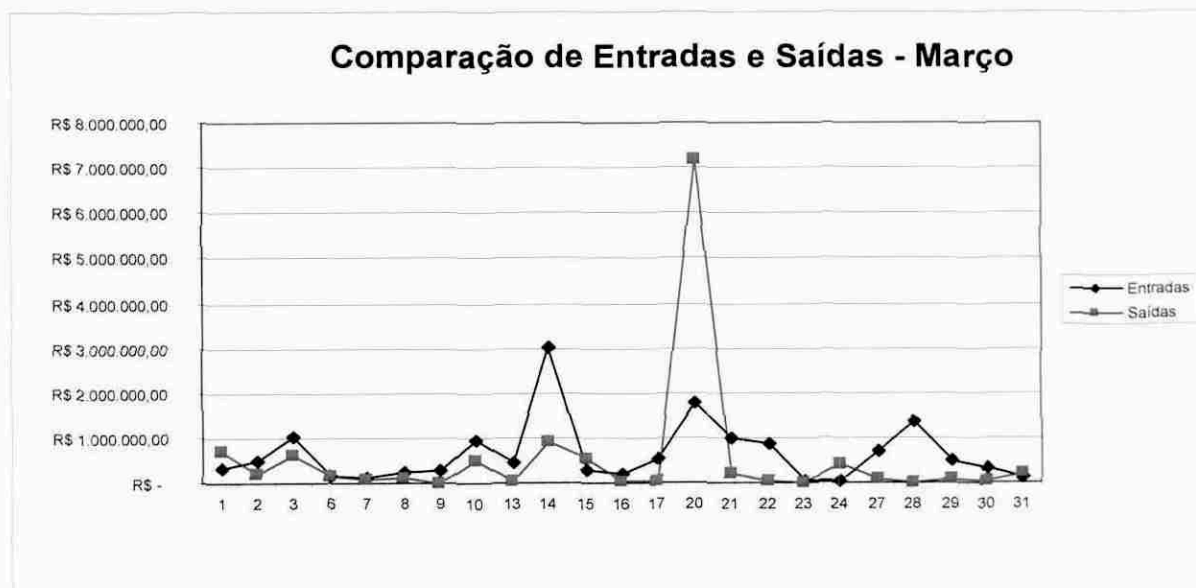


GRÁFICO 05: Comparação de Entradas e Saídas de Março de 2006 - Elaboração Própria



GRÁFICO 06: Variação do Saldo de Caixa de Março de 2006 - Elaboração Própria

O mês de Março foi marcado por dois aspectos importantes no fluxo de caixa da organização: O início de um novo contrato com o Governo do Estado e a concentração da maior parte dos pagamentos a fornecedores no dia 20. Desta forma, observou-se uma mudança nas curvas de conciliação de entradas e saídas e de variação do saldo de caixa.

O fluxo de caixa da organização recebeu no dia 20/03/06, o valor de R\$1.234.285,18, referente à baixa das reservas aplicadas e, apesar da operação, a empresa não teve caixa para garantir o pagamento das obrigações com os fornecedores naquela data. A área financeira decidiu por realizar uma operação de *hot money*, ou seja, empréstimo de curto prazo no valor de R\$ 122.000,00 para que o saldo de caixa não ficasse negativo.

É importante salientar que as entradas de caixa do mês de Março foram de R\$13.604.403,92, descontando-se as entradas financeiras (resgate de aplicações e empréstimo de curto prazo), gerou um caixa positivo de R\$ 1.423.630,33 (descontando-se o pagamento do empréstimo de curto prazo). Desta forma, verifica-se que não houve a conciliação de pagamentos com as entradas, em razão de no dia 20 de Março, já ter sido pago 91,22 % do total de pagamentos do mês, ao passo que a organização só havia recebido 66,30 % do total das entradas de Março e por conseqüência, a falta de recursos para saldar os compromissos assumidos.

O fatores responsáveis pela desconexão das datas de entradas e saídas foram: a alteração da data de pagamento dos principais fornecedores de serviços, com antecipação de parte desses valores para o dia 20/02, tendo em vista que no momento da mudança, os prestadores iriam receber em período maior, o que acarretou um saldo inicial de Março menor em comparação aos outros meses, os atrasos de clientes e a manutenção das mesmas datas de entradas de recursos de clientes com valores importantes para o fluxo de caixa. Através da observação do gráfico 05, verifica-se a entrada de valores expressivos nos dias 27/03/2006 e 28/3/2006. O gráfico 06, demonstra a elevação do saldo de caixa após o dia 27/03/2006. A análise das entradas dos dias citados, demonstra que R\$ 303.383,99, resultam de pagamentos de clientes que entraram em atraso e R\$1.228.318,03, foram pagos sem atraso, mas em razão da nova data de saída dos prestadores de serviços, os valores entraram após o pagamento. Desta forma, o total de R\$1.531.702,02 seria suficiente para que não fosse necessário a baixa de aplicações e a contratação do empréstimo de curto prazo.

O novo contrato de prestação de serviços para o Governo do Estado exigiu algumas mudanças operacionais, tais como a contratação de mais funcionários, ampliação de espaço físico, compra de equipamentos dentre outros, mas o impacto significativo foi estimado através do maior volume de receitas e saídas que ocorreriam a partir de Março.

Através da observação das figuras 05 e 06, verifica-se que com a medida de concentração dos pagamentos no dia 20, ocorre uma manutenção de saldos mais elevados no começo do mês, bem como a curva de pagamentos se mantém pequena até o dia 20, no qual ocorre um pico expressivo. O valor do pagamento aos fornecedores totalizou R\$ 8.497.767,44 e a empresa não tinha mais aplicações disponíveis.

4.2.4 Fluxo de caixa do mês de abril

FLUXO DE CAIXA - ABRIL 2006						
Data	03/04/06			04/04/06		
Saldo Inicial	R\$ 4.177.245,10	IR	IAC	R\$ 3.682.411,09	IR	IAC
Entradas	R\$ 377.199,82	3,49%	3,49%	R\$ 141.412,26	1,31%	4,80%
Saídas	R\$ 872.033,83	6,67%	6,67%	R\$ 156.033,61	1,19%	7,86%
Saldo Final	R\$ 3.682.411,09	--	--	R\$ 3.667.789,73	--	--
Data	05/04/06			06/04/06		
Saldo Inicial	R\$ 3.667.789,73	IR	IAC	R\$ 3.527.354,71	IR	IAC

Entradas	R\$ 160.794,96	1,49%	6,29%	R\$ 201.038,69	1,86%	8,15%
Saídas	R\$ 301.229,98	2,30%	10,16%	R\$ 19.853,80	0,15%	10,32%
Saldo Final	R\$ 3.527.354,71	--	--	R\$ 3.708.539,59	--	--
Data	07/04/06			10/04/06		
Saldo Inicial	R\$ 3.708.539,59	IR	IAC	R\$ 3.788.648,35	IR	IAC
Entradas	R\$ 170.194,34	1,58%	9,73%	R\$ 1.143.946,92	10,59%	20,32%
Saídas	R\$ 90.085,59	0,69%	11,01%	R\$ 412.271,74	3,15%	14,16%
Saldo Final	R\$ 3.788.648,35	--	--	R\$ 4.520.323,53	--	--
Data	11/04/06			12/04/06		
Saldo Inicial	R\$ 4.520.323,53	IR	IAC	R\$ 4.816.918,24	IR	IAC
Entradas	R\$ 323.901,03	3,00%	23,32%	R\$ 2.825.424,04	26,16%	49,47%
Saídas	R\$ 27.306,32	0,21%	14,37%	R\$ 36.771,39	0,28%	14,65%
Saldo Final	R\$ 4.816.918,24	--	--	R\$ 7.605.570,89	--	--
Data	13/04/06			17/04/06		
Saldo Inicial	R\$ 7.605.570,89	IR	IAC	R\$ 8.074.514,43	IR	IAC
Entradas	R\$ 621.907,56	5,76%	55,23%	R\$ 415.444,02	3,85%	59,08%
Saídas	R\$ 152.964,02	1,17%	15,82%	R\$ 1.793.122,40	13,71%	29,53%
Saldo Final	R\$ 8.074.514,43	--	--	R\$ 6.696.836,05	--	--
Data	18/04/06			19/04/06		
Saldo Inicial	R\$ 6.696.836,05	IR	IAC	R\$ 6.768.268,47	IR	IAC
Entradas	R\$ 99.663,37	0,92%	60,00%	R\$ 1.286.706,40	11,91%	71,91%
Saídas	R\$ 28.230,96	0,22%	29,74%	R\$ 17.204,50	0,13%	29,88%
Saldo Final	R\$ 6.768.268,47	--	--	R\$ 8.037.770,36	--	--
Data	20/04/06			24/04/06		
Saldo Inicial	R\$ 8.037.770,36	IR	IAC	R\$ 1.278.245,76	IR	IAC
Entradas	R\$ 733.092,48	6,79%	78,70%	R\$ 147.315,52	1,36%	80,06%
Saídas	R\$ 7.492.617,09	57,29%	87,17%	R\$ 415.972,34	3,18%	90,35%
Saldo Final	R\$ 1.278.245,76	--	--	R\$ 1.009.588,94	--	--
Data	25/04/06			26/04/06		
Saldo Inicial	R\$ 1.009.588,94	IR	IAC	R\$ 1.097.063,06	IR	IAC
Entradas	R\$ 1.061.512,19	9,83%	89,89%	R\$ 178.331,80	1,65%	91,54%
Saídas	R\$ 974.038,06	7,45%	97,80%	R\$ 7.101,13	0,05%	97,85%
Saldo Final	R\$ 1.097.063,06	--	--	R\$ 1.268.293,73	--	--
Data	27/04/06			28/04/06		
Saldo Inicial	R\$ 1.268.293,73	IR	IAC	R\$ 1.527.882,42	IR	IAC
Entradas	R\$ 457.207,41	4,23%	95,78%	R\$ 456.209,80	4,22%	100,00%
Saídas	R\$ 197.618,72	1,51%	99,36%	R\$ 83.560,27	0,64%	100,00%
Saldo Final	R\$ 1.527.882,42	--	--	R\$ 1.900.531,94	--	--
Data	TOTAL ABRIL					
Saldo Inicial	R\$ 4.177.245,10	--	--			
Entradas	R\$ 10.801.302,60	--	--			
Saídas	R\$ 13.078.015,75	--	--			
Saldo Final	R\$ 1.900.531,94	--	--			

TABELA 4: Fluxo de Caixa Realizado em Abril de 2006 - Elaboração Própria

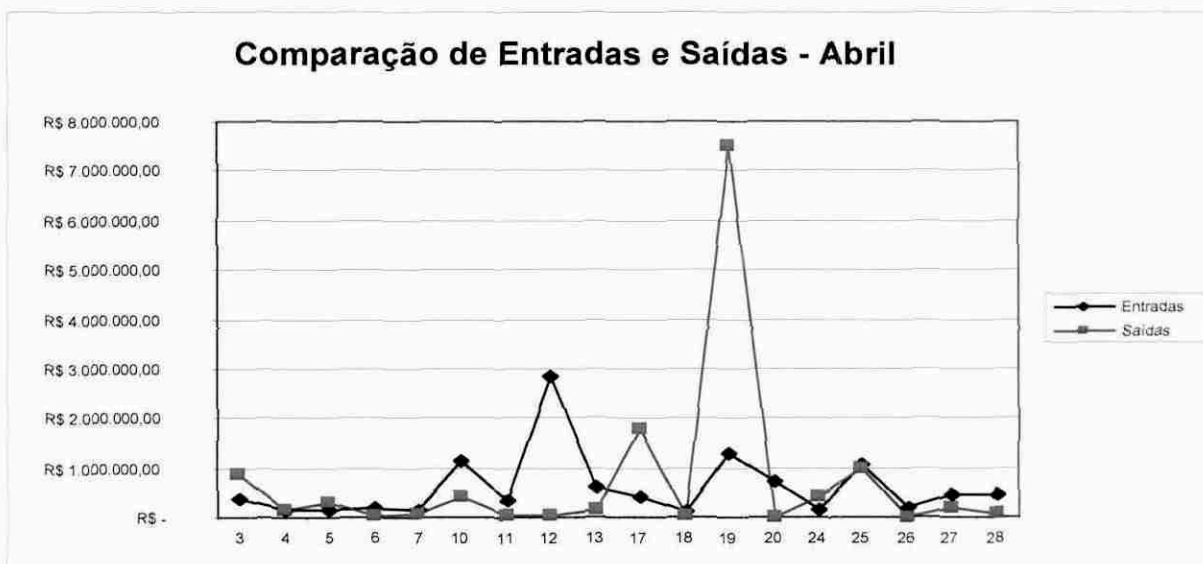


GRÁFICO 07: Comparação de Entradas e Saídas de Abril de 2006 - Elaboração Própria



GRÁFICO 08: Variação do Saldo de Caixa de Abril de 2006 - Elaboração Própria

O mês de Abril obteve um comportamento parecido com o mês de Março, com a curva de pagamentos acentuando-se apenas no dia 20/04/2006, período de pagamentos dos prestadores de serviços. Os pagamentos aos fornecedores totalizaram R\$ 9.085.797,94. O mês apresentou um grau de conciliação maior em relação ao mês anterior.

A área financeira da organização decidiu por realizar uma aplicação de R\$ 915.000,00 no dia 25/04/2006, desta forma, descontando o valor da aplicação do total de saídas, observa-se que o total de saídas foi de R\$ 12.163.015,75, ao passo que o total de entradas foi de R\$ 10.801.302,60, ocasionando um déficit financeiro de -R\$1.361.713,15, em razão do saldo inicial de caixa do mês ter sido elevado, o saldo final foi positivo em R\$ 1.900.531,94.

4.2.5 Fluxo de caixa do mês de maio

FLUXO DE CAIXA - MAIO 2006						
Data	02/05/06			03/05/06		
Saldo Inicial	R\$ 1.900.531,94	IR	IAC	R\$ 1.329.573,79	IR	IAC
Entradas	R\$ 434.338,84	2,73%	2,73%	R\$ 510.495,21	3,21%	5,95%
Saídas	R\$ 1.005.296,99	6,16%	6,16%	R\$ 16.310,08	0,10%	6,26%
Saldo Final	R\$ 1.329.573,79	--	--	R\$ 1.823.758,92	--	--
Data	04/05/06			05/05/06		
Saldo Inicial	R\$ 1.823.758,92	IR	IAC	R\$ 2.579.557,19	IR	IAC
Entradas	R\$ 771.954,58	4,86%	10,81%	R\$ 114.165,47	0,72%	11,53%
Saídas	R\$ 16.156,31	0,10%	6,36%	R\$ 150.948,72	0,93%	7,29%
Saldo Final	R\$ 2.579.557,19	--	--	R\$ 2.542.773,94	--	--
Data	08/05/06			09/05/06		
Saldo Inicial	R\$ 2.542.773,94	IR	IAC	R\$ 2.499.826,49	IR	IAC
Entradas	R\$ 104.010,45	0,65%	12,18%	R\$ 271.829,66	1,71%	13,89%
Saídas	R\$ 146.957,90	0,90%	8,19%	R\$ 188.031,59	1,15%	9,34%
Saldo Final	R\$ 2.499.826,49	--	--	R\$ 2.583.624,56	--	--
Data	10/05/06			11/05/06		
Saldo Inicial	R\$ 2.583.624,56	IR	IAC	R\$ 2.959.804,53	IR	IAC
Entradas	R\$ 664.677,28	4,18%	18,08%	R\$ 993.119,14	6,25%	24,33%
Saídas	R\$ 288.497,32	1,77%	11,11%	R\$ 566.883,16	3,47%	14,58%
Saldo Final	R\$ 2.959.804,53	--	--	R\$ 3.386.040,51	--	--
Data	12/05/06			15/05/06		
Saldo Inicial	R\$ 3.386.040,51	IR	IAC	R\$ 8.022.666,54	IR	IAC
Entradas	R\$ 4.832.954,67	30,43%	54,76%	R\$ 492.186,44	3,10%	57,86%
Saídas	R\$ 196.328,63	1,20%	15,79%	R\$ 1.720.853,16	10,55%	26,33%
Saldo Final	R\$ 8.022.666,54	--	--	R\$ 6.793.999,82	--	--
Data	16/05/06			17/05/06		
Saldo Inicial	R\$ 6.793.999,82	IR	IAC	R\$ 7.039.856,52	IR	IAC
Entradas	R\$ 272.761,26	1,72%	59,58%	R\$ 956.032,12	6,02%	65,60%
Saídas	R\$ 26.904,56	0,16%	26,50%	R\$ 13.570,83	0,08%	26,58%
Saldo Final	R\$ 7.039.856,52	--	--	R\$ 7.982.317,81	--	--
Data	18/05/06			19/05/06		
Saldo Inicial	R\$ 7.982.317,81	IR	IAC	R\$ 8.080.256,91	IR	IAC
Entradas	R\$ 120.557,24	0,76%	66,35%	R\$ 234.022,16	1,47%	67,83%

Saídas	R\$ 22.618,14	0,14%	26,72%	R\$ 181.568,90	1,11%	27,83%
Saldo Final	R\$ 8.080.256,91	--	--	R\$ 8.132.710,17	--	--
Data	22/05/06			23/05/06		
Saldo Inicial	R\$ 8.132.710,17	IR	IAC	R\$ 56.000,54	IR	IAC
Entradas	R\$ 978.870,32	6,16%	73,99%	R\$ 192.756,73	1,21%	75,20%
Saídas	R\$ 9.055.579,96	55,50%	83,34%	R\$ 154.982,90	0,95%	84,29%
Saldo Final	R\$ 56.000,54	--	--	R\$ 93.774,36	--	--
Data	24/05/06			25/05/06		
Saldo Inicial	R\$ 93.774,36	IR	IAC	R\$ 677.809,51	IR	IAC
Entradas	R\$ 962.898,34	6,06%	81,27%	R\$ 1.397.789,26	8,80%	90,07%
Saídas	R\$ 378.863,20	2,32%	86,61%	R\$ 1.393.142,67	8,54%	95,15%
Saldo Final	R\$ 677.809,51	--	--	R\$ 682.456,09	--	--
Data	26/05/06			29/05/06		
Saldo Inicial	R\$ 682.456,09	IR	IAC	R\$ 838.741,02	IR	IAC
Entradas	R\$ 295.748,76	1,86%	91,93%	R\$ 536.791,14	3,38%	95,31%
Saídas	R\$ 139.463,82	0,85%	96,00%	R\$ 88.464,41	0,54%	96,55%
Saldo Final	R\$ 838.741,02	--	--	R\$ 1.287.067,75	--	--
Data	30/05/06			31/05/06		
Saldo Inicial	R\$ 1.287.067,75	IR	IAC	R\$ 1.282.818,44	IR	IAC
Entradas	R\$ 240.101,95	1,51%	96,82%	R\$ 504.913,13	3,18%	100,00%
Saídas	R\$ 244.351,26	1,50%	98,04%	R\$ 319.321,79	1,96%	100,00%
Saldo Final	R\$ 1.282.818,44	--	--	R\$ 1.468.409,79	--	--
Data	TOTAL MAIO					
Saldo Inicial	R\$ 1.900.531,94	--	--			
Entradas	R\$ 15.882.974,13	--	--			
Saídas	R\$ 16.315.096,29	--	--			
Saldo Final	R\$ 1.468.409,79	--	--			

TABELA 5: Fluxo de Caixa Realizado em Maio de 2006 - Elaboração Própria

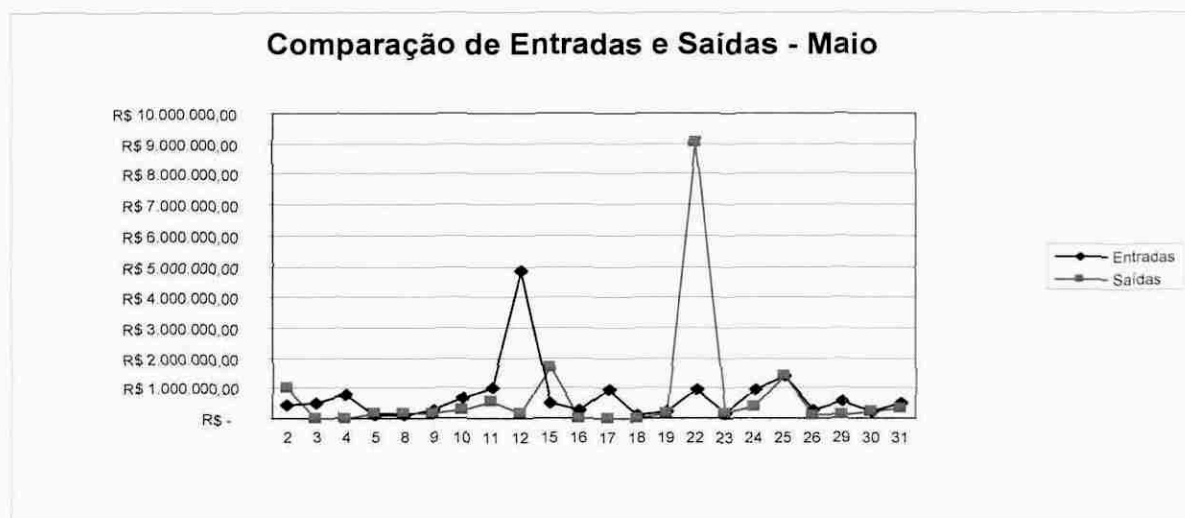


GRÁFICO 9: Comparação de Entradas e Saídas de Maio de 2006 - Elaboração Própria

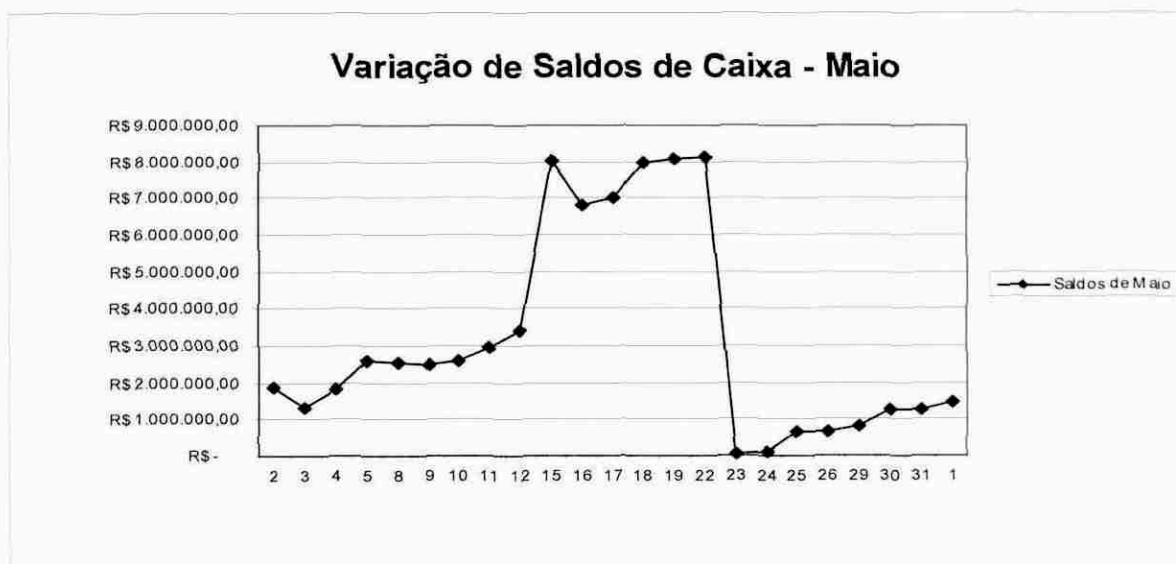


GRÁFICO 10: Variação do Saldo de Caixa de Maio de 2006 - Elaboração Própria

O mês de Maio apresentou uma forte queda na curva do saldo de caixa no dia 22/05/2006, tendo em vista o aumento do total pago aos fornecedores no valor de R\$ 11.002.910,12. Desta forma, foi necessário a contratação de um empréstimo de curto prazo, uma operação de *hot money*, no valor de R\$ 823.500,00, a fim de saldar os compromissos naquela data. A administração financeira da empresa tomou a decisão ao invés de baixar as aplicações de reserva a para evitar a perda da rentabilidade dos investimentos. O pagamento dos juros do empréstimo foi financeiramente, compensatório em relação à perda da rentabilidade que poderia ter ocorrido.

A empresa recebeu em atraso no dia 25/05/2006, o valor de R\$ 886.470,13, que seria suficiente para que não fosse necessária a contratação do empréstimo de curto prazo.

Durante o referido mês, a organização efetuou mais uma aplicação de R\$ 305.000,00 no dia 25/05/2006, após receber os valores atrasados e de ter realizado os pagamentos aos fornecedores, totalizando um valor aproximado de R\$ 1.220.000,00.

4.2.6 Fluxo de caixa do mês de junho

FLUXO DE CAIXA - JUNHO 2006							
Data	01/06/06			02/06/06			
Saldo Inicial	R\$	1.468.409,79	IR	IAC	R\$	661.866,63	IR IAC

Entradas	R\$	254.699,51	1,11%	1,11%	R\$	53.665,76	0,23%	1,35%
Saídas	R\$	1.061.242,66	4,86%	4,86%	R\$	476.819,21	2,18%	7,04%
Saldo Final	R\$	661.866,63	--	--	R\$	238.713,18	--	--
Data	05/06/06				06/06/06			
Saldo Inicial	R\$	238.713,18	IR	IAC	R\$	170.868,48	IR	IAC
Entradas	R\$	87.902,44	0,38%	1,73%	R\$	135.697,21	0,59%	2,33%
Saídas	R\$	155.747,15	0,71%	7,75%	R\$	19.652,78	0,09%	7,84%
Saldo Final	R\$	170.868,48	--	--	R\$	286.912,90	--	--
Data	07/06/06				08/06/06			
Saldo Inicial	R\$	286.912,90	IR	IAC	R\$	870.392,02	IR	IAC
Entradas	R\$	636.835,74	2,79%	5,11%	R\$	596.345,14	2,61%	7,72%
Saídas	R\$	53.356,63	0,24%	8,08%	R\$	129.008,84	0,59%	8,68%
Saldo Final	R\$	870.392,02	--	--	R\$	1.337.728,32	--	--
Data	09/06/06				12/06/06			
Saldo Inicial	R\$	1.337.728,32	IR	IAC	R\$	4.225.791,46	IR	IAC
Entradas	R\$	3.358.765,58	14,70%	22,42%	R\$	823.915,68	4,33%	31,22%
Saídas	R\$	470.702,44	2,15%	10,83%	R\$	70.738,07	0,39%	13,50%
Saldo Final	R\$	4.225.791,46	--	--	R\$	4.978.969,07	--	--
Data	13/06/06				14/06/06			
Saldo Inicial	R\$	4.978.969,07	IR	IAC	R\$	5.829.206,22	IR	IAC
Entradas	R\$	878.168,11	4,61%	35,83%	R\$	4.641.729,95	24,37%	60,20%
Saídas	R\$	27.930,97	0,15%	13,66%	R\$	3.521.999,94	19,51%	33,17%
Saldo Final	R\$	5.829.206,22	--	--	R\$	6.948.936,23	--	--
Data	16/06/06				19/06/06			
Saldo Inicial	R\$	6.948.936,23	IR	IAC	R\$	6.590.138,36	IR	IAC
Entradas	R\$	251.390,94	1,32%	61,52%	R\$	526.322,47	2,76%	64,28%
Saídas	R\$	610.188,80	3,38%	36,55%	R\$	93.505,94	0,52%	37,07%
Saldo Final	R\$	6.590.138,36	--	--	R\$	7.022.954,90	--	--
Data	20/06/06				21/06/06			
Saldo Inicial	R\$	7.022.954,90	IR	IAC	R\$	61.309,96	IR	IAC
Entradas	R\$	1.854.504,68	9,74%	74,02%	R\$	1.311.171,20	6,88%	80,90%
Saídas	R\$	8.816.149,62	48,84%	85,91%	R\$	1.168.387,27	6,47%	92,39%
Saldo Final	R\$	61.309,96	--	--	R\$	204.093,90	--	--
Data	22/06/06				23/06/06			
Saldo Inicial	R\$	204.093,90	IR	IAC	R\$	981.359,08	IR	IAC
Entradas	R\$	804.395,45	4,22%	85,12%	R\$	45.589,91	0,24%	85,36%
Saídas	R\$	27.130,26	0,15%	92,54%	R\$	476.899,74	2,64%	95,18%
Saldo Final	R\$	981.359,08	--	--	R\$	550.049,25	--	--
Data	26/06/06				27/06/06			
Saldo Inicial	R\$	550.049,25	IR	IAC	R\$	625.242,95	IR	IAC
Entradas	R\$	165.097,69	0,87%	86,23%	R\$	282.754,00	1,48%	87,71%
Saídas	R\$	89.903,99	0,50%	95,68%	R\$	60.958,53	0,34%	96,01%
Saldo Final	R\$	625.242,95	--	--	R\$	847.038,42	--	--
Data	28/06/06				29/06/06			
Saldo Inicial	R\$	847.038,42	IR	IAC	R\$	1.425.506,69	IR	IAC
Entradas	R\$	601.945,93	3,16%	90,87%	R\$	55.311,37	0,29%	91,16%
Saídas	R\$	23.477,66	0,13%	96,14%	R\$	31.618,61	0,18%	96,32%
Saldo Final	R\$	1.425.506,69	--	--	R\$	1.449.199,45	--	--
Data	30/06/06				TOTAL JUNHO			

Saldo Inicial	R\$ 1.449.199,45	IR	IAC	R\$ 1.468.409,79	--	--
Entradas	R\$ 1.683.116,56	8,84%	100,00%	R\$ 19.049.325,32	--	--
Saídas	R\$ 664.470,65	3,68%	100,00%	R\$ 18.049.889,76	--	--
Saldo Final	R\$ 2.467.845,35	--	--	R\$ 2.467.845,35	--	--

TABELA 6: Fluxo de Caixa Realizado em Junho de 2006 - Elaboração Própria

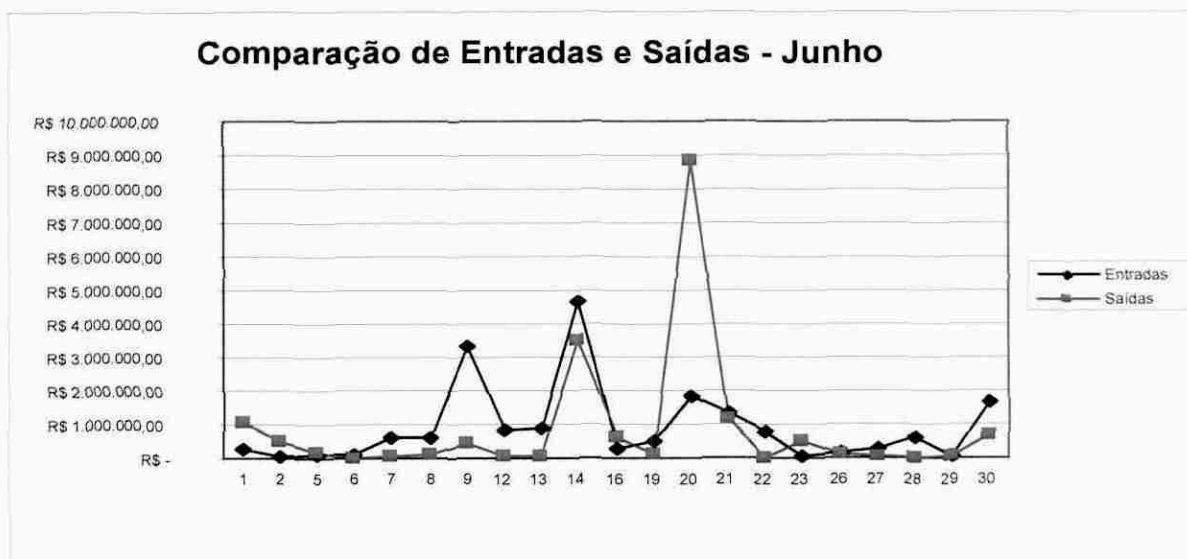


GRÁFICO 11: Comparação de Entradas e Saídas de Junho de 2006 - Elaboração Própria

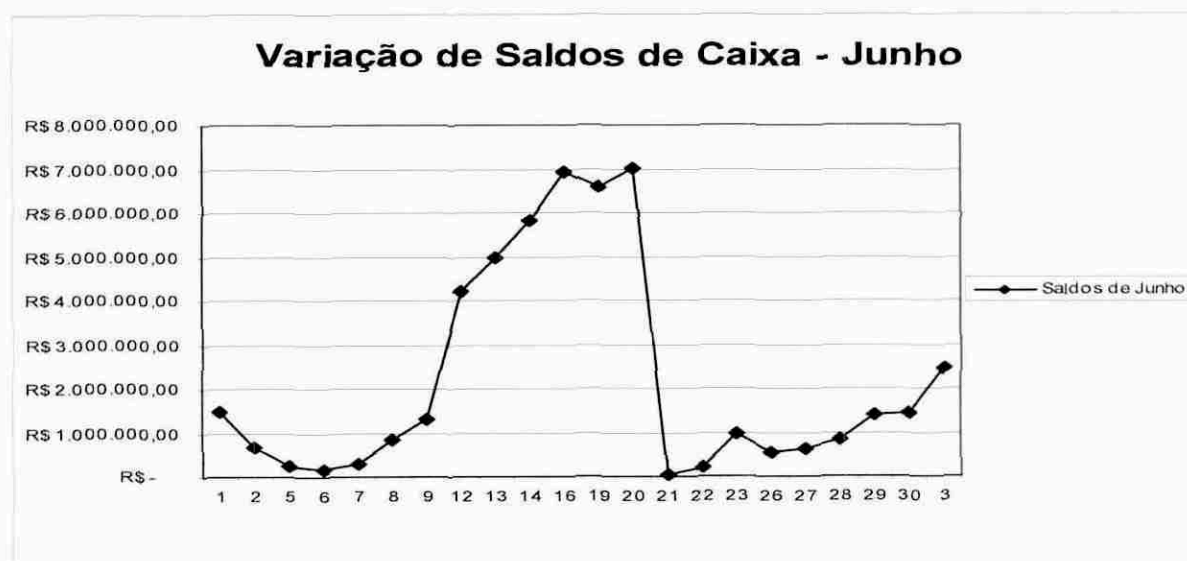


GRÁFICO 12: Variação do Saldo de Caixa de Junho de 2006 - Elaboração Própria

O mês de junho apresentou dificuldades para o caixa da empresa, apesar do total de pagamentos aos fornecedores ter diminuído para R\$ 10.677.027,43. A empresa apresentou durante o início do mês um período de pouco encaixe além do saldo inicial baixo em comparação aos outros meses.

Observando o gráfico 11, verifica-se que o fluxo de pagamentos apresentou dois picos nos dias 14 e 20, referentes aos pagamentos de fornecedores. Da mesma forma, os recebimentos apresentaram picos nos dias 9 e 14. O dia 20 do mês de junho, apresenta um volume de entrada referente a um empréstimo de curto prazo, uma operação de *hot money* no valor de R\$1.098.000,00, para que os compromissos fossem cumpridos sem que o fluxo de caixa ficasse negativo. O empréstimo foi liquidado antes do começo de Julho. Desta forma, descontando o valor do *hot money* do total de entradas e saídas, verifica-se um valor de R\$ 17.951.325,32, ao passo que o total de saídas chegou a R\$ 16.951.322,76, acarretando em uma sobra de caixa de R\$ 1.000.002,56. Nota-se que os pagamentos não se conciliaram com as entradas, em virtude do recebimento de valores significativos nos dias 21 e 22 de Junho, sem atraso. O total de aplicações no mês foi de R\$ 1.276.950,00.

4.2.7 Fluxo de caixa do mês de julho

FLUXO DE CAIXA - JULHO 2006						
Data	03/07/06			04/07/06		
Saldo Inicial	R\$ 2.467.845,35	IR	IAC	R\$ 1.502.961,67	IR	IAC
Entradas	R\$ 169.352,27	0,85%	0,85%	R\$ 365.931,16	1,85%	2,70%
Saídas	R\$ 1.134.235,96	5,79%	5,79%	R\$ 189.362,65	0,97%	6,76%
Saldo Final	R\$ 1.502.961,67	--	--	R\$ 1.679.530,18	--	--
Data	05/07/06			06/07/06		
Saldo Inicial	R\$ 1.679.530,18	IR	IAC	R\$ 1.662.820,46	IR	IAC
Entradas	R\$ 67.466,92	0,34%	3,04%	R\$ 149.286,37	0,75%	3,79%
Saídas	R\$ 84.176,65	0,43%	7,19%	R\$ 66.589,99	0,34%	7,53%
Saldo Final	R\$ 1.662.820,46	--	--	R\$ 1.745.516,84	--	--
Data	07/07/06			10/07/06		
Saldo Inicial	R\$ 1.745.516,84	IR	IAC	R\$ 1.735.778,78	IR	IAC
Entradas	R\$ 198.626,35	1,00%	4,79%	R\$ 739.910,74	3,73%	8,53%
Saídas	R\$ 208.364,40	1,06%	8,60%	R\$ 386.347,35	1,97%	10,57%
Saldo Final	R\$ 1.735.778,78	--	--	R\$ 2.089.342,17	--	--
Data	11/07/06			12/07/06		
Saldo Inicial	R\$ 2.089.342,17	IR	IAC	R\$ 3.130.187,98	IR	IAC
Entradas	R\$ 1.083.835,45	5,47%	13,99%	R\$ 4.418.194,52	22,28%	36,27%
Saídas	R\$ 42.989,63	0,22%	10,79%	R\$ 32.527,29	0,17%	10,96%

Saldo Final	R\$ 3.130.187,98	--	--	R\$ 7.515.855,22	--	--
Data	13/07/06			14/07/06		
Saldo Inicial	R\$ 7.515.855,22	IR	IAC	R\$ 7.637.998,39	IR	IAC
Entradas	R\$ 205.650,72	1,04%	37,31%	R\$ 427.484,98	2,16%	39,47%
Saídas	R\$ 83.507,55	0,43%	11,38%	R\$ 1.577.772,95	8,06%	19,44%
Saldo Final	R\$ 7.637.998,39	--	--	R\$ 6.487.710,42	--	--
Data	17/07/06			18/07/06		
Saldo Inicial	R\$ 6.487.710,42	IR	IAC	R\$ 6.851.024,88	IR	IAC
Entradas	R\$ 766.899,08	3,87%	43,34%	R\$ 403.222,22	2,03%	45,37%
Saídas	R\$ 403.584,61	2,06%	21,51%	R\$ 109.386,15	0,56%	22,06%
Saldo Final	R\$ 6.851.024,88	--	--	R\$ 7.144.860,95	--	--
Data	19/07/06			20/07/06		
Saldo Inicial	R\$ 7.144.860,95	IR	IAC	R\$ 7.524.203,02	IR	IAC
Entradas	R\$ 406.133,18	2,05%	47,42%	R\$ 4.502.435,77	22,71%	70,13%
Saídas	R\$ 26.791,11	0,14%	22,20%	R\$ 11.937.681,90	60,99%	83,19%
Saldo Final	R\$ 7.524.203,02	--	--	R\$ 88.956,90	--	--
Data	21/07/06			24/07/06		
Saldo Inicial	R\$ 88.956,90	IR	IAC	R\$ 482.608,21	IR	IAC
Entradas	R\$ 461.417,47	2,33%	72,45%	R\$ 2.362.920,25	11,92%	84,37%
Saídas	R\$ 67.766,15	0,35%	83,54%	R\$ 407.807,69	2,08%	85,62%
Saldo Final	R\$ 482.608,21	--	--	R\$ 2.437.720,78	--	--
Data	25/07/06			26/07/06		
Saldo Inicial	R\$ 2.437.720,78	IR	IAC	R\$ 1.838.869,28	IR	IAC
Entradas	R\$ 290.002,63	1,46%	85,83%	R\$ 1.462.650,86	7,38%	93,21%
Saídas	R\$ 888.854,14	4,54%	90,16%	R\$ 1.301.249,58	6,65%	96,81%
Saldo Final	R\$ 1.838.869,28	--	--	R\$ 2.000.270,56	--	--
Data	27/07/06			28/07/06		
Saldo Inicial	R\$ 2.000.270,56	IR	IAC	R\$ 2.229.669,91	IR	IAC
Entradas	R\$ 255.332,99	1,29%	94,50%	R\$ 476.634,56	2,40%	96,90%
Saídas	R\$ 25.933,64	0,13%	96,94%	R\$ 303.179,38	1,55%	98,49%
Saldo Final	R\$ 2.229.669,91	--	--	R\$ 2.403.125,09	--	--
Data	31/07/06			TOTAL JULHO		
Saldo Inicial	R\$ 2.403.125,09	IR	IAC	R\$ 2.467.845,35	--	--
Entradas	R\$ 614.622,18	3,10%	100,00%	R\$ 19.828.010,67	--	--
Saídas	R\$ 295.397,83	1,51%	100,00%	R\$ 19.573.506,58	--	--
Saldo Final	R\$ 2.722.349,45	--	--	R\$ 2.722.349,45	--	--

TABELA 7: Fluxo de Caixa Realizado em Julho de 2006 - Elaboração Própria

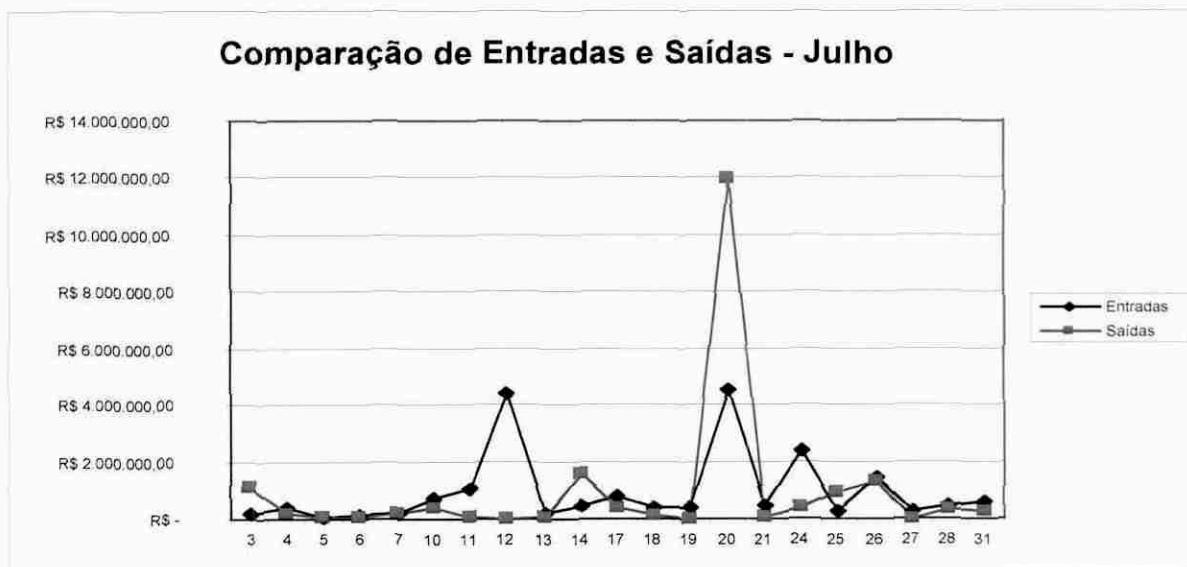


GRÁFICO 13: Comparação de Entradas e Saídas de Julho de 2006 - Elaboração Própria

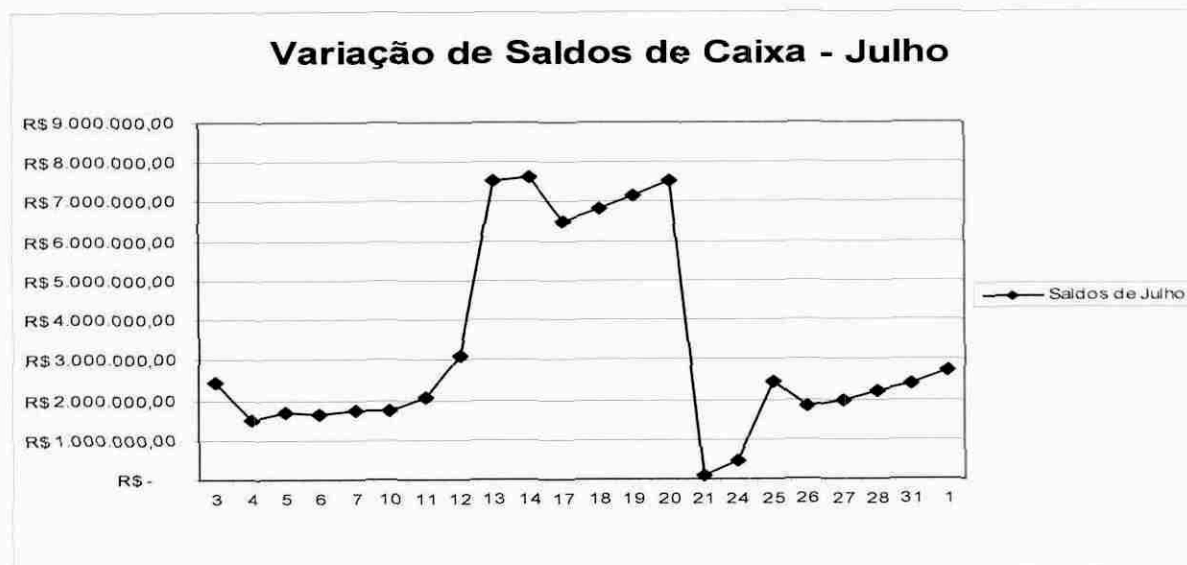


GRÁFICO 14: Variação do Saldo de Caixa de Julho de 2006 - Elaboração Própria

O mês de Julho foi o mais difícil para a gestão de caixa da organização estudada em razão de aspectos não considerados durante o momento da tomada de decisões. A empresa pagava mensalmente uma parcela referente à dívida de impostos com a Prefeitura Municipal. Após o contato com a instituição pública, obteve-se um desconto de R\$

600.000,00, caso a empresa quitasse a dívida. Para tal, foi solicitado um empréstimo junto à instituição financeira a qual a organização possui relacionamento.

O empréstimo foi concedido no valor de R\$ 1.952.000,00, com a ressalva que todas as reservas de caixa (aplicações) da empresa seriam bloqueadas como garantias ao valor emprestado.

O total de compromissos com os prestadores de serviços no mês de Julho foi de R\$11.971.402,33, e a data do recebimento do empréstimo e o pagamento da quitação da dívida com a prefeitura ocorreram no dia 20, na mesma data que o pagamento aos fornecedores que ocorre, em sua maioria, no dia 20.

O fluxo de caixa da organização mostrou-se novamente desconexo com relação às entradas e saídas em razão da previsão do recebimento de um valor significativo de um cliente no dia 26/07/2006. Desta forma, a empresa pagou seus principais compromissos antes de receber as receitas, faltando caixa no dia 20/07/2006, tendo em vista que o total de recebimentos no dia 20 totalizaram 70,13% do mês, ao passo que as saídas totalizaram 83,19% em relação ao total geral de pagamentos do mês de Julho. Em razão do empréstimo realizado, as aplicações reserva foram bloqueadas, como também a organização não poderia receber mais empréstimos de curto prazo. A fim de cumprir os compromissos que o e do bom relacionamento com a instituição bancária, foi autorizado o desbloqueio das aplicações por um curtíssimo prazo no total de R\$ 1.139.163,51, sendo que a empresa deveria aplicar novamente o valor e estabelecer as novas garantias. Neste sentido, as aplicações foram efetuadas nos dias 25/07/2006 e 26/07/2006, nos valores de R\$ 701.500,00 e R\$ 1.067.500,00, totalizando um valor aproximado de R\$ 1.906.000,00 que continuaram bloqueadas como garantias ao empréstimo.

Nota-se portanto, que o ato de quitar a dívida perante a prefeitura foi benéfico em um primeiro momento, mas a decisão não foi medida com relação à gestão do caixa, o que acarretou o problema de liquidez, sendo necessário o planejamento de todas as ações que impactam o fluxo de caixa antes de serem tomadas.

4.2.8 Fluxo de caixa do mês de agosto

FLUXO DE CAIXA AGOSTO - 2006						
Data	01/08/06			02/08/06		
Saldo Inicial	R\$ 2.722.349,45	IR	IAC	R\$ 2.106.066,43	IR	IAC
Entradas	R\$ 851.701,27	4,21%	4,21%	R\$ 276.950,89	1,37%	5,58%
Saídas	R\$ 1.467.984,29	7,65%	7,65%	R\$ 261.332,49	1,36%	9,01%
Saldo Final	R\$ 2.106.066,43	--	--	R\$ 2.121.684,83	--	--
Data	03/08/06			04/08/06		
Saldo Inicial	R\$ 2.121.684,83	IR	IAC	R\$ 2.144.789,58	IR	IAC
Entradas	R\$ 34.668,67	0,17%	5,75%	R\$ 172.084,41	0,85%	6,60%
Saídas	R\$ 11.563,91	0,06%	9,07%	R\$ 304.796,06	1,59%	10,66%
Saldo Final	R\$ 2.144.789,58	--	--	R\$ 2.012.077,93	--	--
Data	07/08/06			08/08/06		
Saldo Inicial	R\$ 2.012.077,93	IR	IAC	R\$ 2.101.481,20	IR	IAC
Entradas	R\$ 239.166,08	1,18%	7,78%	R\$ 331.224,55	1,64%	9,42%
Saídas	R\$ 149.762,81	0,78%	11,44%	R\$ 30.650,87	0,16%	11,60%
Saldo Final	R\$ 2.101.481,20	--	--	R\$ 2.402.054,88	--	--
Data	09/08/06			10/08/06		
Saldo Inicial	R\$ 2.402.054,88	IR	IAC	R\$ 2.756.994,00	IR	IAC
Entradas	R\$ 383.122,06	1,89%	11,31%	R\$ 1.033.410,81	5,11%	16,42%
Saídas	R\$ 28.182,94	0,15%	11,74%	R\$ 399.939,53	2,08%	13,83%
Saldo Final	R\$ 2.756.994,00	--	--	R\$ 3.390.465,29	--	--
Data	11/08/06			14/08/06		
Saldo Inicial	R\$ 3.390.465,29	IR	IAC	R\$ 5.030.510,51	IR	IAC
Entradas	R\$ 1.787.862,33	8,84%	25,25%	R\$ 2.968.588,99	14,67%	39,92%
Saídas	R\$ 147.817,10	0,77%	14,60%	R\$ 1.503.945,87	7,83%	22,43%
Saldo Final	R\$ 5.030.510,51	--	--	R\$ 6.495.153,63	--	--
Data	15/08/06			16/08/06		
Saldo Inicial	R\$ 6.495.153,63	IR	IAC	R\$ 6.016.285,42	IR	IAC
Entradas	R\$ 179.217,42	0,89%	40,81%	R\$ 380.028,52	1,88%	42,69%
Saídas	R\$ 658.085,63	3,43%	25,86%	R\$ 141.018,07	0,73%	26,59%
Saldo Final	R\$ 6.016.285,42	--	--	R\$ 6.255.295,88	--	--
Data	17/08/06			18/08/06		
Saldo Inicial	R\$ 6.255.295,88	IR	IAC	R\$ 7.182.311,83	IR	IAC
Entradas	R\$ 969.867,10	4,79%	47,48%	R\$ 3.354.780,83	16,58%	64,06%
Saídas	R\$ 42.851,14	0,22%	26,82%	R\$ 94.260,87	0,49%	27,31%
Saldo Final	R\$ 7.182.311,83	--	--	R\$ 10.442.831,80	--	--
Data	21/08/06			22/08/06		
Saldo Inicial	R\$ 10.442.831,80	IR	IAC	R\$ 2.316.983,48	IR	IAC
Entradas	R\$ 2.034.626,99	10,05%	74,11%	R\$ 1.022.700,97	5,05%	79,17%
Saídas	R\$ 10.160.475,32	52,93%	80,24%	R\$ 133.491,70	0,70%	80,93%
Saldo Final	R\$ 2.316.983,48	--	--	R\$ 3.206.192,75	--	--
Data	23/08/06			24/08/06		
Saldo Inicial	R\$ 3.206.192,75	IR	IAC	R\$ 4.298.346,32	IR	IAC
Entradas	R\$ 1.143.136,65	5,65%	84,82%	R\$ 74.470,28	0,37%	85,19%
Saídas	R\$ 50.983,07	0,27%	81,20%	R\$ 390.048,93	2,03%	83,23%

Saldo Final	R\$ 4.298.346,32	--	--	R\$ 3.982.767,67	--	--
Data	25/08/06			28/08/06		
Saldo Inicial	R\$ 3.982.767,67	IR	IAC	R\$ 2.868.835,37	IR	IAC
Entradas	R\$ 287.649,00	1,42%	86,61%	R\$ 1.420.758,55	7,02%	93,63%
Saídas	R\$ 1.401.581,30	7,30%	90,53%	R\$ 875.061,58	4,56%	95,09%
Saldo Final	R\$ 2.868.835,37	--	--	R\$ 3.414.532,34	--	--
Data	29/08/06			30/08/06		
Saldo Inicial	R\$ 3.414.532,34	IR	IAC	R\$ 3.672.805,15	IR	IAC
Entradas	R\$ 806.813,55	3,99%	97,62%	R\$ 347.837,41	1,72%	99,33%
Saídas	R\$ 548.540,74	2,86%	97,95%	R\$ 265.516,21	1,38%	99,33%
Saldo Final	R\$ 3.672.805,15	--	--	R\$ 3.755.126,36	--	--
Data	31/08/06			TOTAL AGOSTO		
Saldo Inicial	R\$ 3.755.126,36	IR	IAC	R\$ 2.722.349,45	--	--
Entradas	R\$ 134.755,37	0,67%	100,00%	R\$ 20.235.422,70	--	--
Saídas	R\$ 128.722,17	0,67%	100,00%	R\$ 19.196.612,59	--	--
Saldo Final	R\$ 3.761.159,55	--	--	R\$ 3.761.159,55	--	--

TABELA 8: Fluxo de Caixa Realizado em Agosto de 2006 - Elaboração Própria

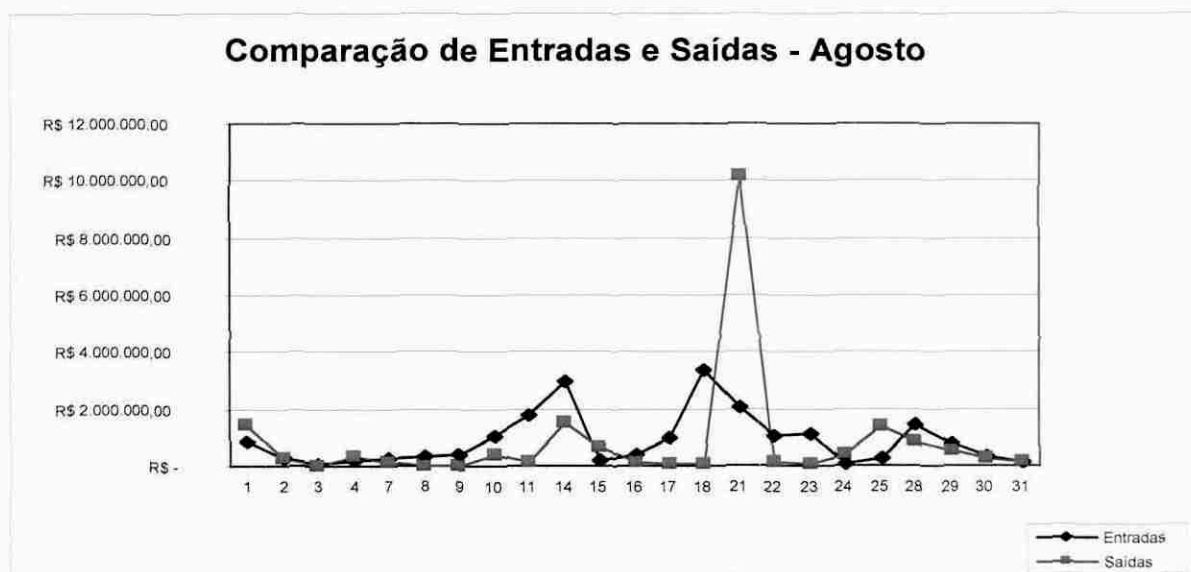


GRÁFICO 15: Comparação de Entradas e Saídas de Agosto de 2006 - Elaboração Própria

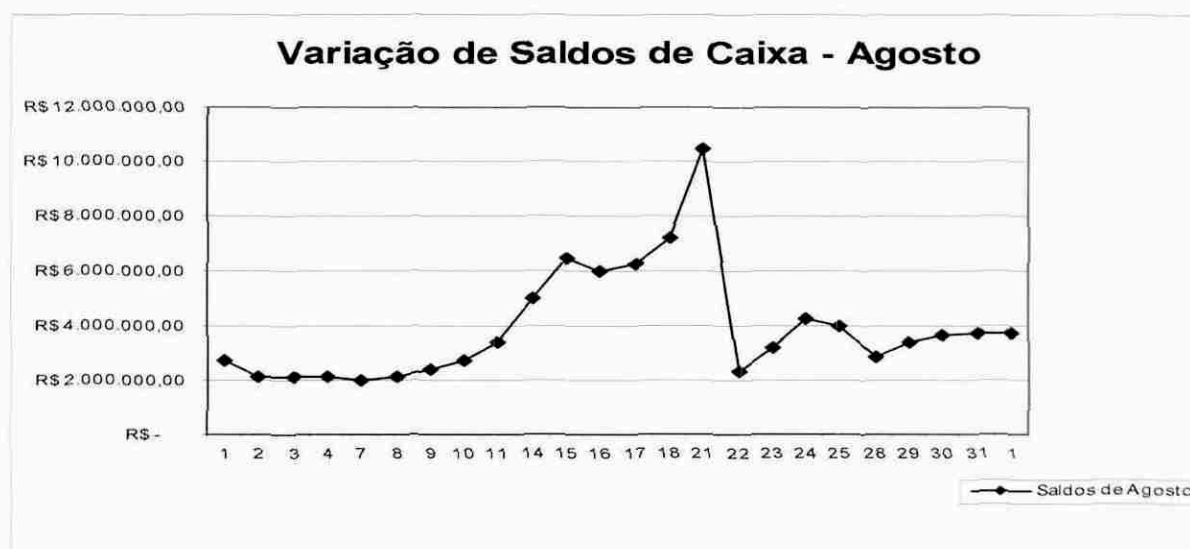


GRÁFICO 16: Variação do Saldo de Caixa de Agosto de 2006 - Elaboração Própria

Após o mês de Julho, o mês de Agosto foi mais organizado para a gestão do caixa, tendo em vista que não ocorreram muitas variações como no mês anterior.

A empresa recebeu um novo empréstimo no dia 21/08/2006 de R\$ 1.830.000,00 para financiamento de longo prazo de investimentos em imobilizado, visando o crescimento da empresa. Desta forma, R\$ 1.220.000,00 foram aplicados no dia 25/08/2006, para que os recursos não ficassem ociosos.

O total de pagamentos a fornecedores foi de R\$ 12.170.355,29, no dia 21/08/2006. A administração financeira da empresa conseguiu negociar com os clientes para anteciparem os pagamentos para o dia 18/08/2006, como é possível observar nos gráficos. Desta forma, a empresa conseguiu conciliar os pagamentos com os recebimentos de recursos, haja vista que no dia 21/08/2006, havia recebido 74,11% do total de entradas do mês e pago 80,24 % do total de saídas, reduzindo desta forma a diferença dos índices acumulados em comparação ao mês anterior. O total de aplicações livres no mês foi de R\$ 1.220.000,00.

4.2.9 Fluxo de caixa do mês de setembro

FLUXO DE CAIXA - SETEMBRO						
Data	01/09/06			04/09/06		
Saldo Inicial	R\$ 3.761.159,55	IR	IAC	R\$ 3.830.956,71	IR	IAC
Entradas	R\$ 307.554,74	1,74%	1,74%	R\$ 105.611,41	0,60%	2,33%
Saídas	R\$ 237.757,58	1,26%	1,26%	R\$ 245.022,47	1,29%	2,55%
Saldo Final	R\$ 3.830.956,71	--	--	R\$ 3.691.545,65	--	--
Data	05/09/06			06/09/06		
Saldo Inicial	R\$ 3.691.545,65	IR	IAC	R\$ 2.679.107,05	IR	IAC
Entradas	R\$ 117.950,46	0,67%	3,00%	R\$ 187.143,07	1,06%	4,05%
Saídas	R\$ 1.130.389,06	5,97%	8,52%	R\$ 283.597,08	1,50%	10,01%
Saldo Final	R\$ 2.679.107,05	--	--	R\$ 2.582.653,05	--	--
Data	08/09/06			11/09/06		
Saldo Inicial	R\$ 2.582.653,05	IR	IAC	R\$ 2.324.590,59	IR	IAC
Entradas	R\$ 353.029,21	1,99%	6,04%	R\$ 956.074,47	5,39%	11,44%
Saídas	R\$ 611.091,67	3,23%	13,24%	R\$ 82.309,40	0,43%	13,68%
Saldo Final	R\$ 2.324.590,59	--	--	R\$ 3.198.355,66	--	--
Data	12/09/06			13/09/06		
Saldo Inicial	R\$ 3.198.355,66	IR	IAC	R\$ 3.879.418,35	IR	IAC
Entradas	R\$ 696.076,93	3,93%	15,36%	R\$ 3.036.848,05	17,13%	32,50%
Saídas	R\$ 15.014,24	0,08%	13,76%	R\$ 30.871,37	0,16%	13,92%
Saldo Final	R\$ 3.879.418,35	--	--	R\$ 6.885.395,03	--	--
Data	14/09/06			15/09/06		
Saldo Inicial	R\$ 6.885.395,03	IR	IAC	R\$ 7.154.826,59	IR	IAC
Entradas	R\$ 287.974,92	1,62%	34,12%	R\$ 407.062,27	2,30%	36,42%
Saídas	R\$ 18.543,36	0,10%	14,02%	R\$ 2.410.712,39	12,73%	26,74%
Saldo Final	R\$ 7.154.826,59	--	--	R\$ 5.151.176,47	--	--
Data	18/09/06			19/09/06		
Saldo Inicial	R\$ 5.151.176,47	IR	IAC	R\$ 8.865.896,10	IR	IAC
Entradas	R\$ 3.900.955,34	22,01%	58,42%	R\$ 1.433.817,69	8,09%	66,51%
Saídas	R\$ 186.235,70	0,98%	27,73%	R\$ 50.158,75	0,26%	27,99%
Saldo Final	R\$ 8.865.896,10	--	--	R\$ 10.249.555,04	--	--
Data	20/09/06			21/09/06		
Saldo Inicial	R\$ 10.249.555,04	IR	IAC	R\$ 61.277,57	IR	IAC
Entradas	R\$ 970.396,59	5,47%	71,99%	R\$ 1.448.246,73	8,17%	80,16%
Saídas	R\$ 11.158.674,06	58,92%	86,91%	R\$ 175.050,00	0,92%	87,83%
Saldo Final	R\$ 61.277,57	--	--	R\$ 1.334.474,29	--	--
Data	22/09/06			25/09/06		
Saldo Inicial	R\$ 1.334.474,29	IR	IAC	R\$ 1.021.984,01	IR	IAC
Entradas	R\$ 1.074.252,22	6,06%	86,22%	R\$ 133.508,69	0,75%	86,97%
Saídas	R\$ 1.386.742,51	7,32%	95,16%	R\$ 310.321,34	1,64%	96,79%
Saldo Final	R\$ 1.021.984,01	--	--	R\$ 845.171,36	--	--
Data	26/09/06			27/09/06		
Saldo Inicial	R\$ 845.171,36	IR	IAC	R\$ 914.812,61	IR	IAC
Entradas	R\$ 182.431,82	1,03%	88,00%	R\$ 578.075,21	3,26%	91,26%
Saídas	R\$ 112.790,58	0,60%	97,39%	R\$ 60.026,72	0,32%	97,71%

Saldo Final	R\$ 914.812,61	--	--	R\$ 1.432.861,10	--	--
Data	28/09/06			29/09/06		
Saldo Inicial	R\$ 1.432.861,10	IR	IAC	R\$ 2.437.396,90	IR	IAC
Entradas	R\$ 1.053.643,65	5,94%	97,20%	R\$ 495.819,70	2,80%	100,00%
Saídas	R\$ 49.107,85	0,26%	97,97%	R\$ 385.283,83	2,03%	100,00%
Saldo Final	R\$ 2.437.396,90	--	--	R\$ 2.547.932,77	--	--
Data	TOTAL SETEMBRO					
Saldo Inicial	R\$ 3.761.159,55	IR	IAC			
Entradas	R\$ 17.726.473,19	--	--			
Saídas	R\$ 18.939.699,97	--	--			
Saldo Final	R\$ 2.547.932,77	--	--			

TABELA 9: Fluxo de Caixa Realizado em Setembro de 2006 - Elaboração Própria

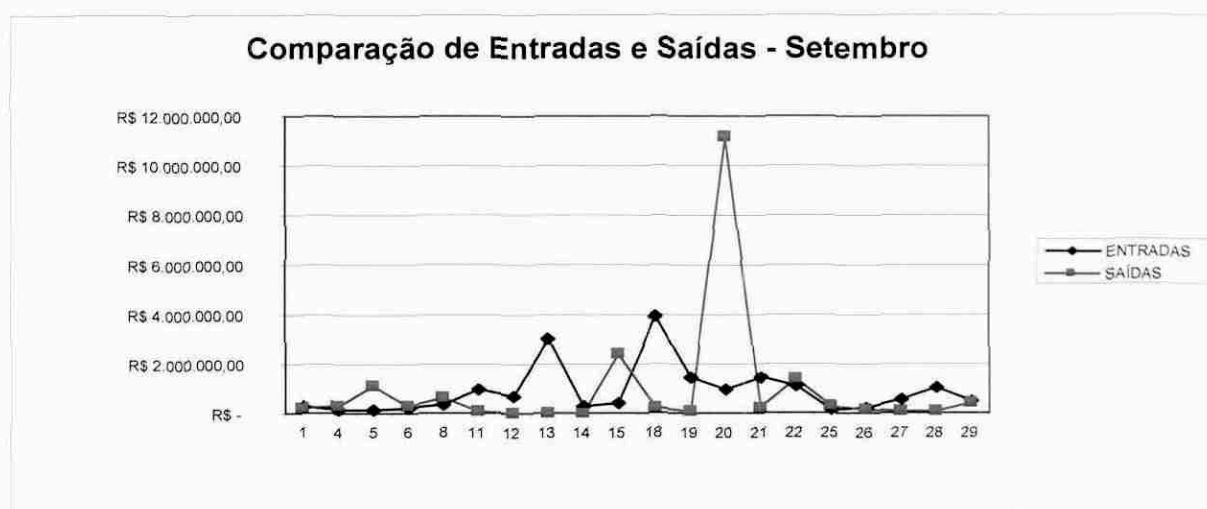


GRÁFICO 17: Comparação de Entradas e Saídas de Setembro de 2006 - Elaboração Própria.



GRÁFICO 18: Variação do Saldo de Caixa de Setembro de 2006 - Elaboração Própria

A área financeira da organização negociou com um cliente, cujo volume de pagamentos é expressivo para o caixa, para que parte do valor da fatura fosse sempre antecipada para datas anteriores ao dia 20 de cada mês conforme ocorreu em Agosto.

A medida adotada, aumentou a conciliação entre pagamentos e recebimentos, entretanto, para que os pagamentos aos fornecedores fossem cumpridos, um total de R\$ 12.765.003,11, a organização utilizou R\$ 600.000,00, das aplicações dos recursos provenientes do financiamento de longo prazo contraído em Agosto, que ainda não haviam utilizado para os investimentos.

Após o dia 20/09, com os recebimentos e fortalecimento do caixa, a organização reaplicou um valor maior de R\$ 793.000,00, para manter as reservas financeiras, totalizando um valor em torno de R\$ 1.413.000,00.

4.2.10 Fluxo de caixa do mês de outubro

FLUXO DE CAIXA - OUTUBRO						
Data	02/10/06			03/10/06		
Saldo Inicial	R\$ 2.547.932,77	IR	IAC	R\$ 2.416.104,97	IR	IAC
Entradas	R\$ 315.904,68	1,84%	1,84%	R\$ 283.461,46	1,65%	3,50%
Saídas	R\$ 447.732,47	2,61%	2,61%	R\$ 346.494,79	2,02%	4,62%
Saldo Final	R\$ 2.416.104,97	--	--	R\$ 2.353.071,64	--	--
Data	04/10/06			05/10/06		
Saldo Inicial	R\$ 2.353.071,64	IR	IAC	R\$ 1.792.628,64	IR	IAC
Entradas	R\$ 401.540,44	2,34%	5,84%	R\$ 206.799,00	1,21%	7,05%
Saídas	R\$ 961.983,43	5,60%	10,23%	R\$ 178.941,00	1,04%	11,27%
Saldo Final	R\$ 1.792.628,64	--	--	R\$ 1.820.486,64	--	--
Data	06/10/06			09/10/06		
Saldo Inicial	R\$ 1.820.486,64	IR	IAC	R\$ 1.743.531,29	IR	IAC
Entradas	R\$ 146.109,18	0,85%	7,90%	R\$ 424.209,82	2,48%	10,37%
Saídas	R\$ 223.064,53	1,30%	12,57%	R\$ 81.378,98	0,47%	13,04%
Saldo Final	R\$ 1.743.531,29	--	--	R\$ 2.086.362,13	--	--
Data	10/10/06			11/10/06		
Saldo Inicial	R\$ 2.086.362,13	IR	IAC	R\$ 2.462.053,41	IR	IAC
Entradas	R\$ 891.201,43	5,20%	15,57%	R\$ 675.317,81	3,94%	19,51%
Saídas	R\$ 515.510,15	3,00%	16,04%	R\$ 72.122,54	0,42%	16,46%
Saldo Final	R\$ 2.462.053,41	--	--	R\$ 3.065.248,68	--	--
Data	13/10/06			16/10/06		
Saldo Inicial	R\$ 3.065.248,68	IR	IAC	R\$ 6.361.004,69	IR	IAC
Entradas	R\$ 3.803.975,33	22,19%	41,71%	R\$ 120.567,74	0,70%	42,41%
Saídas	R\$ 508.219,32	2,96%	19,42%	R\$ 1.786.484,96	10,40%	29,82%
Saldo Final	R\$ 6.361.004,69	--	--	R\$ 4.695.087,47	--	--
Data	17/10/06			18/10/06		
Saldo Inicial	R\$ 4.695.087,47	IR	IAC	R\$ 8.037.402,61	IR	IAC
Entradas	R\$ 3.490.316,16	20,36%	62,78%	R\$ 906.049,79	5,29%	68,06%
Saídas	R\$ 148.001,02	0,86%	30,69%	R\$ 105.699,06	0,62%	31,30%
Saldo Final	R\$ 8.037.402,61	--	--	R\$ 8.837.753,33	--	--
Data	19/10/06			20/10/06		
Saldo Inicial	R\$ 8.837.753,33	IR	IAC	R\$ 9.062.289,62	IR	IAC
Entradas	R\$ 333.130,66	1,94%	70,01%	R\$ 1.118.645,40	6,53%	76,53%
Saídas	R\$ 108.594,37	0,63%	31,93%	R\$ 9.802.868,56	57,08%	89,02%
Saldo Final	R\$ 9.062.289,62	--	--	R\$ 378.066,47	--	--
Data	23/10/06			24/10/06		
Saldo Inicial	R\$ 378.066,47	IR	IAC	R\$ 1.118.599,03	IR	IAC
Entradas	R\$ 896.646,64	5,23%	81,76%	R\$ 771.538,65	4,50%	86,27%
Saídas	R\$ 156.114,07	0,91%	89,92%	R\$ 1.172.556,24	6,83%	96,75%
Saldo Final	R\$ 1.118.599,03	--	--	R\$ 717.581,45	--	--
Data	25/10/06			26/10/06		
Saldo Inicial	R\$ 717.581,45	IR	IAC	R\$ 2.037.086,93	IR	IAC
Entradas	R\$ 1.397.115,73	8,15%	94,42%	R\$ 103.055,03	0,60%	95,02%
Saídas	R\$ 77.610,25	0,45%	97,20%	R\$ 32.928,26	0,19%	97,40%

Saldo Final	R\$ 2.037.086,93	--	--	R\$ 2.107.213,70	--	--
Data	27/10/06			30/10/06		
Saldo Inicial	R\$ 2.107.213,70	IR	IAC	R\$ 2.333.641,42	IR	IAC
Entradas	R\$ 421.411,86	2,46%	97,48%	R\$ 268.568,73	1,57%	99,04%
Saídas	R\$ 194.984,13	1,14%	98,53%	R\$ 100.471,22	0,59%	99,12%
Saldo Final	R\$ 2.333.641,42	--	--	R\$ 2.501.738,94	--	--
Data	31/10/06			TOTAL OUTUBRO		
Saldo Inicial	R\$ 2.501.738,94	IR	IAC	R\$ 2.547.932,77	--	--
Entradas	R\$ 163.743,46	0,96%	100,00%	R\$ 17.139.308,98	--	--
Saídas	R\$ 151.823,14	0,88%	100,00%	R\$ 17.173.582,49	--	--
Saldo Final	R\$ 2.513.659,26	--	--	R\$ 2.513.659,26	--	--

TABELA 10: Fluxo de Caixa Realizado em Outubro de 2006 - Elaboração Própria

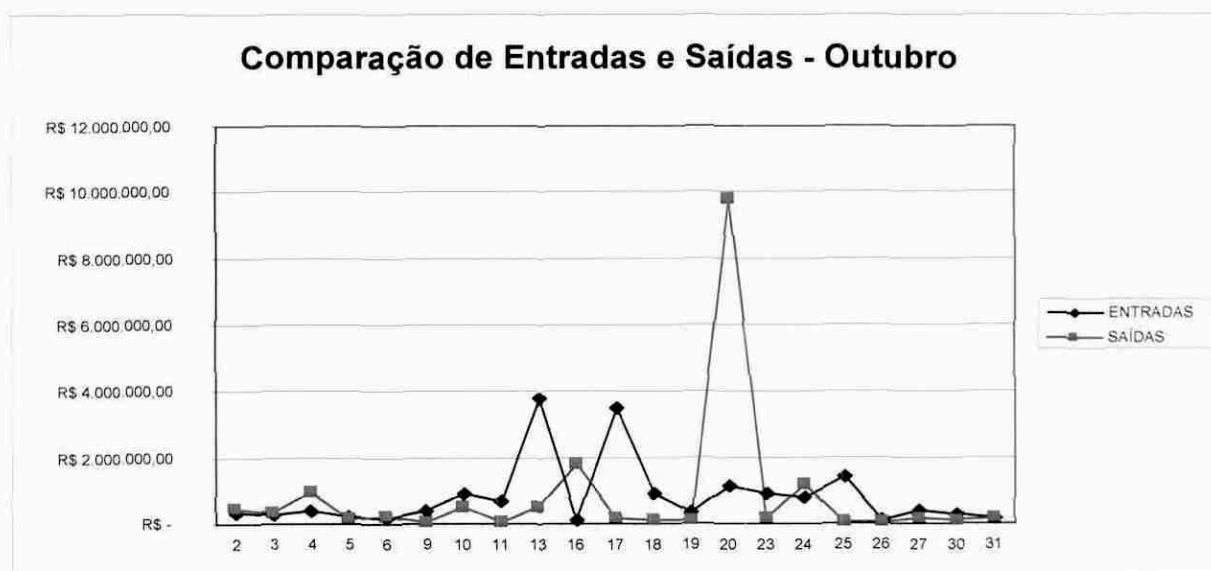


GRÁFICO 19: Comparação de Entradas e Saídas de Outubro de 2006. Elaboração Própria

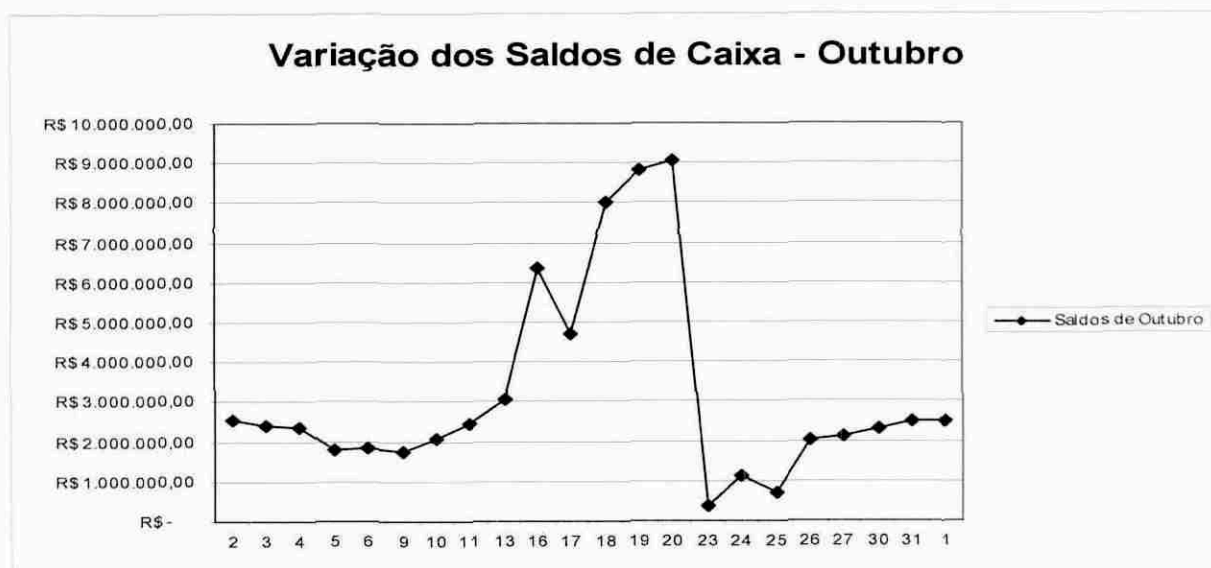


GRÁFICO 20: Variação do Saldo de Caixa de Outubro de 2006 - Elaboração Própria

A organização adotou um procedimento desde o mês de Outubro, no qual os pagamentos gerais, excetuando os pagamentos de fornecedores e impostos, que são compostos em geral por despesas administrativas, seriam pagos em três datas, dias 05, 15 e 25 de cada mês, para melhor otimizar os processos da área de tesouraria da organização. Entretanto, não se consegue perceber a mudança através dos gráficos em razão de ser o primeiro mês de funcionamento da medida e dos valores não possuírem a mesma expressividade em comparação as saídas dos fornecedores que neste mês totalizou no valor de R\$ 12.309.583,07.

Durante o mês de Outubro, não foi necessário a utilização de empréstimos ou de utilização das reservas financeiras, demonstrando um nível satisfatório de conciliação de pagamentos com relação às entradas. O total de aplicações do mês foi em torno de R\$ 1.427.000,00.

4.2.11 Fluxo de caixa do mês de novembro

FLUXO DE CAIXA - NOVEMBRO							
Data	01/11/06			03/11/06			
Saldo Inicial	R\$ 2.513.659,26	IR	IAC	R\$ 2.220.992,84	IR	IAC	
Entradas	R\$ 879.985,73	5,04%	5,04%	R\$ 60.442,80	0,35%	5,39%	

Saídas	R\$ 1.172.652,15	6,82%	6,82%	R\$ 862.123,22	5,02%	11,84%
Saldo Final	R\$ 2.220.992,84	--	--	R\$ 1.419.312,42	--	--
Data	06/11/06			07/11/06		
Saldo Inicial	R\$ 1.419.312,42	IR	IAC	R\$ 1.351.000,76	IR	IAC
Entradas	R\$ 76.694,14	0,44%	5,83%	R\$ 483.601,88	2,77%	8,60%
Saídas	R\$ 145.005,80	0,84%	12,68%	R\$ 269.759,33	1,57%	14,25%
Saldo Final	R\$ 1.351.000,76	--	--	R\$ 1.564.843,31	--	--
Data	08/11/06			09/11/06		
Saldo Inicial	R\$ 1.564.843,31	IR	IAC	R\$ 1.884.958,40	IR	IAC
Entradas	R\$ 328.511,43	1,88%	10,48%	R\$ 135.286,90	0,78%	11,26%
Saídas	R\$ 8.396,34	0,05%	14,30%	R\$ 176.985,16	1,03%	15,33%
Saldo Final	R\$ 1.884.958,40	--	--	R\$ 1.843.260,14	--	--
Data	10/11/06			13/11/06		
Saldo Inicial	R\$ 1.843.260,14	IR	IAC	R\$ 2.552.438,46	IR	IAC
Entradas	R\$ 1.201.766,98	6,89%	18,15%	R\$ 363.960,34	2,09%	20,23%
Saídas	R\$ 492.588,66	2,87%	18,20%	R\$ 30.309,17	0,18%	18,38%
Saldo Final	R\$ 2.552.438,46	--	--	R\$ 2.886.089,64	--	--
Data	14/11/06			16/11/06		
Saldo Inicial	R\$ 2.886.089,64	IR	IAC	R\$ 5.991.248,99	IR	IAC
Entradas	R\$ 3.569.037,23	20,46%	40,69%	R\$ 425.514,88	2,44%	43,13%
Saídas	R\$ 463.877,87	2,70%	21,07%	R\$ 1.752.882,63	10,20%	31,27%
Saldo Final	R\$ 5.991.248,99	--	--	R\$ 4.663.881,23	--	--
Data	17/11/06			20/11/06		
Saldo Inicial	R\$ 4.663.881,23	IR	IAC	R\$ 5.480.399,09	IR	IAC
Entradas	R\$ 852.052,15	4,88%	48,01%	R\$ 4.633.008,34	26,55%	74,57%
Saídas	R\$ 35.534,29	0,21%	31,48%	R\$ 10.042.710,65	58,44%	89,92%
Saldo Final	R\$ 5.480.399,09	--	--	R\$ 70.696,78	--	--
Data	21/11/06			22/11/06		
Saldo Inicial	R\$ 70.696,78	IR	IAC	R\$ 93.440,90	IR	IAC
Entradas	R\$ 37.585,80	0,22%	74,78%	R\$ 1.256.896,72	7,20%	81,98%
Saídas	R\$ 14.841,68	0,09%	90,01%	R\$ 402.553,18	2,34%	92,35%
Saldo Final	R\$ 93.440,90	--	--	R\$ 947.784,44	--	--
Data	23/11/06			24/11/06		
Saldo Inicial	R\$ 947.784,44	IR	IAC	R\$ 659.265,36	IR	IAC
Entradas	R\$ 110.078,11	0,63%	82,62%	R\$ 274.388,33	1,57%	84,19%
Saídas	R\$ 398.597,19	2,32%	94,67%	R\$ 163.990,06	0,95%	95,62%
Saldo Final	R\$ 659.265,36	--	--	R\$ 769.663,63	--	--
Data	27/11/06			28/11/06		
Saldo Inicial	R\$ 769.663,63	IR	IAC	R\$ 877.875,73	IR	IAC
Entradas	R\$ 382.956,33	2,19%	86,38%	R\$ 1.717.193,15	9,84%	96,23%
Saídas	R\$ 274.744,23	1,60%	97,22%	R\$ 151.672,79	0,88%	98,10%
Saldo Final	R\$ 877.875,73	--	--	R\$ 2.443.396,08	--	--
Data	29/11/06			30/11/06		
Saldo Inicial	R\$ 2.443.396,08	IR	IAC	R\$ 2.532.618,55	IR	IAC
Entradas	R\$ 307.486,54	1,76%	97,99%	R\$ 351.096,50	2,01%	100,00%
Saídas	R\$ 218.264,08	1,27%	99,37%	R\$ 107.422,03	0,63%	100,00%
Saldo Final	R\$ 2.532.618,55	--	--	R\$ 2.776.293,02	--	--
Data	TOTAL NOVEMBRO					
Saldo Inicial	R\$ 2.513.659,26	--	--			

Entradas	R\$ 17.447.544,27	--	--
Saídas	R\$ 17.184.910,51	--	--
Saldo Final	R\$ 2.776.293,02	--	--

TABELA 11: Fluxo de Caixa Realizado em Novembro de 2006. Elaboração Própria

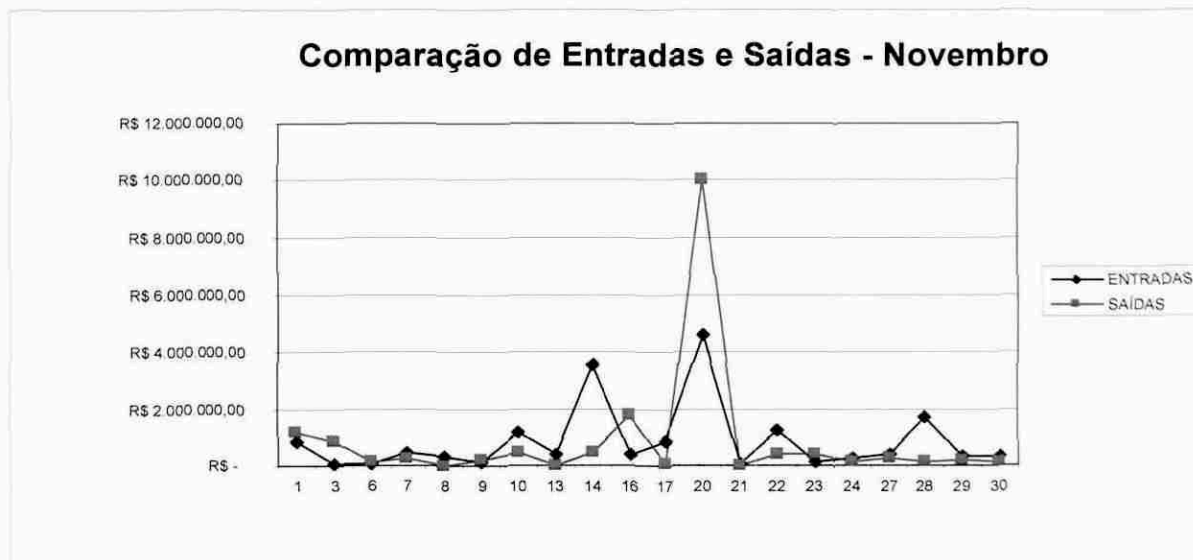


GRÁFICO 21: Comparação de Entradas e Saídas de novembro de 2006. Elaboração Própria.



GRÁFICO 22: Variação do Saldo de Caixa de Novembro de 2006 – Elaboração Própria.

A gestão do caixa durante o mês de Novembro precisou do resgate de aplicações financeiras no valor de R\$ 732.000,00 no dia 20/11/2006, para honrar os compromissos com os prestadores de serviço que totalizaram R\$ 12.059.465,64. A necessidade ocorreu

em razão do cliente ter adiantado um valor proporcional ao total da fatura menor do que o mês passado.

É importante ressaltar a fragilidade da situação de caixa da empresa todo mês ao precisar do adiantamento de clientes para saldar os compromissos do dia 20. O dia em que não for possível o adiantamento, a organização terá problemas de caixa. O total de aplicações do mês foi aproximadamente R\$ 701.950,00.

4.2.12 Fluxo de caixa do mês de dezembro

FLUXO DE CAIXA - DEZEMBRO						
Data	01/12/06			04/12/06		
Saldo Inicial	R\$ 2.776.293,02	IR	IAC	R\$ 1.763.082,52	IR	IAC
Entradas	R\$ 130.204,49	0,77%	0,77%	R\$ 434.368,20	2,58%	3,35%
Saídas	R\$ 1.143.414,99	6,23%	6,23%	R\$ 405.894,33	2,21%	8,45%
Saldo Final	R\$ 1.763.082,52	--	--	R\$ 1.791.556,39	--	--
Data	05/12/06			06/12/06		
Saldo Inicial	R\$ 1.791.556,39	IR	IAC	R\$ 1.750.690,09	IR	IAC
Entradas	R\$ 134.358,15	0,80%	4,15%	R\$ 217.919,90	1,29%	5,44%
Saídas	R\$ 175.224,45	0,96%	9,40%	R\$ 13.985,71	0,08%	9,48%
Saldo Final	R\$ 1.750.690,09	--	--	R\$ 1.954.624,28	--	--
Data	07/12/06			08/12/06		
Saldo Inicial	R\$ 1.954.624,28	IR	IAC	R\$ 2.159.486,95	IR	IAC
Entradas	R\$ 276.765,85	1,64%	7,09%	R\$ 392.596,78	2,33%	9,42%
Saídas	R\$ 71.903,18	0,39%	9,87%	R\$ 563.745,33	3,07%	12,95%
Saldo Final	R\$ 2.159.486,95	--	--	R\$ 1.988.338,40	--	--
Data	11/12/06			12/12/06		
Saldo Inicial	R\$ 1.988.338,40	IR	IAC	R\$ 2.923.325,22	IR	IAC
Entradas	R\$ 1.067.358,39	6,34%	15,76%	R\$ 2.358.378,04	14,00%	29,76%
Saídas	R\$ 132.371,57	0,72%	13,67%	R\$ 45.202,00	0,25%	13,91%
Saldo Final	R\$ 2.923.325,22	--	--	R\$ 5.236.501,26	--	--
Data	13/12/06			14/12/06		
Saldo Inicial	R\$ 5.236.501,26	IR	IAC	R\$ 8.000.542,11	IR	IAC
Entradas	R\$ 2.805.662,82	16,66%	46,42%	R\$ 271.994,88	1,61%	48,03%
Saídas	R\$ 41.621,97	0,23%	14,14%	R\$ 1.478.368,40	8,06%	22,20%
Saldo Final	R\$ 8.000.542,11	--	--	R\$ 6.794.168,59	--	--
Data	15/12/06			18/12/06		
Saldo Inicial	R\$ 6.794.168,59	IR	IAC	R\$ 7.040.275,66	IR	IAC
Entradas	R\$ 1.295.307,30	7,69%	55,72%	R\$ 625.554,01	3,71%	59,44%
Saídas	R\$ 1.049.200,23	5,72%	27,92%	R\$ 166.320,75	0,91%	28,83%
Saldo Final	R\$ 7.040.275,66	--	--	R\$ 7.499.508,92	--	--
Data	19/12/06			20/12/06		
Saldo Inicial	R\$ 7.499.508,92	IR	IAC	R\$ 10.055.265,16	IR	IAC
Entradas	R\$ 2.623.931,46	15,58%	75,01%	R\$ 1.475.088,89	8,76%	83,77%

Saídas	R\$ 68.175,22	0,37%	29,20%	R\$ 10.672.030,61	58,19%	87,40%
Saldo Final	R\$ 10.055.265,16	--	--	R\$ 858.323,44	--	--
Data	21/12/06			22/12/06		
Saldo Inicial	R\$ 858.323,44	IR	IAC	R\$ 223.239,18	IR	IAC
Entradas	R\$ 214.684,99	1,27%	85,05%	R\$ 795.254,50	4,72%	89,77%
Saídas	R\$ 849.769,25	4,63%	92,03%	R\$ 139.307,91	0,76%	92,79%
Saldo Final	R\$ 223.239,18	--	--	R\$ 879.185,77	--	--
Data	26/12/06			27/12/06		
Saldo Inicial	R\$ 879.185,77	IR	IAC	R\$ 664.124,76	IR	IAC
Entradas	R\$ 782.247,87	4,64%	94,41%	R\$ 229.345,07	1,36%	95,77%
Saídas	R\$ 997.308,88	5,44%	98,23%	R\$ 34.198,28	0,19%	98,41%
Saldo Final	R\$ 664.124,76			R\$ 859.271,55		
Data	TOTAL DEZEMBRO					
Saldo Inicial	R\$ 2.776.293,02	--	--			
Entradas	R\$ 16.131.021,57	--	--			
Saídas	R\$ 18.048.043,04	--	--			
Saldo Final	R\$ 859.271,55	--	--			

TABELA 12: Fluxo de Caixa Realizado em Dezembro de 2006 – Elaboração Própria.

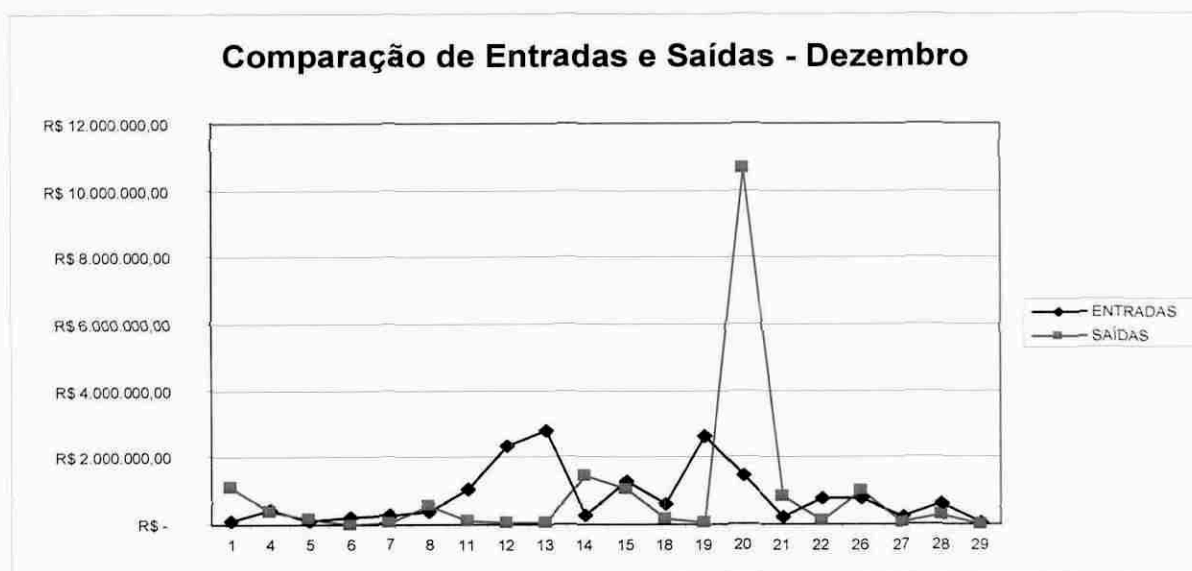


GRÁFICO 23: Comparação de Entradas e Saídas de Dezembro de 2006 - Elaboração Própria.

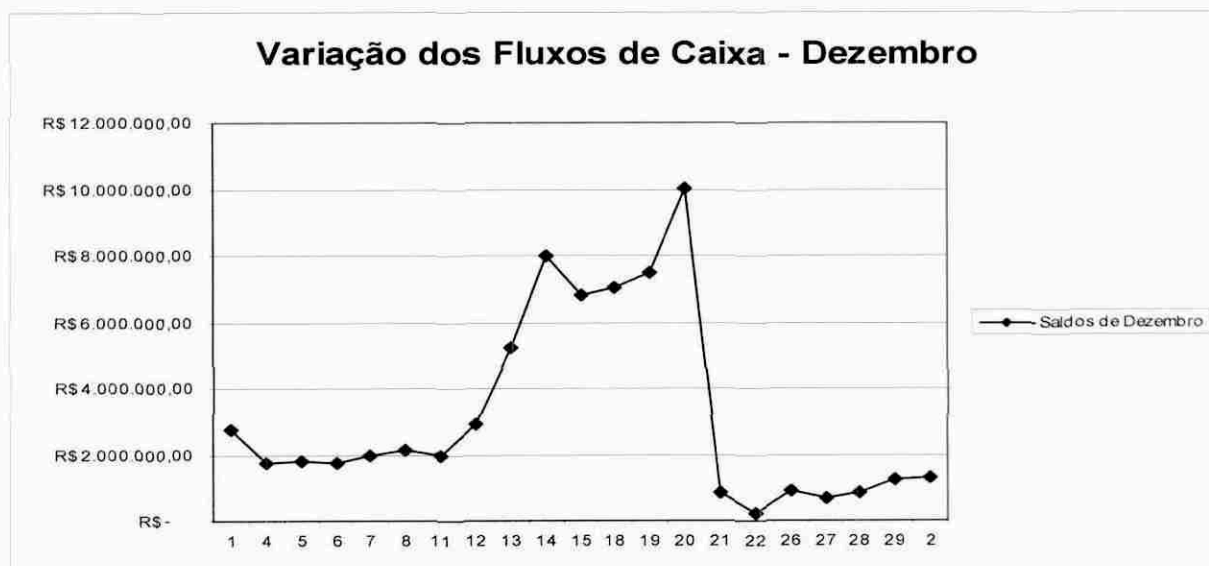


GRÁFICO 24: Variação do Saldo de Caixa de Dezembro de 2006. Elaboração Própria.

A gestão do caixa no mês de Dezembro precisou resgatar uma aplicação de R\$854.000,00 (valor parcial do total bloqueado em Julho e liberado em Dezembro), para saldar os compromissos com os fornecedores que totalizaram neste mês R\$ 12.766.742,47. Após os pagamentos do dia 20/12/2006, a empresa aplicou R\$ 300.120,00, no dia 21/12/2006. Neste mês a organização não conseguiu um valor de adiantamento suficiente para que não fosse necessária a utilização das reservas financeiras.

A administração financeira da organização decidiu por fazer a baixa de outra aplicação de R\$ 620.000,54, no dia 26/12/2006, para fortalecimento do caixa em razão do período em que os diretores se ausentaram e portanto, não seria possível realizar transferências financeiras entre as contas bancárias secundárias para a principal. O total de aplicações livres foi de R\$ 1.236.268,96.

4.2.13 Análise Geral

Com base na análise acima, a tabela 13, foi construída para evidenciar a posição das entradas e saídas de recursos financeiros da empresa no dia 20 de cada mês, data em que o fluxo de caixa atravessa o seu momento mais importante. Foi utilizado um índice diferente das tabelas acima, o qual calcula a porcentagem acumulada das entradas em relação ao total

de saídas e a porcentagem acumulada das saídas em relação ao total de saídas com o objetivo de melhor efeito de comparação.

Mês	Índice		Mês	Índice	
Janeiro	E	75,65%	Julho	E	71,04%
	S	92,38%		S	83,19%
Fevereiro	E	61,57%	Agosto	E	78,12%
	S	90,11%		S	80,24%
Março	E	80,62%	Setembro	E	67,37%
	S	91,22%		S	86,91%
Abril	E	65,00%	Outubro	E	76,38%
	S	87,17%		S	89,02%
Maio	E	72,03%	Novembro	E	75,71%
	S	83,34%		S	89,92%
Junho	E	78,12%	Dezembro	E	76,94%
	S	85,91%		S	87,40%

Tabela 13: Comparação entre os índices acumulados de entradas e saídas no dia 20 de cada mês – Elaboração Própria.

Com a verificação da tabela 13, é possível reforçar o que foi explanado nos outros itens da análise, onde os meses de Janeiro e Fevereiro apresentam diferenças significativas entre os índices em razão de estarem orientados para outras datas de saídas.

A partir de Março, foi implementada a data 20 para concentração da maior parte dos pagamentos aos prestadores de serviço, sendo importante observar que nesta data, sempre há uma diferença significativa para menos no percentual de entradas em relação as saídas, em razão da mudança da data de pagamentos e a manutenção dos mesmos dias das entradas, e por conseqüência, nenhuma orientação foi dada à área de vendas para a negociação das melhores datas de vencimento dos boletos de novos clientes. Uma orientação nesse sentido poderia melhorar a situação de caixa com relação a negociação da data de pagamento de novos clientes para períodos anteriores ao dia 20 de cada mês.

4.3 Análise Anual

A presente análise visa observar o comportamento geral do caixa da organização através do ano de 2006. Desta forma, a tabela 14, resume o fluxo de caixa da organização.

FLUXO DE CAIXA - ANO 2006						
Mês	Janeiro			Fevereiro		
Saldo Inicial	R\$ 5.103.603,88	--	--	R\$ 4.779.179,32	--	--
Entradas	R\$ 11.442.746,73	5,85%	5,85%	R\$ 10.514.796,11	5,37%	11,22%
Saídas	R\$ 11.767.171,29	5,90%	5,90%	R\$ 13.774.645,83	6,90%	12,80%
Saldo Final	R\$ 4.779.179,32	--	--	R\$ 1.519.329,60	--	--
Mês	Março			Abril		
Saldo Inicial	R\$ 1.519.329,60	--	--	R\$ 4.177.245,10	--	--
Entradas	R\$ 14.960.689,10	7,65%	18,87%	R\$ 10.801.302,60	5,52%	24,39%
Saídas	R\$ 12.302.773,59	6,17%	18,97%	R\$ 13.078.015,75	6,56%	25,53%
Saldo Final	R\$ 4.177.245,10	--	--	R\$ 1.900.531,94	--	--
Mês	Maio			Junho		
Saldo Inicial	R\$ 1.900.531,94	--	--	R\$ 1.468.409,79	--	--
Entradas	R\$ 15.882.974,13	8,12%	32,50%	R\$ 22.853.285,32	11,68%	44,18%
Saídas	R\$ 16.315.096,29	8,18%	33,70%	R\$ 21.853.849,76	10,95%	44,66%
Saldo Final	R\$ 1.468.409,79	--	--	R\$ 2.467.845,35	--	--
Mês	Julho			Agosto		
Saldo Inicial	R\$ 2.467.845,35	--	--	R\$ 2.722.349,45		
Entradas	R\$ 19.828.010,67	10,13%	54,32%	R\$ 20.235.422,70	10,34%	64,66%
Saídas	R\$ 19.573.506,58	9,81%	54,47%	R\$ 19.196.612,59	9,62%	64,09%
Saldo Final	R\$ 2.722.349,45	--	--	R\$ 3.761.159,55		
Mês	Setembro			Outubro		
Saldo Inicial	R\$ 3.761.159,55	--	--	R\$ 2.547.932,77	--	--
Entradas	R\$ 17.726.473,19	9,06%	73,72%	R\$ 17.139.308,98	8,76%	82,48%
Saídas	R\$ 18.939.699,97	9,49%	73,59%	R\$ 17.173.582,49	8,61%	82,19%
Saldo Final	R\$ 2.547.932,77	--	--	R\$ 2.513.659,26	--	--
Mês	Novembro			Dezembro		
Saldo Inicial	R\$ 2.513.659,26	--	--	R\$ 2.776.293,02	--	--
Entradas	R\$ 17.447.544,27	8,92%	91,39%	R\$ 16.842.715,48	8,61%	100,00%
Saídas	R\$ 17.184.910,51	8,61%	90,81%	R\$ 18.338.841,72	9,19%	100,00%
Saldo Final	R\$ 2.776.293,02	--	--	R\$ 1.280.166,78	--	--
Mês	TOTAL GERAL 2006					
Saldo Inicial	R\$ 5.103.603,88	--	--			
Entradas	R\$ 195.675.269,28	--	--			
Saídas	R\$ 199.498.706,38	--	--			
Saldo Final	R\$ 1.280.166,78	--	--			

TABELA 14: Fluxo de Caixa de 2006 - Elaboração Própria.

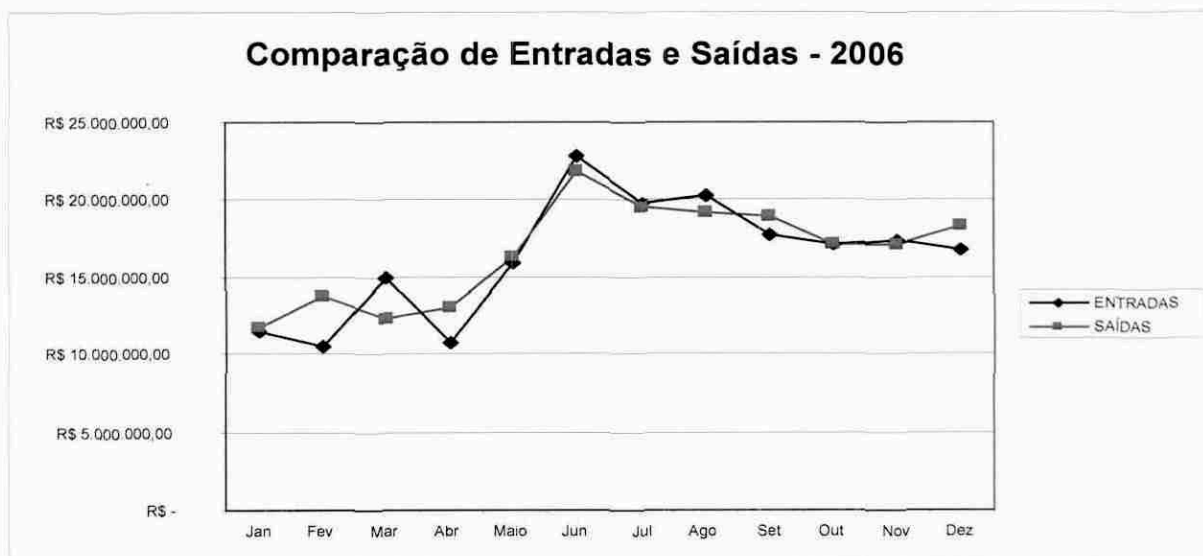


GRÁFICO 25: Comparação de Entradas e Saídas do ano de 2006 - Elaboração Própria.

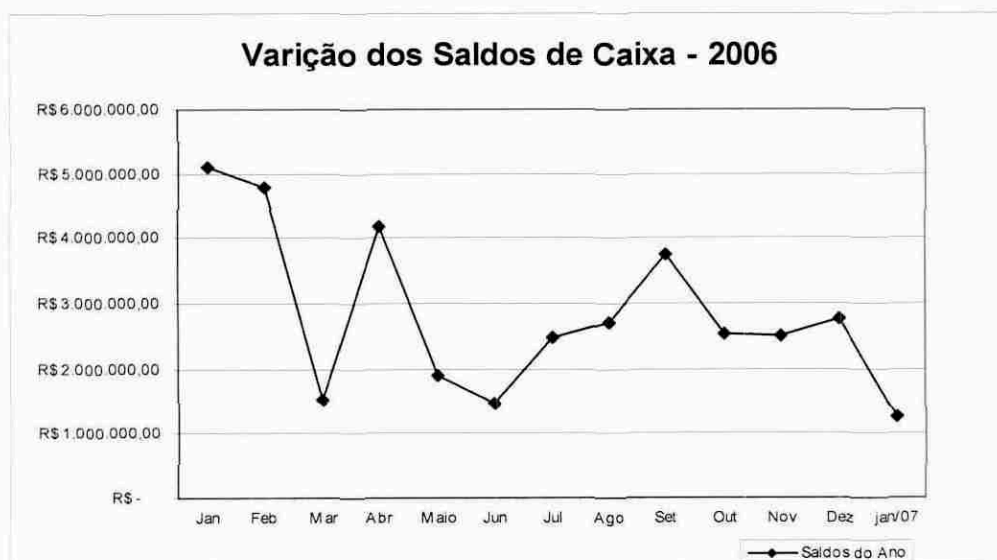


GRÁFICO 26: Variação do Saldo de Caixa do Ano de 2006 – Elaboração Própria.

Com base na análise dos dados apresentados na tabela 14, bem como nos gráficos 25 e 26, não é possível identificar o efeito sazonalidade em consideração as curvas de entradas e saídas e da variação do saldo e por se tratar de uma série de apenas 12 meses.

Em contrapartida a sazonalidade, pode-se observar uma tendência de aumento do volume de movimentações no caixa a partir de Março, explicado pelo início de um contrato

com o Governo do Estado, o qual aumentou substancialmente o volume de entradas de recursos, como também de saídas. No mesmo sentido, pode-se observar a tabela nº 15, onde são demonstradas todas as saídas para os fornecedores.

Mês	Saídas
Janeiro	R\$ 8.541.129,47
Fevereiro	R\$ 9.833.226,46
Março	R\$ 8.497.767,44
Abril	R\$ 9.085.797,94
Maiο	R\$ 11.002.910,12
Junho	R\$ 10.677.027,43
Julho	R\$ 11.971.402,33
Agosto	R\$ 12.170.355,29
Setembro	R\$ 12.765.003,11
Outubro	R\$ 12.309.583,07
Novembro	R\$ 12.059.465,64
Dezembro	R\$ 12.766.742,47

TABELA 15: Total de pagamentos a fornecedores no ano de 2006

É importante salientar que o ano de 2006, teve um total de saídas maior que as entradas de caixa, desta forma, em razão do balanço de 2006 ainda não estar fechado no momento da realização da pesquisa, não se pode comparar se o ano terminou com lucro ou prejuízo, haja vista a diferença de resultados no regime de caixa (fluxo de caixa) e o regime da competência (demonstrações contábeis).

4.4 Recomendações

O presente item do trabalho visa identificar e recomendar ações que permitam melhor gestão do fluxo de caixa da organização estudada.

4.4.1 Ciclo operacional

A organização não possui formalmente algum tipo de estudo sobre o seu ciclo operacional. Estima-se um ciclo de 2 meses entre a prestação do serviço e o recebimento dos clientes. Desta forma, é importante que a empresa calcule o ciclo operacional e inclua o

resultado em suas decisões e planejamento financeiro, buscando conciliar da melhor forma o ciclo de caixa e o ciclo operacional.

4.4.2 Sistema de informações

O sistema de informações da organização não atende às necessidades de dados para a gestão do caixa com precisão. Durante a realização do trabalho, foi possível obter com exatidão, os valores totais de entradas e saídas diários e os pagamentos aos fornecedores, mas em contrapartida, não foi possível analisar o desmembramento em subcategorias de classificação das demais despesas gerais e impostos. Na mesma direção, as receitas são classificadas apenas pela diferença com relação a sua origem entre Pessoa Física e Jurídica.

Como citado acima, o ciclo operacional da empresa é de aproximadamente de 2 meses, mas o total de pagamentos a realizar aos fornecedores só é conhecido 2 ou 3 dias úteis antes da realização das saídas, através de um processo manual para fechamento dos totais. No mesmo sentido, o sistema atual não é capaz de garantir uma previsão com precisão de futuros recebimentos de receitas provenientes dos serviços prestados.

Atualmente, os responsáveis pela área financeira utilizam planilhas para o planejamento financeiro, inserindo os dados de modo manual, o que pode ocasionar erros. A organização possui um projeto de implantação de um novo sistema de fluxo de caixa, sem previsão para início da execução. Desta forma, é importante que os gestores tenham a percepção da importância da urgência da implantação do novo sistema a fim de que o fluxo de dados financeiros seja melhor dinamizado, garantindo um nível maior de precisão nas informações sobre o fluxo de caixa previsto e no detalhamento do fluxo de caixa realizado.

4.4.3 Envolvimento de todas as áreas organizacionais

Atualmente, a área de tesouraria é responsável pela gestão do caixa. Em contrapartida, as necessidades de materiais e serviços demandados por toda a organização são encaminhadas à área de compras que contrata o fornecedor que oferece qualidade de serviço ou material e preço competitivo. Durante este momento, a área de compras executa todo o processo, culminando com a negociação da data para pagamento e encaminhando as

notas fiscais para pagamento para a área financeira. Em nenhum momento, a tesouraria da empresa participa do processo no sentido de indicar as melhores datas para pagamentos, limitando-se a pagar os documentos que recebe.

A área de vendas, responsável pela negociação dos novos contratos de prestação de serviços não possui nenhuma informação sobre o fluxo de caixa da empresa, desta forma, conforme a análise, os novos contratos deveriam ser negociados para os períodos de recebimentos anteriores ao dia 20 de cada mês.

Com base no que foi exposto, as informações acerca do fluxo de caixa organizacional devem ser difundidas pelas demais áreas, não sendo de uso exclusivo da administração financeira. Todos os gestores devem compreender e comprometer-se com a gestão do caixa.

4.4.4 Planejamento e orçamento de caixa

A área financeira deve privilegiar o planejamento e orçamento do caixa na medida que tiver disponibilidade de informações do novo sistema. Toda e qualquer decisão deve ser analisada e ter o grau de impacto no caixa medido, tal qual a mudança da data de pagamento dos fornecedores no mês de Março ou o bloqueio das aplicações em um período de grande descaixe, como no mês de Julho.

Todos os aspectos devem ser tratados com igual importância. Atualmente a gestão financeira tem por prática preocupar-se com o pagamento aos fornecedores e tratar com menor importância os demais pagamentos e o fluxo de recebimentos, sendo todas as saídas e entradas de grande relevância para a gestão do caixa.

4.4.5 Alternativas de investimentos

Os excedentes de caixa da organização são aplicados à curto prazo em períodos de 1 mês. Atualmente, a empresa segue as orientações dos gerentes de conta dos bancos. É importante que ocorra treinamentos que habilite os profissionais da área financeira a buscarem as melhores alternativas de aplicação do mercado, a fim de reduzir o grau de dependência com relação ao conhecimento os bancos.

4.4.6 Revisão da data de pagamento dos fornecedores

Com base na análise efetuada, comprovou-se que a organização paga a maior parte de seus compromissos sem contudo, receber a maior parte das receitas. Desta forma, a administração financeira deve optar pela negociação com os clientes para antecipação dos numerários ou a mudança da data de vencimento das faturas. Como esta é uma medida de maior dificuldade de aplicação, tendo em vista que os clientes pessoas física ou jurídica também possuem fluxos de caixa, é importante que a empresa prorrogasse a data de pagamento dos fornecedores para o dia 01 de cada mês, para que desta forma a empresa tivesse caixa suficiente para o total de saídas.

4.4.7 Renegociação Bancária

Os contratos firmados com os bancos, estipularam um processo de cobrança bancária com a retenção dos valores pagos pelos clientes por dois dias pelos bancos para que os mesmos possam trabalhar os recursos em benefício próprio antes de creditarem nas contas corrente da empresa. Desta forma, é importante que a organização reveja os contratos no período de vencimento a fim de que se estabeleça uma política de antecipação do crédito quando a empresa precisar de saldos em suas contas.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A gestão de caixa é um dos pontos fundamentais para a administração financeira de qualquer organização, garantindo a liquidez necessária para cumprir com os compromissos diários e conseqüentemente não comprometer o funcionamento das atividades da empresa, garantindo que não ocorra empecilhos para a estratégia organizacional.

O fluxo de caixa é o instrumento responsável pelo controle financeiro e permite o apoio do gestor para a tomada de decisões, no sentido de possibilitar o planejamento de ações futuras. Desta forma, visto que uma organização é composta por pessoas, subdivididas em áreas organizacionais, trabalhando em prol de um objetivo comum, não se pode restringir a gestão do fluxo de caixa à área financeira. Todos os componentes organizacionais devem estar comprometidos com a administração dos recursos disponíveis, tendo a consideração que qualquer decisão pode afetar o caixa.

Os gestores devem estudar os ciclos operacionais, econômicos e de caixa de suas organizações e buscar o melhor relacionamento entre estes, de forma que ocorra a conciliação entre entradas e saídas de recursos. Neste sentido, é importante o planejamento de caixa pela organização, levando em consideração aspectos como a sazonalidade e as tendências observadas no comportamento histórico do fluxo de caixa da organização.

A presente pesquisa, cumpriu o primeiro objetivo tendo em vista que a organização enfatiza a importância do pagamento dos fornecedores ligados à atividade fim, sendo que o atraso poderia comprometer as suas operações. Desta forma, a empresa visou atender melhor esta necessidade estabelecendo o dia 20 de cada mês para pagamento dos prestadores de serviço, sem contudo, analisar o fluxo de entradas o que acarretou a falta de conciliação de entradas e saídas em alguns meses.

O segundo objetivo específico foi cumprido através da comprovação de uma forte tendência de aumento das movimentações ao longo do ano, após a entrada do Governo do Estado como cliente. Os efeitos de sazonalidade de entradas e saídas não foram identificados, tendo em vista a ausência de variação significativa em ciclos dos valores de entradas e saídas.

Com base no que foi exposto, o terceiro objetivo específico foi atingido tendo em vista que a empresa deve planejar e orçar o caixa, estudando todos os elementos de uma

decisão que possam impactar a liquidez, sem que essa ação seja exclusiva da área financeira, bem como a reorganização do fluxo de informações com a finalidade de obtenção de informações mais precisas para a gestão do caixa são alguma das medidas que devem ser implantadas pela organização.

Através deste estudo, recomenda-se que após a contabilidade fechar a apuração do ano de 2006, os dados possam ser comparados com o fluxo de caixa realizado, visando identificar diferentes posicionamentos entre a área contábil e financeira. A abordagem do *fluxo de caixa utilizado na administração financeira deve ser objeto freqüente de pesquisa*, buscando orientar os gestores para a importância da ferramenta para a tomada de decisões.

6 REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Fábio Castelo Branco de; **HOLANDA**, Mariana Monte; **UCHÔA**, Norma Vasconcelos. **Fluxo caixa – Importância, Composição e Aplicação nas Empresas**. 2004. 40 f.. Monografia de Especialização em Controladoria – Universidade do Grande Rio, Fortaleza.

ASSAF NETO, Alexandre; **SILVA**, Cesar Augusto Tiburcio. **Administração do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 1997

BERVIAN, Pedro Alcino; **CERVO**, Amado Luiz;. **Metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

COSTA, Nilo Sérgio Carneiro. **Análise de implantação de sistema informatizado de gestão de caixa: O Caso da Fiat Automóveis SA** . 2004. 105 f.. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do Fluxo de Caixa Diário: Como Dispor de um Instrumento Fundamental para o Gerenciamento do Negócio**. São Paulo: Atlas, 2006.

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

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Lawrence J.. **Princípios de administração financeira**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

KRAUSS, Marlene Hillesheim. **Gestão do fluxo de caixa: um estudo de caso na comercializadora Alfa LTDA**. 2003. 83 f.. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

KUSTER, Edison; **Nogacz**, Nilson Danny. **Administração financeira**. In: Unifae. 2006. Disponível em <http://www.fae.edu> acesso em: 20 ago. 2006.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. São Paulo: Atlas, 2003.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing v.1: metodologia, planejamento**. 5. ed São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Denise Maria. **Proposta de um roteiro para montagem do fluxo de caixa simplificado para as pequenas empresas auxiliando na tomada de decisão**. 2003. 137 f.. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

QUEJI, Lívio Marcel. **Modelo de fluxo de caixa prospectado para pequenas empresas comerciais à luz do seu ciclo de vida**. 2002. 158 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

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

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

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas 1987.

SANTOS, Clovis Roberto dos; **NORONHA**, Rogéria Toler da Silva D.. **Monografias científicas**. São Paulo: Avercamp, 2005.

SIQUEIRA, Antonio Carlos Pedroso de. **Fluxo de Caixa**: instrumento de planejamento e controle financeiro e base de apoio ao processo decisório. In: Milênio. 2006. Disponível em <http://www.milenio.com.br/siqueira>. Acesso em 20 Ago 2006.

TRIVINOS, Augusto N. Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controles financeiros. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2000.