

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS**  
**Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais**  
**Curso de Ciências Contábeis**

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA PARA GESTÃO  
FINANCEIRA**

**Danielle Christie da Silva Braga**

**Belo Horizonte**

**2009**

Danielle Christie da Silva Braga

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA PARA GESTÃO  
FINANCEIRA**

Monografia apresentada a disciplina de Monografia II do curso de Ciências Contábeis, do Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

Professor: Adalberto Gonçalves Pereira

Área: Contabilidade e Finanças

Belo Horizonte

2009

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS**  
**Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais**  
**Curso de Ciências Contábeis**

**Trabalho Monográfico apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da PUC Minas  
como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis**

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA PARA GESTÃO  
FINANCEIRA**

**RESUMO DAS AVALIAÇÕES**

1. Do Professor Orientador

\_\_\_\_\_

2. Da Apresentação oral

\_\_\_\_\_

3. Média Final

\_\_\_\_\_

**CONCEITO**

\_\_\_\_\_

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela vida e por me conduzir a essa vitória.

Aos meus pais Eugênio e Helena pelas orações, pelo incentivo e apoio na decisão de ingressar em um curso superior, pelos valores e ensinamentos recebidos na educação, pois, através destes foi possível realizar este sonho.

Aos meus irmãos pelas intenções de colaborar.

Ao Rodrigo pelo carinho, pelo companheirismo, apoio e compreensão por todas as etapas que vivenciamos juntos.

Ao meu orientador Adalberto Gonçalves Pereira pela excelente orientação, por me ensinar que aprender é um processo contínuo, pela paciência, ética e atenção durante a realização deste trabalho.

Aos meus amigos (as) e colegas Ana Pain, Cássia Fróes, Carmen Pires, Fabíola Rodrigues, Liliane Liberio, Maria José e Diego Erivelto, pois os desafios foram grandes, mas ao final conquistamos nossos objetivos.

A empresa, que cedeu às informações necessárias à realização do estudo de caso, trazendo consistência à monografia.

Essa vitória é nossa!

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 Controle de contas a receber .....	19
QUADRO 2 Controle de contas a pagar .....	21
QUADRO 3 Controle de disponibilidade .....	23
QUADRO 4 Modelo do fluxo de caixa .....	27
QUADRO 5 Modelo proposto adaptado .....	28

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 Receitas Mensais.....	35
GRÁFICO 2 Receita à Vista x a Prazo.....	36
GRÁFICO 3 Fluxo de Caixa Total .....	37

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 Contas a receber .....	29
TABELA 2 Contas a pagar .....	30
TABELA 3 Disponibilidades mensais .....	31
TABELA 4 Fluxo de caixa – realizado .....	32
TABELA 5 Fluxo de caixa – projetado.....	33

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Problemática.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 Metodologia de pesquisa.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 Estrutura do trabalho .....</b>	<b>11</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Contabilidade.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2 Contabilidade gerencial .....</b>	<b>13</b>
<b>2.3 Administração financeira.....</b>	<b>15</b>
<b>2.4 Tomada de decisão .....</b>	<b>16</b>
<b>2.5 Tesouraria .....</b>	<b>17</b>
<b>2.6 Controle interno .....</b>	<b>17</b>
<b>2.6.1 Contas a receber .....</b>	<b>18</b>
<b>2.6.2 Contas a pagar .....</b>	<b>19</b>
<b>2.6.3 Banco - disponibilidades .....</b>	<b>22</b>
<b>2.6.4 Aplicações financeiras.....</b>	<b>23</b>
<b>2.7 Fluxo de caixa - elaboração e análise .....</b>	<b>24</b>
<b>3 HISTÓRICO DA EMPRESA.....</b>	<b>25</b>
<b>4 DESCRIÇÃO DO MODELO PROPOSTO.....</b>	<b>26</b>
<b>5 APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO.....</b>	<b>29</b>
<b>5.1 Análises dos fluxos de caixa realizado e projetado .....</b>	<b>34</b>
<b>6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>39</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>40</b>



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Problemática

O tema apresentado nesta monografia foi o fluxo de caixa, que teve como título “proposta de implantação de fluxo de caixa para gestão financeira.”

A entidade estudada não possuía instrumentos adequados para o seu planejamento em geral, tendo grande dificuldade no planejamento financeiro em particular, uma vez que existem incertezas quanto à entrada e saída mensal dos recursos, dificultando o gerenciamento das receitas e despesas e na tomada de decisões quanto ao uso dos recursos financeiros.

Diante fatos como, dimensionamento adequado das necessidades de recursos financeiros que possam ser captados a custos menores e a aplicação “das sobras de caixa” em ativos que proporcionem melhor rentabilidade, a empresa estudada necessitava de uma ferramenta contábil-gerencial que permitisse o acompanhamento do desempenho financeiro da mesma, contribuindo desta forma para informações de entradas e saídas, planejamento e controle financeiro para tomadas de decisões.

Descrito, de modo sucinto, o cenário de atuação da entidade formular-se o seguinte problema: uma maior eficiência e eficácia serão identificadas na gestão dos recursos financeiros com a implantação do fluxo de caixa?

O objetivo geral deste estudo produzir um modelo do relatório de fluxo de caixa adaptado e apropriado às necessidades da organização. Para alcançar esta meta esse trabalho tem como objetivos específicos: avaliar o planejamento financeiro, controles internos relacionados ao propósito desta pesquisa.

A pesquisa contribuirá para melhor controle financeiro e administrativo da empresa direcionando a uma boa gestão com base no Fluxo de Caixa proposto.

A gestão de caixa para os administradores e sócios da sociedade é de fundamental importância, tendo em vista melhorar o processo gerencial, e a otimização do modelo de fluxo de caixa favorecendo melhor análise da situação da empresa o que levará o gestor a ter mais segurança e confiabilidade nas tomadas de decisões.

O presente trabalho possibilitou à autora aplicar os conhecimentos teóricos à realidade empresarial, contribuindo na formação profissional e inserção no mercado de trabalho.

Para meio acadêmico é mais um objeto de pesquisa, podendo também ser utilizado para novos estudos.

Para o mercado, a implantação do fluxo de caixa em uma empresa pode auxiliar o processo decisório, por se tratar de uma ferramenta imprescindível para gestão financeira e administração de receitas e despesas de modo eficaz.

A proposta de implantação do Fluxo de Caixa será realizada na entidade estudada a partir dos dados ali colhidos, sendo que o estudo será referente do período iniciado em setembro 2009 à fevereiro 2010.

O trabalho trata de esclarecer termos considerados relevantes, tais como: Contabilidade, Contabilidade gerencial, Administração Financeira, Tomada de Decisão, Tesouraria, Controles Internos e Fluxo de Caixa.

## **1.2 Metodologia de pesquisa**

Segundo Vergara (2007) uma pesquisa pode ser classificada quanto aos fins do tipo exploratório, descritivo, explicativo, metodológico, aplicado ou intervencionista e quanto aos meios de investigação do tipo pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, participante, pesquisa-ação, estudo de caso.

Quanto aos fins a pesquisa foi metodológica. A pesquisa do tipo metodológica “é o estudo que se referem os instrumentos de captação ou de manipulação da realidade. Associa-se à métodos, modos, maneiras, procedimentos para atingir determinado fim.” (VERGARA, 2007, p.47).

Desta forma, a pesquisa descritiva foi realizada, no caso, de maneira abrangente em todos os processos de proposta de implantação do Fluxo de Caixa visando exatidão nos controles contábeis-financeiros evitando a morosidade na tomada de decisão.

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, documental, participativa e de estudo de caso. Segundo Vergara (2007, p.48) a pesquisa bibliográfica “é o estudo

sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

Este tipo de pesquisa foi utilizado para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho na área na área contábil-financeira.

Já a pesquisa documental “é aquela realizada em documentos conservados em órgãos públicos e privados, ou com pessoas. Podem ser: registros anuais, regulamentos, filmes, memorandos, ofícios, circulares, balancetes, dentre outros.” (VERGARA 2007, p.48).

A pesquisa documental foi utilizada para buscar informações nos atuais controles contábil-financeiros.

De acordo com Vergara (2007, p.49) “a pesquisa participante não se esgota na figura do pesquisador. Dela tomam parte pessoas implicadas no problema sob investigação”.

Segundo Vergara (2007, p.49) “Estudo de caso é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida”.

Para o desencadear das atividades da pesquisa foi necessário delimitar o universo e a amostra a serem utilizados.

Conforme Vergara (2007, p.50) considera-se universo como sendo “um conjunto de elementos que possuem características que serão objeto de estudo”.

“A amostra pode ser de dois tipos: probabilística (aleatória simples, estratificada, e por conglomerado) e não probabilística (por acessibilidade ou por tipicidade).” (VERGARA, 2007, p.50).

O universo da pesquisa foi a entidade em estudo e os controles internos focados na gestão financeira.

Para amostra foram os dados colhidos no período delimitado para realização da pesquisa setembro 2009 à fevereiro 2010.

Segundo Vergara (2007, p.53) “a seleção de sujeitos são as pessoas que fornecerão os dados de que você necessita”.

Os sujeitos da pesquisa foram: o sócio administrador da empresa e o escritório de contabilidade terceirizado.

Quanto aos fins a pesquisa teve o objetivo de mostrar as vantagens da ferramenta gerencial fluxo de caixa.

“É saudável antecipar-se às críticas que o leitor poderá fazer ao trabalho,

explicitando quais as limitações que o método escolhido oferece”.(VERGARA, 2007, p.61).

A pesquisa teve limitação, devido a escassez de bibliografia, controles internos e demonstrações contábeis exclusivamente para atender obrigações legais.

### **1.3 Estrutura do trabalho**

O primeiro capítulo apresenta a problemática, os objetivos gerais e específicos e a metodologia.

No segundo capítulo foi constituído o referencial através de pesquisa bibliográfica na área contábil-financeira.

O terceiro capítulo tratou da caracterização da empresa estudada, focando aspectos legais, econômicos e financeiros.

O modelo de fluxo de caixa proposto foi discutido e estruturado no capítulo quatro.

No quinto capítulo foi desenvolvida a proposta de implantação do modelo adaptado pela autora.

Já o sexto capítulo referiu-se as conclusões e recomendações decorrentes do trabalho realizado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Contabilidade

Conforme Marion (2002):

A Contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e sumarizando-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões. (MARION, 2002, p.27).

Além dos conceitos já relacionados, este segundo autor abrange no sentido que a Contabilidade é uma ciência social que estuda a riqueza patrimonial individualizada e administrativa, sob os aspectos da entidade e sua continuidade, tendo entre seus objetivos a geração de informações e a explicação dos fenômenos patrimoniais a fim de observar e atinge os fins propostos.

O autor considera hoje a contabilidade é utilizada para a tomada de decisão, ela gera informações para os gestores da empresa informações precisas para melhorar seus empreendimentos.

Segundo Ribeiro (1997):

A Contabilidade é uma ciência que aplica técnicas específicas que permitem manter um controle permanente do patrimônio da empresa. A finalidade da Contabilidade é fornecer informações sobre o Patrimônio, informações essas de ordem econômica e financeira, que facilitam assim as tomadas de decisões, tanto por parte dos administradores ou proprietários, como também por parte daqueles que pretendem investir na empresa. (RIBEIRO, 1997, p.11).

Além do conceito o autor abrange que a Contabilidade como sendo uma área da ciência voltada para o controle e estudo da variação do Patrimônio da empresa. Ela tem por finalidade gerar informações quantitativas que possibilitem aos administradores, sócios e acionistas tomarem decisões.

E destaca que este Patrimônio é pertencente a uma pessoa. Na realidade o Patrimônio é pertencente a uma entidade que pode ser representada por uma ou mais pessoas ou empresas.

Franco considera (1976):

[...] um conjunto sistematizado de preceitos e normas próprias, ela é uma ciência, do grupo das ciências econômicas e administrativas. Sua finalidade é estudar e controlar o Patrimônio das entidades, para fornecer informações sobre a sua composição e suas variações. Seu objeto de estudo é, pois, o patrimônio, e seu campo de aplicação o das entidades econômico-administrativas, assim chamadas aquelas que, para atingirem seu objetivo, seja ele econômico ou social, utilizam bens patrimoniais e necessitam de um órgão administrativo, que pratica os atos de natureza econômica necessários a seus fins. (FRANCO, 1976, p.19).

Como se vê a Contabilidade registra todos os fatos relacionados com a movimentação e variações do Patrimônio da entidade com o propósito ter maior controle e fornecer aos seus administradores e os demais interessados as informações sobre o real situação patrimonial e financeira através das atividades da entidade para alcançar os seus objetivos.

Além dos conceitos a contabilidade utiliza o conjunto sistematizado de preceitos e normas próprias como ciência para apresentar condições de controlar e praticar de forma positiva os bens patrimoniais.

## **2.2 Contabilidade gerencial**

Conforme Pizzolato (2000) :

A Contabilidade gerencial trabalha com a informação contábil que pode ser útil à administração. É o conjunto de informações contábeis para circulação interna, modificada com o propósito de assessorar os gerentes no processo decisório (PIZZOLATO, 2000, p.193-195).

Deste modo percebe-se que a Contabilidade gerencial tem como objetivo selecionar as informações contábeis disponíveis na entidade e tratá-las de modo que sejam úteis à administração no processo integrado de tomada de decisões. Pode-se concluir que a Contabilidade gerencial está mais voltada para o assessoramento e ação decisória do que para técnicas contábeis específicas.

## Segundo Iudícibus (1998):

A Contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na Contabilidade financeira, na Contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços, etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório. (IUDÍCIBUS, 1998, p.21).

A Contabilidade gerencial, num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se encaixem de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador. (IUDÍCIBUS, 1998, p.22).

A Contabilidade Gerencial se dá como conjunto de conhecimentos contábeis organizados para observar os aspectos administrativos sob os da tomada de decisões dentre os objetivos que deseja alcançar. Ela também atinge e aproveita dados e conceitos da Contabilidade de custos, financeira, da produção, da estrutura organizacional, dentre outros, a fim de fornecer ao administrador um fluxo contínuo de informações através de relatórios detalhados, a fim de permitir uma visão dos negócios da entidade.

Como se vê a contabilidade gerencial está voltada pelo Planejamento e Análise Gerencial que permite a avaliação e conseqüentemente efetivação decisória dos administradores.

Marion (2002, p. 29) considera “a Contabilidade Gerencial é voltada para fins internos, procura suprir os gerentes de um elenco maior de informações, exclusivamente para a tomada de decisões.”

Destaca-se a Contabilidade Gerencial bem como entender as diferentes áreas da empresa em diferentes demandas pelas informações gerenciais contábil, forma pelo qual se direciona os administradores da empresa a tomar as melhores decisões para um melhor andamento das atividades.

## 2.3 Administração financeira

Conforme Zdanowicz (2000):

A Administração Financeira é a centralização na captação, na aplicação dos recursos necessários e na distribuição eficiente dos mesmos, para que a empresa possa operar de acordo com os objetivos e as metas a que se propõe a sua cúpula diretiva. (ZDANOWICZ, 2000 p 22-23).

O autor destaca que a Administração Financeira é fundamentalmente, dispor o numerário necessário para saldar em tempo hábil os compromissos assumidos com terceiros e maximizar os lucros. A meta do administrador financeiro esta centrada no dilema básico liquidez versus contabilidade.

Para melhor compreensão do objetivo liquidez é imprescindível o conhecimento do fluxo de caixa porque através dele terá uma melhor visão econômico-financeira da empresa.

Segundo Assaf Neto (2007):

A Administração Financeira é a ciência cuja finalidade é maximizar a riqueza dos proprietários, gerindo com competência seus recursos. A empresa deverá proporcionar aos seus donos o maior retorno possível sobre seus investimentos. (ASSAF NETO, 2007, p.46).

A Administração Financeira é de fundamental importância para as empresas quando eficiente demonstra uma melhor visão gerencial com meios para tornar flexíveis e corretas as decisões no momento apropriado e vantajoso. Ela tem como tentativa maximizar os lucros pode se provar inconsistente com o objetivo de maximizar a riqueza, a qual requer que se atenha ao maior retorno esperado possível para qualquer nível de risco. Assim ela vem se aprofundando em estudos de processos e desenvolvimento humano para sua independência.

Padoveze (2005) considera:

Administração Financeira é fundamental, pois, se nesse espaço de tempo a empresa não tiver disponibilidades para fazer face a seus compromissos financeiros deve ser observado de antemão, de tal forma que a empresa sempre tenha recursos disponíveis ou no seu capital de giro para a gestão financeira entre o momento da geração de lucro e o momento da geração de caixa. (PADOVEZE, 2005, p.6).

A Administração Financeira contam com os contadores para prepararem os



demonstrativos financeiros que fornecem informações sobre a posição financeira para que possam se auxilia a tomarem decisões de negócios envolvendo o melhor uso do caixa e honrando com seus compromissos.

Como se vê, quando se tem uma Administração Financeira eficiente a empresa consegue ter uma visão maior e gerenciar seus recursos financeiros da melhor forma possível.

## **2.4 Tomada de decisão**

Conforme Young (1977):

Tomada de Decisão no ambiente organizacional constitui o desempenho de uma série de passos ou atividades que produzirão uma solução organizacional eficaz, ou seja, a tomada de decisão pode ser entendida como um processo de resolução de problemas. (YOUNG, 1977, p.33).

Tomada de decisão é considerado um processo contínuo na empresa, pois os problemas organizacionais serão sempre apresentados ao administrador para tomada de decisão.

Assim o autor se refere a uma série de passos ou atividades como um roteiro básico que pode ser desenvolvido de acordo com cada situação como possibilidade e alternativa para promover a melhor relação custo-benefício para a empresa.

Segundo Kwasnicka (1988,p. 153) “tomada de decisão é uma atividade inerente ao processo de planejamento como um todo. Tomar uma decisão é fazer uma escolha entre duas ou mais alternativas.”

Destaca a autora que a tomada de decisão como uma consequência de todo processo de planejamento. Todo plano de ação requer alternativas e resultados.

Como se vê para a tomada de decisão deverá analisar e escolher a que proporcionara o melhor resultado para a entidade.

Horngren; Sundem e Stratton (2004, p. 2) considera “tomada de decisão é um processo que compreende a decisão com o propósito de selecionar entre um conjunto de cursos alternativos de ação projetados para atingir determinado objetivo.”

Destaca-se conforme conceito acima que a tomada de decisão visa escolher a melhor opção para a entidade. Sendo ela meio de alternativa decorrente de um

processo de projetos e objetivos.

## **2.5 Tesouraria**

Hoji (2001, p. 20) considera “Tesouraria uma das áreas mais importantes de uma empresa, pois, praticamente, todos os recursos financeiros que giram na empresa transitam por ela”.

No entanto a tesouraria de uma empresa não financeira, por ser uma área de apoio a unidades de negócios, não tem como finalidade principal a geração de lucro, mas deve ser estruturada de forma a agregar valores e contribuir substancialmente para geração de lucro.

Como se vê a tesouraria assegura os recursos e instrumentos financeiros necessário para manutenção e viabilização dos negócios da empresa. Além disso, responsável pela administração do caixa, onde se tem uma visão integrada do fluxo de caixa da empresa e interagir preventivamente junto a áreas geradoras de recebimentos e pagamentos assegurando o equilíbrio financeiro da empresa.

## **2.6 Controle interno**

Conforme Attie (1998, p. 112) “o Controle Interno compreende todos os meios planejados numa empresa para dirigir, restringir, governar e conferir suas varias atividades com o propósito de fazer cumprir os seus objetivos.”

No entanto o Controle Interno envolve imensa gama de procedimentos e praticas que em conjunto possibilitam a consecução de determinado fim, ou seja, controlar.

O Controle Interno dispõe-se da continuidade do fluxo de operações e informações, transformando simples dados em informações das quais os administradores utilizam nas suas decisões vistas no objetivo comum da entidade.

Segundo Franco (2001):

Os Controles Internos entenderam todos os instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitam prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzam reflexos em seu patrimônio. (FRANCO, 2001, p.267).

Sendo assim, o principal meio de controle que dispõe uma administração é a Contabilidade.

O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas adotados pela entidade para verificar e fornecer dados à contabilidade com exatidão.

Almeida considera (2007):

O Controle Interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa. (ALMEIDA, 2007, p.63).

Além do conceito o autor abrange que o controle interno funciona como uma peneira na detecção de erros e irregularidades.

O controle interno está relacionado ao desenvolvimento e direcionamento de proteção ao ativo e informações confiáveis pela contabilidade, para a eficiência no desempenho das análises obtendo eficácia dos negócios operacionais e administrativos.

### **2.6.1 Contas a receber**

Conforme Iudícibus; Martins e Gelbcke (2003, p. 95) “contas a receber representam, normalmente, um dos mais importantes ativos das empresas em geral. São valores a receber decorrentes de vendas de mercadorias e serviços a clientes.”

Além disso os autores destacam que o registro de uma conta a receber pressupõe que o principio da realização da receita esteja satisfeito e que contra tal receita estejam registrados o custo das vendas, pela baixa dos estoques e despesas a ela atinentes.

### Já para Segundo Filho (2005)

Conta a receber de uma empresa depende da sua política de crédito. As políticas de crédito não devem desestimular as vendas nem causar prejuízos à empresa. Por outro lado, se os prazos de pagamento e as condições de financiamento das vendas forem facilitados, normalmente haverá um volume maior de contas a receber, aumentando assim a probabilidade de contas incobráveis e o custo de financiamento aos clientes. (SEGUNDO FILHO, 2005, p.12).

O autor destaca que o financiamento a clientes normalmente funciona como se fosse um empréstimo sem cobrança de juros, quanto maior for o volume de recursos aplicados no financiamento de contas a receber maior será a necessidade de capital de giro da empresa e maior o seu custo financeiro.

Além dos conceitos citados pelos autores podemos observar que o controle de contas a receber é um componente importante para compor o fluxo de caixa. Além disso, o controle proporciona um acompanhamento diário, atualizando as estimativas com o que foi realizado, evitando eventuais escassezes de caixa.

O modelo proposto controle de contas a receber (QUADRO 1).

CONTAS A RECEBER (EM R\$) ANO 2009/2010						
MESES	À VISTA		A PRAZO		SALDO	
	P	R	P	R	P	R
Setembro						
Outubro						
Novembro						
Dezembro						
Janeiro						
Fevereiro						
Saldo						

QUADRO 1 Controle de contas a receber  
Fonte: Elaborado pela autora

### 2.6.2 Contas a pagar

Conforme Segundo Filho (2005, p. 12)

Contas a pagar é a parte integrante do processo de gestão do fluxo de caixa, sendo utilizado para o controle de pagamento de fornecedores e de outros pagamentos inerentes as atividades normais da empresa, além de pagamentos relativos as aquisições de investimentos em novos permanentes operacionais ou não-operacionais.

O autor considera contas a pagar, principalmente os fornecedores de bens e serviços, são consideradas, pela maioria das empresas, como uma importante fonte de financiamento, normalmente a juros zero.

Segundo Hoji (2001, p. 88) “contas a pagar fornecem recursos para financiar os ativos operacionais”.

Como se vê contas a pagar significa, todos os compromissos da empresa. Permitindo um controle dos valores a ser pago, em contas e obrigações tais como: fornecedores de matérias primas e insumos, obrigações com o fisco e outras saídas previstas de dinheiro.

O modelo proposto controle de contas a pagar (QUADRO 2).

CONTAS	CONTAS A PAGAR (EM R\$) ANO 2009/2010											
	SETEMBRO		OUTUBRO		NOVEMBRO		DEZEMBRO		JANEIRO		FEVEREIRO	
	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R
TELEFONE												
HONORARIOS CONTABEIS												
AGUA E ESGOTO												
FGTS												
DESPESAS C/ALIMENTAÇÃO												
SALARIOS E ORDENADOS												
RETIRADA PRO-LABORE												
ALUGUEIS E CONDOMINIOS												
SIMPLES												
IPTU												
IMPOSTOS E TAXAS												
INSS												
CONTRIBUIÇÕES												
FÉRIAS												
ASSISTENCIA MEDICA FORNECEDORES												
SERV. TERC. P JURIDICA												
INDENIZ. TRABALHISTAS												
RECISÃO CONTRATO												
MULTAS E JUROS - ST												
13° SALARIO												
COMBUSTIVEL												
TARIFAS BANCARIAS												
VALE TRANSPORTE												
FINANCIAMENTO VEICULO												
MATERIAL ESCRITORIO/INF.												
SEGURO VEICULO												
OUTROS												
TOTAL												

QUADRO 2 Controle de contas a pagar

Fonte: Elaborado pela autora

### **2.6.3 Banco - disponibilidades**

Conforme Segundo Filho (2005,p.3):

Os principais controles sugeridos para controle de caixa se aplicam ao controle de pagamentos através de bancos, especialmente através de cheques.

Além dos controles de caixa podemos acrescentar os seguintes:

- Serviços de cobrança de duplicatas e pagamento de fornecedores;
- Os extratos bancários devem ser reconciliados mensalmente e as diferenças devem ser pesquisadas e resolvidas por pessoa não ligada ao tesoureiro, normalmente o contador;
- A cobrança das parcelas de financiamentos bancários deve ser conferida com os respectivos contratos assinados.

A conciliação bancária pode parecer simples, pode às vezes se tornar complicada, pois os saldos dos extratos bancários e das respectivas contas da empresa raramente são iguais.

Por outro lado, podem existir registros constantes do extrato bancários e ainda não contabilizados pela empresa como, por exemplo: cobranças de duplicatas, IOF, taxas cobradas pelo banco, débitos relativos a cheques sem fundo dentre outros.

Outro aspecto importante na rapidez da conciliação bancária é evitar que a empresa efetue saques a descoberto por falta de fundos. Para que isso não ocorra, a conciliação deve ser feita , documentada e aprovada pelo administrador financeiro.

O modelo proposto controle de disponibilidade (QUADRO 3).

DISPONIBILIDADES MENSAIS ( EM R\$) ANO 2009/2010						
CONTAS	REALIZADO		PREVISTO			
	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	JANEIRO	FEVEREIRO
Banco Bradesco nº 237						
Saldo						
Banco Caixa nº 104						
Saldo						
Banco Itaú nº 341						
Saldo						
Fundo Fixo - cx						
Saldo						
Saldo Total Disponibilidade						

QUADRO 3 Controle de disponibilidade  
Fonte: Elaborado pela autora

#### 2.6.4 Aplicações financeiras

Conforme Segundo Filho (2005,p. 27) “através do controle do ciclo operacional da empresa que o administrador financeiro pode verificar se os recursos estão sendo aplicados com eficiência para gerar a melhor rentabilidade”.

Além disso, o autor destaca que o valor do dinheiro no tempo, outro fator importante associados ao fluxo de caixa é o risco, pois sempre haverá a probabilidades de que o fluxo de caixa futuro não aconteça.

A decisão de investir envolve vários passos, o processo começa quando a empresa identifica a oportunidade de negócio ao potencial de gerar lucro. Para tomar a decisão de é preciso identificar e encontrar a oportunidade, avaliando a proposta de investimento, o fluxo de caixa estimado e a taxa de desconto apropriado, escolher o método adequado e estabelecer procedimentos.

Assim o processo tende a assegurar o administrador financeiro que as aplicações estão sendo feitas com base sólida e confiável, bem como aos retornos esperados e aos riscos oferecidos.



## 2.7 Fluxo de caixa - elaboração e análise

Conforme Zdanowicz (2000, p. 19) “o Fluxo de Caixa é o instrumento que relaciona o futuro conjunto de ingressos e de desembolsos de recursos financeiros pela empresa em determinado período.”

O autor abrange que o Fluxo de Caixa permite ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros para determinado período.

Deste modo o fluxo de caixa útil ao processo de tomada de decisão, através de prévias, análises econômico-financeiros e patrimoniais, obtém-se as condições necessárias para as decisões corretas.

Segundo Padoveze (2005, p. 3):

O Fluxo de Caixa pode ser definido como o conjunto de movimentações financeiras decorrentes do pagamento e recebimento dos eventos econômicos das operações da empresa e das atividades de captação de recursos e investimentos de capital.

O Fluxo de caixa procura evidenciar as modificações ocorridas no saldo de disponibilidade da entidade em determinado período, através de fluxos de recebimento e pagamento. Além da demonstração da mudança de do saldo de caixa, pois ela abre as variações de capital, o que nem sempre é evidenciado pela DOAR.

Como se vê o Fluxo de Caixa proporciona visão geral das atividades diárias, pois assim se tem uma visão do o grau de liquidez da empresa.

Silva (2006, p. 11) considera “o Fluxo de Caixa é o principal instrumento de gestão financeira que planeja, controla e analisa as receitas, as despesas e os investimentos, considerando determinado período projetado.”

Para ele o Fluxo de Caixa poderá ser considerado também como uma representação gráfica e cronológica de ingressos e desembolsos de recursos monetários, e faz com que as empresas executem suas programações financeiras e operacionais, projetadas para certo período de tempo.

Assim, por meio do Fluxo de Caixa a entidade irá planejar e controlar todas as atividades operacionais e não-operacionais futuras.

### 3 HISTÓRICO DA EMPRESA

A iniciativa da empresa surgiu a partir da visão do empresário, atuante no ramo de Transporte Rodoviário de Cargas que estava saindo deste segmento, viu no ramo de salvados oportunidade de bons negócios.

Constituída a entidade estudada em 1999, em Belo Horizonte/MG.

É empresa com o objetivo social de comércio atacadista e varejista de bens de consumo em geral. Bens como as mercadorias decorrentes de salvados de cargas de transporte. .

Como toda atividade teve desafios, neste caso, além da falta de capital suficiente para a atividade de compra, havia a complexidade dos produtos que surgiam para compra, sem que tivesses-mos conhecimento da aplicação no mercado, e também a dificuldade de cadastramento junto as companhias seguradoras.

Quanto a concorrência, apesar deste mercado ser bastante fechado, todo produto é adquirido através de concorrência á nível nacional, temos vários concorrentes de grande potencial em Minas, São Paulo, Paraná, além de outros de menor porte no nordeste.

Em 2007 devido ao crescimento e desenvolvimento foi necessária a constituição da filial, em Belo Horizonte/MG, com objetivo de deposito fechado.

Dez anos se passaram desde a sua constituição, a empresa vem se consolidam, se tornam conhecidas e fortalece sua imagem a partir do cumprimento dos compromissos assumidos.

O sucesso da empresa ocorreu, com o crescimento realizando um faturamento mensal médio de R\$ 120.000,00. Possui em sua estrutura uma loja de comércio varejista servindo também como referência aos seus clientes atacadista, um escritório para sócios e departamento(s) contábil, administrativo e financeiro, uma filial e um quadro funcional composto por nove empregados.

#### 4 DESCRIÇÃO DO MODELO PROPOSTO

Com base no modelo de Fluxo de Caixa descrito no livro Fluxo de Caixa – uma decisão de planejamento e controle financeiro do autor José Eduardo Zdanowicz foi adaptado e ajustado às necessidades da empresa para a proposta de implantação.

O modelo proposto foi escolhido para permitir ao administrador financeiro um melhor acompanhamento das entradas e saídas financeiras da empresa, e por ser um modelo semestral, dará melhor visão à empresa para as tomadas de decisões.

Segundo Silva (2006) a empresa deverá escolher o modelo de Fluxo de Caixa que melhor atenda as suas necessidades, de modo que as informações nele contidas sejam as mais transparentes possíveis e facilitem a análise das variações entre o planejado e o real.

Através do modelo proposto é possível saber antecipadamente o montante de recursos financeiros que irão constituir-se em entradas e despesas de caixa em dado momento, além disso, para auxílio da análise das diferenças de percentual ou valor relevante em tempo hábil.

Assim a empresa pode avaliar um nível desejado de caixa para saldar seus compromissos em dia e antecipar suas tomadas de decisões, alterando a posição futura do fluxo de caixa sendo esta excedente ou insuficiente poderá planejar futuros investimentos ou aplicações.

## O modelo descrito de Fluxo de Caixa (QUADRO 4).

APRESENTAÇÃO DO MODELO DE FLUXO DE CAIXA															
PERIODOS	JAN			FEV			MAR			...			TOTAL		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
1 INGRESSOS															
Venda à vista															
Cobrança em carteira															
Cobranças bancárias															
Desconto de Duplicatas															
Vendas de itens do ativo permanente															
Aluguéis recebidos															
Aumentos do Capital Social															
Receitas financeiras															
Outros															
SOMA															
2 DESEMBOLSOS															
Compras à vista															
Fornecedores															
Salários															
Compras de itens do ativo permanente															
Energia elétrica															
Telefone															
Manutenção de máquinas															
Despesas administrativas															
Despesas com vendas															
Despesas tributárias															
Despesas financeiras															
Outros															
SOMA															
3 DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)															
4 SALDO INICIAL DE CAIXA															
5 DISPONIBILIDADE ACUMULADA (3 +4)															
6 NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO															
7 EMPRESTIMO A CAPTAR															
8 APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO															
9 AMORTIZAÇÕES DE EMPRESTIMO															
10 RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS															
11 SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO															

P = PROJETADO; R = REALIZADO; D = DEFASAGEM

QUADRO 4 Modelo do fluxo de caixa

Fonte: Zdanowicz (2000, p.145)

O modelo proposto adaptado pode ser visto abaixo (QUADRO 5).

ITENS	FLUCO DE CAIXA (EM R\$) ANO 2009/2010																											
	REALIZADO								PROJETADO																			
	SET				OUT				NOV				DEZ				JAN				FEV							
	P	R	H	V	P	R	H	V	P	R	H	V	P	R	H	V	P	R	H	V	P	R	H	V				
Saldo Inicial de Caixa																												
<b>Entradas</b>																												
À VISTA																												
A PRAZO																												
<b>Total das Entradas</b>																												
<b>Despesas</b>																												
TELEFONE																												
HONORARIOS CONTABEIS																												
AGUA E ESGOTO																												
FGTS																												
DESPESAS C/ALIMENTAÇÃO																												
SALARIOS E ORDENADOS																												
RETIRADA PRO-LABORE																												
ALUGUEIS E CONDOMINIOS																												
SIMPLES																												
IPU																												
IMPOSTOS E TAXAS																												
INSS																												
CONTRIBUIÇÃO SINDICAL																												
FÉRIAS																												
ASSISTENCIA MEDICA																												
FORNECEDORES																												
SERV.TERC. P JURIDICA																												
INDENIZ. TRABALHISTAS																												
RECISÃO CONTRATO																												
MULTAS E JUROS - ST																												
13º SALARIO																												
COMBUSTIVEL																												
TARIFAS BANCARIAS																												
VALE TRANSPORTE																												
FINANCIAMENTO VEICULO																												
MATERIAL ESCRITORIO/INF.																												
SEGURO VEICULO																												
OUTROS																												
<b>Total de Despesas</b>																												
<b>Saldo de Caixa ( ent - desp )</b>																												
<b>Saldo ( s.inicial + s.cx )</b>																												
<b>Empréstimo ( captação)</b>																												
<b>Aplicações Financeiras ( investir)</b>																												
<b>Saldo Final de Caixa (sdo+empres.+apli.fin.)</b>																												

P = PROJETADO; R = REALIZADO; H = ANÁLISE HORIZONTAL; V = ANÁLISE VERTICAL

QUADRO 5 Modelo proposto adaptado  
 Fonte: Elaborado pela autora

## 5 APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

A entidade estudada não possuía instrumentos adequados para o seu planejamento em geral, tendo grande dificuldade no planejamento financeiro em particular, quanto à entrada e saída mensal dos recursos, dificultando o gerenciamento das receitas e despesas e na tomada de decisões quanto ao uso dos recursos financeiros.

Diante dessa situação foi proposta a implantação de um fluxo de caixa como um instrumento análise e controle do fluxo financeiro para que irá apresentar necessidade de ajuste e correções, quando se utiliza como instrumento de planejamento financeiro além de demonstra a real situação financeira e uma visão a longo prazo dos seus recursos financeiros.

Através dos controles internos foi possível verificar as entradas, as saídas e a disponibilidade da empresa para a implantação do fluxo de caixa.

O controle do fluxo de caixa exige uma análise do desempenho do período, para levantar as diferenças e causas do que foi projetado com o realizado, é importante colocar por escrito as justificativas das variações relevantes, para fazer comparações futuras dos períodos projetados. (SILVA, 2006).

Aplicação dos controles internos para elaboração do Fluxo de Caixa pode ser visto nas tabelas 1; 2; 3.

**TABELA 1**  
**Contas a receber**

CONTAS A RECEBER (EM R\$) ANO 2009/2010						
MESES	À VISTA		À PRAZO		SALDO	
	P	R	P	R	P	R
Setembro	18.797,70	18.501,30	41.200,10	40.200,10	59.997,80	58.701,40
Outubro	21.688,90	21.688,90	121.771,79	118.031,07	143.460,69	139.719,97
Novembro	24.663,54		151.802,50		176.466,04	-
Dezembro	21.716,71		63.978,80		85.695,51	-
Janeiro	22.689,72		142.368,27		165.057,99	-
Fevereiro	23.023,32		51.988,68		75.012,00	-
Saldo	132.579,89	40.190,20	573.110,14	158.231,17	705.690,03	198.421,37

TABELA 1 Contas a receber  
Fonte: Elaborado pela autora

**TABELA 2**  
**Contas a pagar**

CONTAS	CONTAS A PAGAR (EM R\$) ANO 2009/2010											
	SETEMBRO		OUTUBRO		NOVEMBRO		DEZEMBRO		JANEIRO		FEVEREIRO	
	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R
TELEFONE	701,52	952,71	784,24	878,53	850,28		893,84		874,22		872,78	
HONORARIOS CONTABEIS	655,40	657,55	656,12	658,85	657,27		1.314,54		657,89		658,00	
AGUA E ESGOTO	44,99	44,99	44,99	46,95	45,64		45,86		46,15		45,88	
FGTS	302,73	437,46	365,32	383,73	395,43		405,54		394,90		398,62	
DESPESAS C/ALIMENTAÇÃO	320,33	360,00	333,55	403,00	368,00		377,00		382,67		375,89	
SALARIOS E ORDENADOS	3.545,11	3.956,76	3.787,91	3.599,10	3.881,31		3.812,39		3.764,27		3.819,32	
RETIRADA PRO-LABORE	302,73	369,35	342,63	369,35	367,94		368,88		368,72		368,51	
ALUGUEIS E CONDOMINIOS	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00		1.200,00		1.200,00		1.200,00	
SIMPLES	8.531,33	3.980,82	7.895,80	5.141,24	5.443,38		6.000,00		8.500,00		8.500,00	
IPTU	87,95	87,95	87,95	87,95	87,95		-		87,95		87,95	
IMPOSTOS E TAXAS	324,01	444,01	364,01	266,98	345,00		351,99		321,32		339,44	
INSS	331,83	491,61	393,06	449,18	436,75		918,36		448,37		448,10	
CONTRIBUIÇÕES	29,67	15,00	24,78	-	23,15		20,98		22,97		22,37	
FÉRIAS	813,92	552,00	726,88	552,00	605,26		569,75		575,67		583,56	
ASSISTENCIA MEDICA	40,00	-	40,00	20,00	20,00		20,00		20,00		20,00	
FORNECEDORES	76.311,05	25.033,67	41.731,71	57.616,45	80.000,00		80.000,00		80.000,00		80.000,00	
SERV.TERC. P JURIDICA	2.398,00	2.500,00	2.432,00	4.381,00	3.093,00		3.324,67		3.599,56		3.339,08	
INDENIZ. TRABALHISTAS	207,55	-	207,55	196,03	203,71		202,43		214,06		206,73	
RECISÃO CONTRATO	1.027,70	-	1.027,70	1.288,98	1.158,34		1.158,34		1.158,34		1.158,34	
MULTAS E JUROS - ST	100,00	-	100,00	57,30	85,77		81,02		74,70		80,50	
13º SALARIO	-	-	-	-	2.040,30		1.780,00		-		-	
COMBUSTIVEL	150,00	250,00	183,33	195,00	198,33		214,44		202,59		205,12	
TARIFAS BANCARIAS	80,00	127,35	95,78	101,76	103,04		110,72		105,17		106,31	
VALE TRANSPORTE	300,00	304,80	301,60	249,12	284,64		279,52		271,09		278,42	
FINANCIAMENTO VEICULO	735,24	735,24	735,24	735,24	735,24		735,24		735,24		735,24	
MATERIAL ESCRITORIO/INF.	50,00	47,80	49,27	169,00	88,93		101,91		119,95		103,60	
SEGURO VEICULO	-	-	-	-	-		-		1.273,60		-	
OUTROS	1.000,00	-	1.000,00	200,00	1.000,00		1.000,00		1.000,00		1.000,00	
<b>TOTAL</b>	<b>99.591,06</b>	<b>42.549,07</b>	<b>64.911,42</b>	<b>79.246,74</b>	<b>103.718,66</b>		<b>105.287,42</b>		<b>106.419,40</b>		<b>104.953,76</b>	

Fonte: Elaborado pela autora

**TABELA 3**  
**Disponibilidades mensais**

DISPONIBILIDADES MENSAIS ( EM R\$) ANO 2009/2010						
CONTAS	REALIZADO		PREVISTO			
	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	JANEIRO	FEVEREIRO
Banco Bradesco nº 237 Saldo	33.659,19	46.573,81	63.540,03	54.139,50	58.201,60	50.067,10
Banco Caixa nº 104 Saldo	73.659,19	64.036,50	63.359,10	71.025,44	77.189,55	79.951,29
Banco Itaú nº 341 Saldo	139.947,23	178.483,27	201.117,50	188.766,20	234.400,90	212.394,45
Fundo Fixo - cx Saldo	10.200,47	28.845,73	25.000,51	19.494,09	22.271,77	19.709,22
Saldo Total Disponibilidade	257.466,08	317.939,31	353.017,14	333.425,23	392.063,82	362.122,06

TABELA 3 Disponibilidade mensais  
Fonte: Elaborado pela autora



A aplicação do modelo proposto pode ser visualizado nas tabelas abaixo:

TABELA 4  
Fluxo de caixa – realizado

ITENS	FLUXO DE CAIXA (EM R\$) ANO 2009/2010								
	REALIZADO								
	SET				OUT				Comparação Mensal
P	R	%		P	R	%			
		H	V		H	V		H	
<b>Saldo Inicial de Caixa</b>	<b>241.313,75</b>	<b>241.313,75</b>			<b>201.720,49</b>	<b>257.466,08</b>			
<b>Entradas</b>									
À VISTA	18.797,70	18.501,30	-1,58%	31,52	21.688,90	21.688,90	0,00%	15,52	17,23%
A PRAZO	41.200,10	40.200,10	-2,43%	68,48	121.771,79	118.031,07	-3,07%	84,48	193,61%
<b>Total das Entradas</b>	<b>59.997,80</b>	<b>58.701,40</b>	-2,16%	100,00	<b>143.460,69</b>	<b>139.719,97</b>	-2,61%	100,00	138,02%
<b>Despesas</b>									
TELEFONE	701,52	952,71	35,81%	2,24	784,24	878,53	12,02%	1,11	-7,79%
HONORARIOS CONTABEIS	655,40	657,55	0,33%	1,55	656,12	658,85	0,42%	0,83	0,20%
AGUA E ESGOTO	44,99	44,99	0,00%	0,11	44,99	46,95	4,36%	0,06	4,36%
FGTS	302,73	437,46	44,51%	1,03	365,32	383,73	5,04%	0,48	-12,28%
DESPESAS C/ALIMENTAÇÃO	320,33	360,00	12,38%	0,85	333,55	403,00	20,82%	0,51	11,94%
SALARIOS E ORDENADOS	3.545,11	3.956,76	11,61%	9,30	3.787,91	3.599,10	-4,98%	4,54	-9,04%
RETIRADA PRO-LABORE	302,73	369,35	22,01%	0,87	342,63	369,35	7,80%	0,47	0,00%
ALUGUEIS E CONDOMINIOS SIMPLES	1.200,00	1.200,00	0,00%	2,82	1.200,00	1.200,00	0,00%	1,51	0,00%
IPTU	87,95	3.980,82	-53,34%	9,36	7.895,80	5.141,24	-34,89%	6,49	29,15%
IMPOSTOS E TAXAS	324,01	87,95	0,00%	0,21	87,95	87,95	0,00%	0,11	0,00%
INSS	331,83	444,01	37,04%	1,04	364,01	266,98	-26,66%	0,34	-39,87%
CONTRIBUIÇÃO SINDICAL	29,67	491,61	48,15%	1,16	393,06	449,18	14,28%	0,57	-8,63%
FÉRIAS	15,00	15,00	-49,44%	0,04	24,78	-	-100,00%	-	-100,00%
ASSISTENCIA MEDICA	813,92	552,00	-32,18%	1,30	726,88	552,00	-24,06%	0,70	0,00%
FORNECEDORES	40,00	-	-100,00%	-	40,00	20,00	-50,00%	0,03	0,00%
SERV.TERC. P JURIDICA	76.311,05	25.033,67	-67,20%	58,83	41.731,71	57.616,45	38,06%	72,71	130,16%
INDENIZ. TRABALHISTAS	2.398,00	2.500,00	4,25%	5,88	2.432,00	4.381,00	80,14%	5,53	75,24%
RECISÃO CONTRATO	207,55	-	-100,00%	-	207,55	196,03	-5,55%	0,25	-
MULTAS E JUROS - ST	1.027,70	-	-100,00%	-	1.027,70	1.288,98	25,42%	1,63	-
13º SALARIO	100,00	-	-100,00%	-	100,00	57,30	-42,70%	0,07	-
COMBUSTIVEL	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TARIFAS BANCARIAS	150,00	250,00	66,67%	0,59	183,33	195,00	6,37%	0,25	-22,00%
VALE TRANSPORTE	80,00	127,35	59,19%	0,30	95,78	101,76	6,24%	0,13	-20,09%
FINANCIAMENTO VEICULO	300,00	304,80	1,60%	0,72	301,60	249,12	-17,40%	0,31	-18,27%
MATERIAL ESCRITORIO/INF.	735,24	735,24	0,00%	1,73	735,24	735,24	0,00%	0,93	0,00%
SEGURO VEICULO	50,00	47,80	-4,40%	0,11	49,27	169,00	243,01%	0,21	253,56%
OUTROS	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total de Despesas</b>	<b>99.591,06</b>	<b>42.549,07</b>	-57,28%	100,00	<b>64.911,42</b>	<b>79.246,74</b>	22,08%	100,00	86,25%
<b>Saldo de Caixa ( ent - desp )</b>	<b>(39.593,26)</b>	<b>16.152,33</b>	-140,80%		<b>78.549,27</b>	<b>60.473,23</b>	-23,01%		274,39%
<b>Saldo ( s.inicial + s.cx )</b>	<b>201.720,49</b>	<b>257.466,08</b>	27,64%		<b>280.269,76</b>	<b>317.939,31</b>	13,44%		23,49%
<b>Empréstimo ( captação)</b>	-	-			-	-			
<b>Aplicações Financeiras ( investir)</b>	-	-			-	-			
<b>Saldo Final de Caixa (sdo+empres.+apli.fin.)</b>	<b>201.720,49</b>	<b>257.466,08</b>	27,64%		<b>280.269,76</b>	<b>317.939,31</b>	13,44%		23,49%

P = PROJETADO; R = REALIZADO; H = ANÁLISE HORIZONTAL; V = ANÁLISE VERTICAL

Fonte: Elaborado pela autora

**TABELA 5**  
**Fluxo de caixa – projetado**

ITENS	FLUXO DE CAIXA (EM R\$) ANO 2009/2010															
	PROJETADO															
	NOV				DEZ				JAN				FEV			
	P	R	%		P	R	%		P	R	%		P	R	%	
		H	V			H	V			H	V			H	V	
<b>Saldo Inicial de Caixa</b>	<b>280.269,76</b>				<b>353.017,14</b>				<b>333.425,23</b>				<b>392.063,82</b>			
<b>Entradas</b>																
À VISTA	24.663,54		13,72%	13,98	21.716,71		-11,95%	25,34	22.689,72		4,48%	13,75	23.023,32		1,47%	30,69
A PRAZO	151.802,50		28,61%	86,02	63.978,80		-57,85%	74,66	142.368,27		122,52%	86,25	51.988,68		-63,48%	69,31
<b>Total das Entradas</b>	<b>176.466,04</b>		42,33%	100,00	<b>85.695,51</b>		-69,80%	100,00	<b>165.057,99</b>		127,00%	100,00	<b>75.012,00</b>		-62,01%	100,00
<b>Despesas</b>																
TELEFONE	850,28		-3,22%	0,82	893,84		5,12%	0,85	874,22		-2,20%	0,82	872,78		-0,16%	0,83
HONORARIOS CONTABEIS	657,27		-0,24%	0,63	1.314,54		100,00%	1,25	657,89		-49,95%	0,62	658,00		0,02%	0,63
AGUA E ESGOTO	45,64		-2,79%	0,04	45,86		0,48%	0,04	46,15		0,63%	0,04	45,88		-0,59%	0,04
FGTS	395,43		3,05%	0,38	405,54		2,56%	0,39	394,90		-2,62%	0,37	398,62		0,94%	0,38
DESPESAS C/ALIMENTAÇÃO	368,00		-8,68%	0,35	377,00		2,45%	0,36	382,67		1,50%	0,36	375,89		-1,77%	0,36
SALARIOS E ORDENADOS	3.881,31		7,84%	3,74	3.812,39		-1,78%	3,62	3.764,27		-1,26%	3,54	3.819,32		1,46%	3,64
RETIRADA PRO-LABORE	367,94		-0,38%	0,35	368,88		0,26%	0,35	368,72		-0,04%	0,35	368,51		-0,06%	0,35
ALUGUEIS E CONDOMINIOS	1.200,00		0,00%	1,16	1.200,00		0,00%	1,14	1.200,00		0,00%	1,13	1.200,00		0,00%	1,14
SIMPLES	5.443,38		5,88%	5,25	6.000,00		10,23%	5,70	8.500,00		41,67%	7,99	8.500,00		0,00%	8,10
IPTU	87,95		0,00%	0,08	-		-100,00%	-	87,95		-	0,08	87,95		0,00%	0,08
IMPOSTOS E TAXAS	345,00		29,22%	0,33	351,99		2,03%	0,33	321,32		-8,71%	0,30	339,44		5,64%	0,32
INSS	436,75		-2,77%	0,42	918,36		110,27%	0,87	448,37		-51,18%	0,42	448,10		-0,06%	0,43
CONTRIBUIÇÃO SINDICAL	23,15		-	0,02	20,98		-9,37%	0,02	22,97		9,49%	0,02	22,37		-2,61%	0,02
FÉRIAS	605,26		9,65%	0,58	569,75		-5,87%	0,54	575,67		1,04%	0,54	583,56		1,37%	0,56
ASSISTENCIA MEDICA	20,00		0,00%	0,02	20,00		0,00%	0,02	20,00		0,00%	0,02	20,00		0,00%	0,02
FORNECEDORES	80.000,00		38,85%	77,13	80.000,00		0,00%	75,98	80.000,00		0,00%	75,17	80.000,00		0,00%	76,22
SERV.TERC. P JURIDICA	3.093,00		-29,40%	2,98	3.324,67		7,49%	3,16	3.599,56		8,27%	3,38	3.339,08		-7,24%	3,18
INDENIZ. TRABALHISTAS	203,71		3,92%	0,20	202,43		-0,63%	0,19	214,06		5,75%	0,20	206,73		-3,42%	0,20
RECISÃO CONTRATO	1.158,34		-10,14%	1,12	1.158,34		0,00%	1,10	1.158,34		0,00%	1,09	1.158,34		0,00%	1,10
MULTAS E JUROS - ST	85,77		49,69%	0,08	81,02		-5,54%	0,08	74,70		-7,80%	0,07	80,50		7,76%	0,08
13º SALARIO	2.040,30		-	1,97	1.780,00		-12,76%	1,69	-		-100,00%	-	-		-	-
COMBUSTIVEL	198,33		1,71%	0,19	214,44		8,12%	0,20	202,59		-5,53%	0,19	205,12		1,25%	0,20
TARIFAS BANCARIAS	103,04		1,26%	0,10	110,72		7,45%	0,11	105,17		-5,01%	0,10	106,31		1,08%	0,10
VALE TRANSPORTE	284,64		14,26%	0,27	279,52		-1,80%	0,27	271,09		-3,02%	0,25	278,42		2,70%	0,27
FINANCIAMENTO VEICULO	735,24		0,00%	0,71	735,24		0,00%	0,70	735,24		0,00%	0,69	735,24		0,00%	0,70
MATERIAL ESCRITORIO/INF.	88,93		-47,38%	0,09	101,91		14,60%	0,10	119,95		17,70%	0,11	103,60		-13,63%	0,10
SEGURO VEICULO	-		-	-	-		-	-	1.273,60		-	1,20	-		-100,00%	-
OUTROS	1.000,00		400,00%	0,96	1.000,00		0,00%	0,95	1.000,00		0,00%	0,94	1.000,00		0,00%	0,95
<b>Total de Despesas</b>	<b>103.718,66</b>		30,88%	100,00	<b>105.287,42</b>		1,51%	100,00	<b>106.419,40</b>		1,08%	100,00	<b>104.953,76</b>		-1,38%	100,00
<b>Saldo de Caixa ( ent - desp )</b>	<b>72.747,38</b>		20,30%		<b>(19.591,91)</b>		-126,93%		<b>58.638,59</b>		-399,30%		<b>(29.941,76)</b>		-151,06%	
<b>Saldo ( s.inicial + s.cx )</b>	<b>353.017,14</b>		11,03%		<b>333.425,23</b>		-5,55%		<b>392.063,82</b>		17,59%		<b>362.122,06</b>		-7,64%	
<b>Empréstimo ( captação )</b>	-		-	-	-		-	-	-		-	-	-		-	-
<b>Aplicações Financeiras ( investir )</b>	-		-	-	-		-	-	-		-	-	-		-	-
<b>Saldo Final de Caixa (sdo+empres.+apli.fin.)</b>	<b>353.017,14</b>		11,03%		<b>333.425,23</b>		-5,55%		<b>392.063,82</b>		17,59%		<b>362.122,06</b>		-7,64%	

P = PROJETADO; R = REALIZADO; H = ANÁLISE HORIZONTAL; V = ANÁLISE VERTICAL

Fonte: Elaborado pela autora

## 5.1 Análises dos fluxos de caixa realizado e projetado

O desenvolvimento do fluxo de caixa foi realizado com base nos dados contábeis, controles internos e informações internas, fornecidos pelo escritório de contabilidade terceirizado e pela diretoria da entidade estudada, proporcionando o desenvolvimento deste estudo de caso.

Através dos dados obtidos foi possível constituir o modelo proposto e aplicação das informações obtidas no período realizado dos meses setembro, outubro e novembro de 2009 e projetar os meses de dezembro, janeiro e fevereiro de 2010, para que este instrumento gerencial apresente a empresa a sua situação financeira.

A Análise Horizontal acompanha a evolução, no tempo, de cada conta no Fluxo de Caixa.

Conseqüentemente, ela envolve o cálculo de porcentagens de variação de cada conta considerado, entre um período (mês) e outro. Permitindo tirar conclusões sobre a conta dentro da análise do Fluxo de Caixa e sobre a evolução e as possíveis tendências da empresa.

Já a Análise Vertical baseia-se em percentual de cada conta mostrando sua real importância no conjunto.

Para isso tratamos de valores contábil-financeiro contidos no Fluxo de Caixa, com a participação relativa de cada conta no total, ou seja, com a composição percentual de cada conta em relação ao somatório de seu grupo, sendo tal análise importante para avaliar a estrutura de composição das contas e para a subsequente tomada de decisão corretiva caso seja necessário.

É desejável que estes dois tipos de análise sejam usados conjuntamente. As conclusões devem ser feitas a partir da análise combinada usando suas metodologias, pois determinada conta mesmo apresentando variação de 243,01%, por exemplo, pode continuar sendo uma conta irrelevante dentro do fluxo de caixa. Sendo assim as conclusões baseadas na Análise Horizontal devem ser complementadas pelas Análises Verticais.

Na tabela 4 e 5 apresentam-se a análise horizontal/vertical do fluxo de caixa da empresa estudada no período de setembro de 2009 a fevereiro de 2010.

Foi verificado com base nos índices extraídos das análises, que a maior parte das operações da empresa são representadas por:

- Vendas à prazo;
- Pagamento de salários e ordenados;
- Despesa com tributos;
- Pagamento a fornecedores e
- Serviços de terceiros.

Oscilações das receitas mensais.

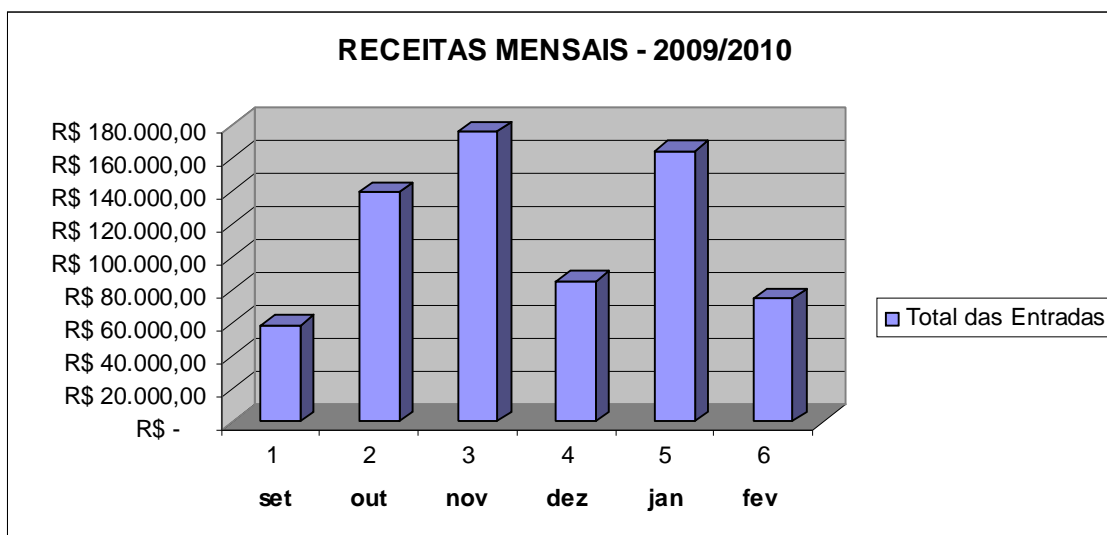


GRÁFICO 1 Receitas Mensais  
Fonte: Elaborado pela autora,

Analisando as receitas da empresa (entradas) verifica-se na análise horizontal as oscilações no total de entradas de cada mês, decorrentes de recebimento de vendas a prazo, aumento nas vendas e inadimplência, destacando-se no realizado o mês de outubro com R\$ 139.719,97 com uma evolução de 138,02% em comparação ao mês de setembro, e o mês novembro com R\$176.466,04 em comparação ao mês de outubro também apresenta uma evolução de 26,30% e no projetado com base nas parcelas a receber e média das entradas à vista em janeiro com R\$165.057,99 demonstrou uma provisão de aumento 18,13% em comparação ao mês de outubro.

É importante atentar para o fato de que a empresa tinha projetado no mês de setembro um recebimento de seus clientes no valor de R\$59.997,80, porém foi realizado R\$58.701,40, e no mês de outubro R\$143.460,69, mas foi realizado

R\$139.719,97, podendo acarretar no futuro uma falta de caixa para honrar com seus compromissos diante a inadimplência evidenciada neste estudo de caso.

A projeção nos meses de dezembro e fevereiro apresentam uma queda nos recebimentos devido algumas vendas a prazo terem sido quitadas, sendo assim a empresa para evitar o comprometimento deficitário do seu caixa deve melhorar o desempenho nas vendas.

Pode ser feita a comparação da receita à vista e a prazo.

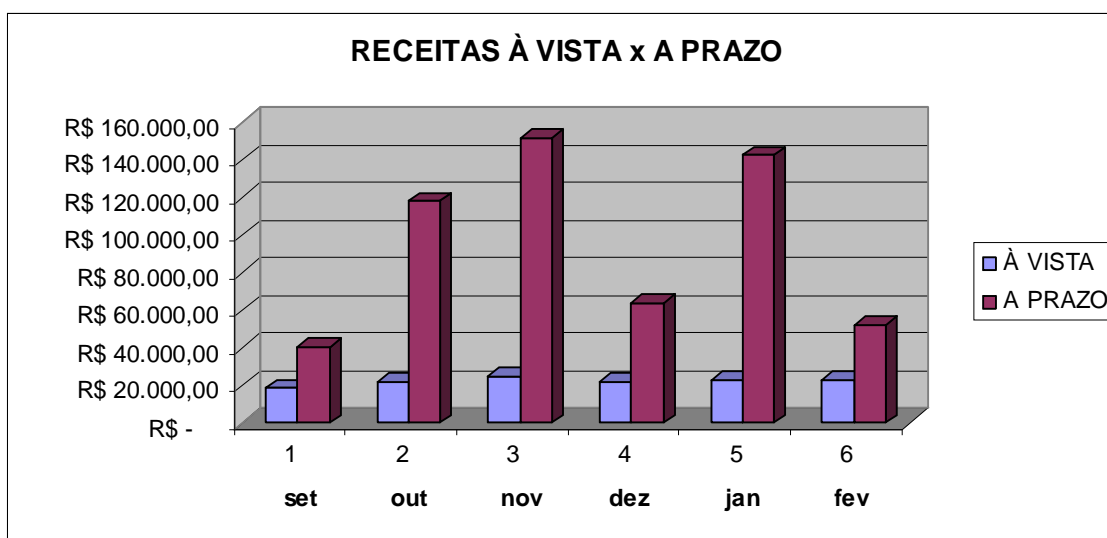


GRÁFICO 2 Comparação Receita à Vista x a Prazo

Fonte: Elaborado pela autora,

Verifica-se que no mês de setembro quase 70% de suas entradas são a prazo, já em outubro alcançaram 84,48% e nos meses projetados permaneceu, sendo a maior parte entradas a prazo, e nos meses de novembro e janeiro chegando a 86% o que representa que a empresa deve rever sua política de vendas, buscando mudar a discrepância entre as vendas a vista e a prazo.

Em dezembro e fevereiro identificamos uma queda das entradas, afetando o desempenho financeiro além de permanecer com maior parte das entradas a prazo, em dezembro com 74,66% sobre o total mensal, e em fevereiro 69,31% sobre o total mensal. Sendo demonstrada uma queda em relação ao mês de dezembro, o que representa um alto percentual podendo prejudicar ainda mais sua disponibilidade.

A comparação entre as entradas e as despesas mensais no período setembro de 2009 a fevereiro 2010.

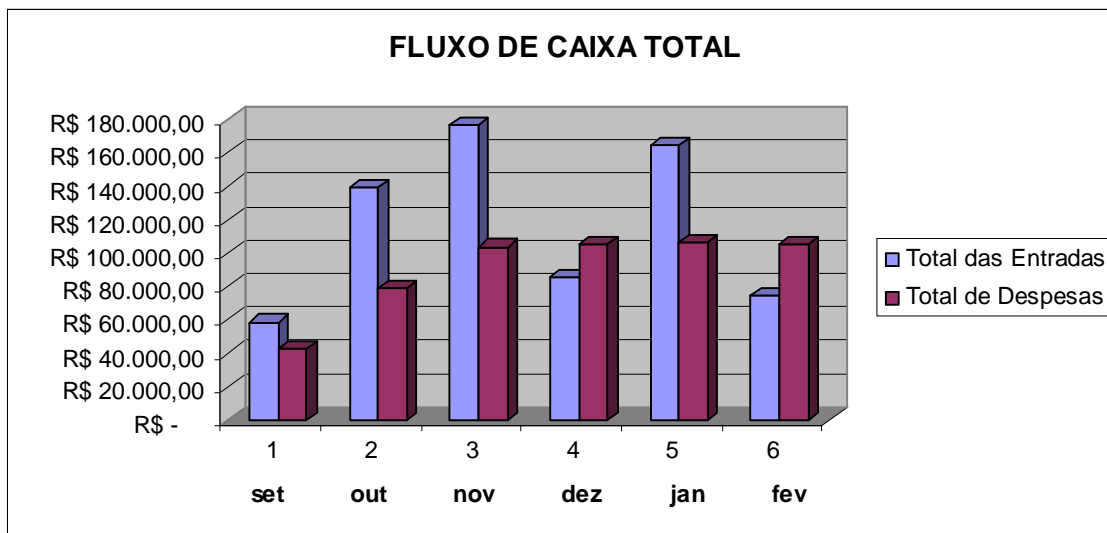


GRÁFICO 3 Fluxo de Caixa Total  
 Fonte: Elaborado pela autora,

O Fluxo de Caixa Total apresentou um confronto entre o total das entradas e o total das despesas da empresa. Com isso comparamos as entradas do período realizado dos meses de setembro, outubro e novembro com o projetado dos meses de dezembro, janeiro e fevereiro, que foi identificada uma queda de 13,10%. E comparando as despesas do período realizado dos meses de setembro, outubro e novembro com o projetado dos meses de dezembro, janeiro e fevereiro, foi demonstrado um aumento de 40,42% identificando que a empresa evoluir em suas vendas para que a empresa possa honrar com suas obrigações.

Analisando o projetado foi possível identificar que nos meses de dezembro e fevereiro o Fluxo de Caixa Total estaria negativo e isso só não ocorrerá caso a empresa continue com disponibilidade apresentada até o momento, decorrente de saldos anteriores. Evidenciando um fator relevante por demonstrar que neste período a empresa não conseguiria honrar com suas obrigações no Fluxo de Caixa gerado, podendo evitar que isso ocorra revendo a política utilizada. Caso contrário, a empresa terá que recorrer a recursos onerosos para honrar com seus compromissos, proporcionando o aumento de suas dívidas e ônus.

No mês de setembro as despesas com salários e ordenados no valor de R\$ 3.956,76 representaram 9,30% dos desembolsos da empresa, e em outubro o valor de R\$3.599,10 representou 4,54%, evidenciando uma redução, devido a diminuição no quadro de funcionários da empresa. Para o cálculo das projeções identificamos que devido ao fim de ano a empresa precisa aumentar suas vendas

que ocasiona o aumento novamente desta despesa simultaneamente aumentando os encargos incidentes sobre a folha de pagamento.

Por outro lado, analisando as despesas do Simples Nacional, imposto federal, observa-se que no mês de setembro o valor R\$3.980,82 representou 9,36% das despesas e em outubro o valor R\$5.141,24 representou 6,49%, quanto ao projetado estas tendem a aumentar devido às evidências da necessidade aumento de faturamento diante dos desembolsos projetados. Torna-se importante o acompanhamento quanto ao valor de faturamento acumulado nos últimos 12 meses para que a empresa não seja desenquadrada do Simples, o que poderia gerar outro ponto desfavorável diante um novo enquadramento tributário.

Nas despesas com fornecedores, verificou que em setembro o desembolso de R\$25.033,67 representou 58,83% do total das despesas e no mês de outubro R\$57.616,45 representou 72,71% do total das despesas, este aumento de 130,16% nas despesas com fornecedores está relacionado com o aumento das vendas tanto a vista quanto a prazo. Decorrente dos exercícios anteriores o período projetado tende a aumentar esta despesa, devido maior índice de sinistros.

No período realizado os serviços de terceiros representou em setembro 5,88% do total das despesas e em outubro representou 5,53%, e conforme demonstrado na projeção a empresa tende a diminuir esta despesa atualmente com armazenagem devido aos custos visando evolução no lucro oriundo das vendas da empresa.

Conforme apresentado na tabulação do fluxo de caixa, o que contribuiu para a situação financeira positiva da empresa foi a disponibilidade decorrente dos bons desempenhos dos exercícios anteriores.

Diante desta disponibilidade que a empresa apresentou, deixou de ganhar um rendimento em aplicações financeiras devido à sua política de pagamento à vista aos seus fornecedores e por se tratar de valores elevados e oscilantes.

Nota-se que com a projeção do fluxo de caixa foi possível verificar que a empresa apresentou diferenças significativas com antecedência para a tomada de decisão de forma que favoreça sua situação financeira.

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A informação contábil demonstra de forma clara e objetiva, por quem a recebe um direcionamento a uma decisão correta, sendo um desafio constante para que a empresa desenvolva uma estrutura de gestão adequada, que permita direcionar esforços para o desempenho efetivo de suas obrigações em tempo hábil.

De acordo com o estudo realizado conclui-se que o fluxo de caixa tende a ser para a empresa um instrumento gerenciador podendo ser adaptado para atender melhor as necessidades e permitir que a mesma consiga gerir de forma eficaz seus recursos financeiros.

A análise expôs que a falta de um fluxo de caixa como o que foi proposto, a entidade estudada não possuía instrumentos adequados para o seu planejamento em geral, evidencia que a entidade deixou de ganhar rendimentos em aplicações financeiras usando a disponibilidade devido à sua política de pagamento à vista aos seus fornecedores. Há restrições quanto a uma otimização na utilização dos recursos. Foi recomendada à empresa uma revisão em seu planejamento e praticas financeiras com propósitos de obtenção de melhores resultados financeiros.

O fluxo de caixa não apenas serviu para auxiliar a empresa como administrar seus recursos em caixa, mas como um instrumento gerencial que permite a empresa monitorar as necessidades futuras de caixa.

Portanto, a implantação do fluxo de caixa será de importância, pois:

- ✓ Possibilitará a utilização de uma ferramenta necessária para o planejamento, que antes não era feito.
- ✓ Demonstrará a capacidade da entidade de dispor de recursos para saldar compromissos financeiros - geração de caixa.
- ✓ Proporcionará ao gestor um instrumento de programação financeira, que evidencia de forma clara e precisa as necessidades e disponibilidades financeiras, propiciando uma gestão financeira com qualidade e transparência.

Portanto o presente trabalho atingiu os objetivos por meios da metodologia ilustrada proporcionando o acréscimo de conhecimento, tornando-se um norteador a ser utilizado para novos estudos e para outras entidades semelhantes.



## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**: um curso moderno e completo : textos, exemplos e exercícios resolvidos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ATTIE, William. **Auditoria**: conceitos e aplicações. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade geral**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 1976.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil**. 4.ed. atual. São Paulo: Atlas, 2001.

HOJI, Masakazu. **Práticas de tesouraria**: cálculos financeiros de tesouraria. São Paulo: Atlas, 2001.

HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, William O. **Contabilidade gerencial**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

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

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens; FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS CONTÁBEIS, ATUARIAIS E FINANCEIRAS. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**: aplicável às demais sociedades. 6. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2003.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1988.

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis**: contabilidade empresarial. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica e gerencial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Introdução à administração financeira: texto e exercícios.** São Paulo: Thomson, 2005.

PIZZOLATO, Nélio Domingues. **Introdução à contabilidade gerencial.** 2. ed. São Paulo: Makron, 2000.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Pró-Reitoria de Graduação. Sistema de Bibliotecas. **Padrão PUC Minas de normalização:** normas da ABNT para apresentação de trabalhos científicos, teses, dissertações e monografias. Belo Horizonte, 2007. Disponível em: <<http://www.pucminas.br/biblioteca>>. Acesso em: 22 nov. 2009.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade básica fácil.** 21. ed. São Paulo: Saraiva, 1997.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SEGUNDO FILHO, José. **Controle Financeiro e Fluxo de Caixa.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas: guia prático e objetivo de apoio aos executivos.** 2. ed. rev. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YOUNG, Stanley. **Administração: um enfoque sistêmico.** São Paulo: Pioneira, 1977.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro.** 8. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.