

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

**LEONARDO SCHMIDT DA SILVA**

**A ELABORAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA PARA PEQUENA EMPRESA  
DE COSMÉTICOS DE FLORIANÓPOLIS**

**FLORIANÓPOLIS/SC**

**2009**

**LEONARDO SCHMIDT DA SILVA**

**A ELABORAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA PARA PEQUENA EMPRESA  
DE COSMÉTICOS DE FLORIANÓPOLIS**

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

**Orientador: Prof. Rogério João Lunkes, Dr.**

**Florianópolis**

**2009**

**LEONARDO SCHMIDT DA SILVA**

**A ELABORAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA PARA PEQUENA EMPRESA  
DE COSMÉTICOS DE FLORIANÓPOLIS**

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

Florianópolis, 19 de junho de 2009.

---

Professora Valdirene Gasparetto, Dr<sup>a</sup>  
Coordenadora de Monografia do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca:

---

Prof. Rogério João Lunkes, Dr.  
Orientador

---

Prof. Roque Brinckmann, Dr.  
Membro

---

Prof. Altair Borgert  
Membro

Florianópolis  
2009

## **AGRADECIMENTOS**

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

Aos meus pais Seu Paulo e Dona Tida e aos irmãos Anderson e Betinho, que mesmo de forma indireta contribuíram para minha formação.

Ao o meu orientador Prof. Rogério Lunkes, que me ajudou no desenvolvimento desta monografia.

Aos demais professores do Curso de Graduação em Ciências Contábeis, que ajudaram na formação acadêmica.

Ao proprietário da empresa, objeto de estudo, que me disponibilizou as informações necessárias.

A minha namorada Ana Martha de Souza, pelo incentivo, apoio, compreensão e por ter lutado até o fim comigo para essa conquista.

*“O valor das coisas, não está no tempo em que elas duram, mas sim na intensidade com que acontecem. Por isso existem momentos inesquecíveis, coisas inexplicáveis e pessoas incomparáveis.”*

(Fernando Pessoa ★13/06/1888 † 0/11/1935)

## RESUMO

SILVA, Leonardo Schmidt. **A Elaboração do Fluxo de Caixa para uma pequena empresa de cosméticos de Florianópolis**. 2009. Trabalho de Conclusão do Curso (Monografia) – Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

Orientador: Rogério João Lunkes, Dr.

a complexidade e a competitividade no mercado exigem das empresas maior eficiência na gestão de seus recursos, nas micro e pequenas empresas não ocorre diferente. O presente estudo tem por objetivo elaboração do Fluxo de Caixa para empresa de pequeno porte, pois este instrumento poderá ajudar no planejamento e o controle de seus recursos financeiros. Para isso, realizou-se uma revisão bibliográfica, pelas quais alguns conceitos para facilitar a elaboração do fluxo de caixa no seu aspecto prático e teórico. Será utilizado um modelo de fluxo de caixa que permite uma visualização antecipada dos excessos ou insuficiências de caixa diário, que pode criar possibilidades de simulações, auxiliando o gestor a planejar as ações que serão implementadas em seu negócio, além de permitir à empresa verificar antecipadamente se essas ações influenciam positiva ou negativamente em sua gestão financeira. O presente estudo foi direcionado para empresa de pequeno porte do ramo de cosméticos.

**Palavras-chave:** Fluxo de caixa, recursos, gestão financeira.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O fluxo de caixa é o produto final da integração do Contas a Receber com o Contas a Pagar .....	37
Figura 2: Fluxo de caixa projetado .....	37

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Modelo de Fluxo de Caixa.....	39
Quadro 2: Mapa auxiliar de pagamentos - Abril/2009 .....	48
Quadro 3: Mapa auxiliar de recebimentos - Abril/2009 .....	49
Quadro 4: Modelo de Fluxo de Caixa para aplicação na empresa .....	53



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Vendas históricas e previsões .....	34
---	----

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
1.1	TEMA E PROBLEMA	12
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	14
1.2.1	Objetivo Geral	14
1.2.2	Objetivos Específicos	15
1.3	JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	15
1.4	METODOLOGIA DO ESTUDO	17
1.4.1	Trajectoria Metodológica	19
1.5	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	20
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO	20
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>21</b>
2.1	A GESTÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	21
2.2	FLUXO DE CAIXA	32
2.3	ELABORAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA	36
<b>3</b>	<b>ESTUDO DE CASO: PROPOSTA DE MODELO DE FLUXO DE CAIXA</b>	<b>40</b>
3.1	Caracterização da empresa	40
3.1.1	A administração financeira da empresa	45
3.1.2	Sistemas de compras	45
3.1.3	Descrição de contas a receber e a pagar	46
3.2	Modelo proposto de fluxo de caixa	50
<b>4</b>	<b>CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES</b>	<b>57</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>59</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com a nova conjuntura econômica mundial, cresce cada vez mais a complexidade e a competitividade no mercado, o que exige da organização uma eficaz gestão financeira de seus recursos, sejam elas pequenas, médias ou de grande porte.

Conforme ressalta Pizzolato (2000), a contabilidade é o meio mais eficiente para fornecer informações financeiras precisas e ajudar na gestão empresarial. Além de informações financeiras, previstas legalmente, as finalidades gerenciais da informação contábil auxiliam no planejamento e no controle. Somente o Balanço Patrimonial e as Demonstrações de Resultado, elaborados conforme os Princípios Fundamentais da Contabilidade, não são suficientes, para a análise da situação organizacional. Todavia, tais demonstrações são consideradas de difícil entendimento por parte dos empresários por se tratarem de peças apresentadas em linguagem técnica.

Neste contexto, a elaboração do fluxo de caixa em uma organização passa a ser uma ferramenta importante para a tomada de decisões. Através dele, é possível apresentar informações fundamentais para uma melhor tomada de decisão. Para Zdanowicz (1998, p. 40), “o fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo”.

É importante ressaltar que o fluxo de caixa na organização é necessário, pois auxilia os administradores a avaliar a situação financeira da organização. Segundo Figueiredo e Caggiano (1997, p. 74), “o fluxo de caixa da empresa é um dos eventos mais fundamentais nos quais estão baseadas as mensurações contábeis”.

Para que o fluxo de caixa tenha um desempenho adequado, é fundamental o uso com eficiência na organização. De acordo com Zdanowicz (1998, p. 49):

O administrador financeiro deve pôr em funcionamento as disponibilidades de caixa de forma mais racional e lucrativa, por exemplo, o pagamento de títulos dentro do período de desconto concedido pelo fornecedor, quando este for atrativo e de interesse da empresa.

Para que o administrador financeiro e o gestor de negócios tenham um desempenho nas organizações, é essencial o uso do instrumento de fluxo de caixa, para que as operações sejam realizadas de forma clara e objetiva.

Desta forma, conhecendo como se utiliza o fluxo de caixa em sua organização, o próximo passo é conhecer os modelos de fluxo de caixa existentes. Porém, o administrador financeiro deve optar pelo melhor modelo de demonstração de fluxo de caixa, aquele que mais se encaixa no perfil da empresa, e aquele que facilita a gestão de seu negócio e de seus recursos financeiros.

Com este propósito, são apresentados neste trabalho alguns modelos de fluxo de caixa bem detalhados, como opções para a administração financeira de uma micro ou pequena empresa, de modo que o administrador possa ter uma visão quase que diária da posição financeira da micro e pequena empresa, que são importantes para a economia, como alternativa de investimento e pela geração de emprego e renda proporcionada por elas.

A criação dessas empresas depende, em grande parte, de iniciativas individuais desses pequenos investidores, que como empreendedores se lançam no mercado com a responsabilidade social de garantir a sua própria sobrevivência e de milhões de brasileiros que delas dependem.

Para ajudar as empresas de pequeno porte, há a atuação do SEBRAE, que orienta o gestor para as oportunidades de crédito, e aos aspectos conceituais e às alternativas adequadas aos seus estabelecimentos, inserindo-os na visão estratégica através da elaboração de planos de negócios.

É inquestionável a importância das pequenas empresas em nível mundial, bem como o papel exercido pelo governo para o desenvolvimento das mesmas. Neste sentido, o foco do presente estudo está na administração destas, mais especificamente como os gestores destas empresas estão utilizando controles de gestão na busca da sobrevivência num cenário globalizado, com inovações e constantes mudanças.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA

A contabilidade tem a finalidade de gerar informações que possibilitem satisfazer as necessidades das informações aos seus usuários, por isso deve evoluir constantemente, para enfrentar os desafios encontrados pelos usuários.

Segundo Crepaldi (1998, p. 18), "contabilidade gerencial é o ramo da Contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores da empresa que os auxiliem em suas funções gerenciais". Diante da preocupação em ter informações mais precisas, para um melhor gerenciamento, sobretudo controle interno, a contabilidade gerencial caracteriza-se pela reunião e posterior filtragem de dados da contabilidade financeira e da administração em geral, com o intuito de fornecer informações aos gestores para que eles tomem as decisões mais sábias em relação à gestão financeira da empresa.

Diante destas informações, que possibilitam a ação de ferramentas que podem realizar uma dinâmica empresarial, de modo que efetivamente faça uma gestão de recursos. A carência de relatórios que elucidam facilmente a situação financeira nas empresas objeto de estudo constitui-se num incentivo à pesquisa na área. Segundo Modro (2000), muitas vezes o empresário-administrador acaba gerenciando sua empresa pela intuição, deixando de analisar dados que reflitam a realidade do negócio.

Campos Filho (1999) defende a utilização do controle gerencial através do fluxo de caixa, porque ele gera informações compatíveis com o raciocínio dos negócios. Além de permitir analisar a forma como uma empresa desenvolve sua política de captação e aplicação de recursos, o fluxo de caixa torna-se uma ferramenta adequada para a tomada de decisão, que contribuirá para que os empresários identifiquem nos seus objetivos o sucesso e não o fracasso de seu empreendimento.

Entre as principais dificuldades enfrentadas pelos pequenos empreendedores na tarefa de administrar sua empresa, Kassai (1996) destaca a compreensão dos aspectos financeiros e contábeis do negócio. Diante desta dificuldade, os pequenos empreendedores buscam principalmente a assistência dos gerentes das instituições financeiras e dos contadores, todavia, nem sempre encontram nesses profissionais as respostas para suas dúvidas.

Na última década, intensificaram-se as pesquisas voltadas à solução dos problemas de gestão enfrentados pelas pequenas empresas. Neste sentido, surgiram vários trabalhos destacando a relevância de se desenvolverem modelos e procedimentos de controle, destinado a auxiliar os pequenos empreendedores na tarefa de gestão de seus negócios.

Nas pequenas empresas, principalmente nas que estão no início de suas atividades, a correta administração das disponibilidades de caixa pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso do empreendimento. Portanto, é necessária uma atenção especial por parte dos gestores das pequenas empresas para os controles de gestão financeira.

Assim, a presente pesquisa está voltada à gestão da pequena empresa, concentrando-se em instrumentos de controle de gestão financeira, sobretudo a do fluxo de caixa prospectado. Adicionalmente, a fase na qual a empresa se encontra dentro do ciclo de vida das organizações é associada com o intuito de aprimorar o processo de gestão das pequenas empresas.

Pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em 2004, abarcando empresas abertas entre os anos 2000 a 2002 em todo o Brasil, mostrou que, na opinião dos empresários, o maior problema enfrentado pelas empresas que fecharam é a falta de capital de giro. Esse problema indica, segundo o SEBRAE, um desequilíbrio nas entradas e saídas de recursos na empresa. O SEBRAE (2007) constatou que:

As empresas ativas apresentam um aumento crescente ao longo do triênio 2003–2005 em investimento fixo e de capital de giro, mesma tendência nas empresas extintas, porém com valores menores. Na origem dos recursos investidos em capital fixo, verifica-se que mais de 90% dos empreendedores atuais têm utilizado recursos próprios, contra 74% que assim procediam no triênio passado.

Na pesquisa realizada pelo SEBRAE em 2007, envolvendo as empresas extintas entre o triênio pesquisado, em todo o território nacional, apontou-se que já não é mais falta de capital de giro o maior problema enfrentado pelos empresários. Essa melhora indica, segundo o SEBRAE, uma importância dada pelas empresas em observar a análise financeira. “A observação pela análise financeira passou a ser uma preocupação de 36% dos empresários em 2005 contra 7% em 2000/2002” (SEBRAE, 2007, p.5).

Com isso, para uma gestão eficaz torna-se importante a utilização de uma ferramenta que abrange as necessidades dos gestores. O instrumento indicado para a gestão dos fluxos financeiros é o Fluxo de Caixa, que com seu método direto, vem sendo muito explorado em sua execução para o alcance dos objetivos da organização.

Através do Fluxo de Caixa é que muitas empresas possuem o controle de das operações financeiras, que pela explanação proverá de informações sobre os recebimentos e pagamentos de caixa de uma organização, durante o período. Também proverá de informações aproximadas das atividades operacionais, atividades de investimento e atividades de financiamento da entidade durante o período.

Considerando o que foi exposto, a devida construção e formulação do método do fluxo de caixa das organizações podem evitar insuficiências de caixa, corte nos créditos e suspensão de entregas de materiais, dando continuidade em suas operações. Este trabalho realiza um estudo de caso sobre uma empresa de cosméticos de pequeno porte, fundada há 15 anos como microempresa, mas que atualmente está em estágio de expansão e já possui 5 filiais. Dessa forma, a problemática consiste em responder a seguinte pergunta: Como modelar um Fluxo de Caixa para uma pequena empresa?

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar um modelo de fluxo de caixa para uma empresa de cosméticos.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Para cumprir o objetivo geral deste trabalho, o mesmo será subdividido nos seguintes objetivos específicos:

- Apresentar a evolução das pequenas empresas no cenário econômico nacional, analisando os aspectos relevantes da administração financeira destas organizações.
- Conceituar fluxo de caixa e explicar como ele é elaborado.
- Elaborar um modelo de fluxo de caixa para a empresa em questão.

### 1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Esta monografia se justifica pela importância de desenvolver uma metodologia na elaboração do fluxo de caixa para uma melhor gestão nas empresas. Atualmente, se têm exigido das empresas, cada vez mais e independente de seu porte, que elas façam um planejamento, selecione e utilize adequadamente as fontes de recursos disponíveis. As decisões relacionadas às compras, vendas, investimentos, aplicação de recursos, constituem um fluxo contínuo entre as fontes de aplicação e origem desses recursos. Diversos são os fatores que determinam a necessidade de se planejar o fluxo de caixa.

As micro e pequenas empresas têm se tornado cada vez mais relevantes na economia como grandes geradoras de empregos e incorporadoras de tecnologia. Segundo pesquisas e estudos do SEBRAE (2005), essas empresas representam, em 2002, 99,2% das empresas formais, contribuindo significativamente com a economia nacional. Apesar de toda essa abrangência, muitas dessas empresas não possuem apoio necessário nas decisões administrativas e por falta de informações contábeis ou financeiras, encerram suas atividades nos primeiros anos de vida.

Gomes e Salas (2001, p.47) afirmam que, em relação às pequenas e médias empresas:

[...] é inadmissível o desconhecimento sobre a importância destes tipos de organização em qualquer país, assim como, sobre a tendência hoje



observada, no contexto das grandes corporações, de implementação de políticas de reorganização, onde descentralização [...] implica em se trabalhar cada vez mais com pequenas unidades de negócios autônomas (nos moldes das pequenas e médias empresas).

Os números reforçam o papel de destaque para a pequena empresa no cenário nacional. Porém, a grande contribuição deste segmento está na geração de novas frentes de trabalho, bem como no poder de se desenvolver em meio à instabilidade econômica. Isso se deve, principalmente, à capacidade das pequenas empresas de se adaptarem flexivelmente diante das adversidades conjunturais e de mercado.

Quanto à necessidade de aprimoramento permanente dos instrumentos de controle de gestão voltados às pequenas empresas, verifica-se que o processo de globalização da economia, implementação de políticas governamentais orientadas por uma proposta neoliberal, bem como o processo de mudanças inerente às inovações tecnológicas têm ocasionado a intensificação da competitividade entre as empresas.

Nesse contexto, um trabalho acadêmico voltado exclusivamente para o estudo da administração financeira de micro e pequenas empresas pode servir como fonte de consulta para empreendedores e profissionais envolvidos na administração de pequenas empresas. Obtendo maior conhecimento sobre os modelos de fluxo de caixa existentes e as características de cada um, eles podem adquirir parte dos subsídios necessários para a elaboração ou reformulação do fluxo de caixa de seu próprio negócio, melhorando o desenvolvimento da gestão de seus recursos.

O fluxo de caixa representa um instrumento que possibilita o controle dos recursos financeiros da empresa, bem como o planejamento das ações financeiras futuras e, por estas razões, ele é um instrumento indispensável no processo de planejamento e controle das atividades empresariais.

Assim, a justificativa para a realização deste estudo se fundamenta em três aspectos principais: o importante papel desempenhado pelas micro e pequenas empresas na economia mundial; a necessidade de aprimoramento permanente dos instrumentos de controle de gestão voltadas às pequenas empresas; e a contribuição da descrição de alguns tipos de fluxo de caixa que podem servir como modelo a ser utilizado em um empreendimento de pequeno porte.

## 1.4 METODOLOGIA DO ESTUDO

Quando se elabora um trabalho de pesquisa, para que os objetivos sejam alcançados é preciso usar metodologias, técnicas e processos de pesquisa. Estes aspectos metodológicos aplicados são importantes para a organização e direcionamento do trabalho, além de servirem como fonte de conhecimento e aprimoramento técnico ao pesquisador (GIL, 1999).

Para a coleta das informações utilizadas no referencial teórico, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, porque esse tipo de pesquisa traz como principal benefício o fornecimento da base teórica sobre o assunto estudado, por meio de autores renomados, para obter definições e entendimentos dos processos formais de uma organização. Na pesquisa bibliográfica, existe uma maior extensão na definição sobre o assunto e tem por objetivo verificar as formas de contribuição científica que se fornece sobre o tema. Essa pesquisa favorece a obtenção de um conhecimento mais amplo sobre o tema. Vergara (2004, p. 48) define pesquisa bibliográfica como:

O estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar em si mesma. O material publicado pode ser fonte primária ou secundária.

A técnica de observação também foi utilizada no presente estudo, através da qual foi possível obter o entendimento da teoria apresentada nos livros, se pode visualizar a parte prática dos processos. Sendo assim, Gil (1999, p. 110) explana que “a observação é sempre utilizada nessa etapa, conjugada a outras técnicas e utilizada de forma exclusiva. Por ser utilizada, exclusivamente para a obtenção de dados em muitas pesquisas, a observação chega mesmo a ser considerada como método de investigação”.

O tipo de pesquisa utilizado deste estudo é o descritivo, pois são apresentados e descritos modelos de fluxo de caixa voltados para micro e pequenas empresas. A pesquisa descritiva visa descrever um objeto em sua particularidade, as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 1999).

Assim, em primeiro lugar buscou-se apresentar o referencial teórico a respeito do assunto, através da pesquisa bibliográfica, objetivando a revisão da literatura acerca dos conceitos, definições e demais aspectos que dizem respeito ao fluxo de caixa de uma pequena empresa. Conforme define Gil (1993, p. 48), a pesquisa bibliográfica é “desenvolvida a partir de material já elaborado construído principalmente de livros e artigos científicos”. Ainda Raupp e Beuren (2003, p. 87) afirmam que:

O material consultado na pesquisa bibliográfica abrange todo referencial já tornado público em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, dissertações, teses, entre outros.

No que se refere à abordagem metodológica, esse trabalho científico visa uma pesquisa com abordagem qualitativa, uma vez que ela não envolve análises de cunho estatístico. Richardson (1999, p.79) ressalta que “o método qualitativo difere, em princípio, do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema”. Richardson (1999, p.82) complementa que “as pesquisas qualitativas de campo exploram particularmente as técnicas de observação e entrevistas devido à propriedade com que esses instrumentos penetram na complexidade de um problema”.

É realizado um estudo de caso em uma empresa de cosméticos. O estudo de caso é um método investigativo de abordagem em ciências sociais, utilizado para descrever um caso que, por sua vez, consiste no estudo aprofundado de uma unidade individual, tal como: uma pessoa, um grupo de pessoas, uma instituição, um evento, um fenômeno, etc. Neste caso, é o estudo de caso de uma empresa. O estudo de caso pode ser exploratório, descritivo ou explanatório. Este estudo de caso é descritivo.

O presente estudo busca analisar os processos e propor um meio de controle a apoio à tomada de decisão por meio do fluxo de caixa, limitando-se a estudar a qualidade dos processos financeiros da organização, não havendo necessidade de dados estatísticos ou numéricos como centro do processo da análise dos dados para a resolução dos problemas de pesquisa (OLIVEIRA, 1999). Sendo assim, Richardson (1999, p. 80) contempla que “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexibilidade de determinado

problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

A abordagem dos processos organizacionais foi qualitativa, obtendo assim uma maior riqueza de informações na análise pertinente à temática estudada. “Com relação ao emprego do método ou abordagem qualitativa, a diferença está no fato de que o método qualitativo não tem a pretensão de numerar ou medir unidade ou categorias homogêneas” (OLIVEIRA, 1999, p. 116).

A análise realizada por meio destes procedimentos e técnicas de pesquisa possibilitou a realização deste trabalho acadêmico, pelo fato de confrontar a teoria apresentada nos livros e as atividades diárias realizadas na organização, com o intuito de oferecer o aprimoramento do processo financeiro da empresa. Para oferecer um melhor entendimento sobre a organização em estudo e seus processos, o estudo relata no capítulo a seguir a descrição e a análise de dados da empresa, como a administração financeira da empresa, o sistema de compras, a descrição de contas a receber e a pagar, bem como uma proposta do modelo de Fluxo de Caixa para a empresa de cosméticos.

#### **1.4.1 Trajetória Metodológica**

O trabalho é dividido em três fases. A primeira é a fundamentação teórica sobre o tema desta pesquisa, a fim de conceituar e entender o assunto abordado. Nela estão inseridos os conceitos de fluxo de caixa, apresentação de característica das micros e pequenas empresa , bem como o breve histórico e sua abrangência em nosso país, as de formas de gerenciamento de uma micro e pequena empresa , o breve histórico, o objetivo, sua importância, sua estrutura e os métodos do fluxo de caixa.

A segunda fase apresenta um estudo comparativo dos métodos do fluxo de caixa, onde são demonstrados os estudos de cada tipo de fluxo, bem como suas estruturas e sua elaboração. A terceira e última fase aborda o processo de elaboração do fluxo de caixa, propondo um modelo para uma empresa catarinense de cosméticos, com base na sua administração financeira atual.

## 1.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Pelo fato de existirem vários conceitos e técnicas para controle financeiro, tanto para empresas como para pessoas, este trabalho de pesquisa procura abordar alguns conceitos de contabilidade para, então, apresentar a elaboração do fluxo de caixa, bem como seus aspectos globais e sua utilização na empresa.

A limitação da pesquisa refere-se ao tipo de metodologia utilizada, a descritiva. O estudo tem a função de apenas descrever os modelos de fluxo de caixa existentes e eleger um deles para a gestão financeira de uma empresa de pequeno porte. Dessa forma, o estudo não se aprofundará no âmbito da contabilidade gerencial e não explorará o desenvolvimento de um novo modelo. Mas tentará comprovar que o modelo escolhido é adequado para a administração da empresa em questão, e pode se adequar também a outras empresas que se enquadram no mesmo porte ou segmento desta.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em quatro capítulos. No primeiro, apresentam-se a introdução ao assunto, tema e problema, objetivo geral e específicos, seguidos da justificativa do estudo. Logo após, tem-se a metodologia utilizada para elaboração do trabalho, a estrutura e descrição dos capítulos e por fim, as limitações do estudo.

No segundo capítulo, tem-se a fundamentação teórica, onde são abordados os temas relacionados às micros e pequenas empresas e suas especificidades, Fluxo de Caixa e seus conceitos, Contabilidade Gerencial e suas formas de gerenciamento, o Fluxo de Caixa, bem como os seus dois métodos.

No terceiro capítulo, é realizada a análise situacional da empresa e apresentado um modelo de fluxo de caixa adequado à realidade da pequena empresa, que atualmente está em processo de expansão. Após, apresentam-se as conclusões e objetivos alcançados e sugestões para futuros trabalhos, seguidos pelas referências bibliográficas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem-se à apresentação da importância das empresas de pequeno porte e o fluxo de caixa com seus métodos de elaboração oriundos do planejamento econômico e financeiro.

### 2.1 A GESTÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Segundo Basi (2000), não há como negar a velocidade com que as mudanças estão ocorrendo, e o impacto causado pela evolução da tecnologia da informação e da globalização. No aspecto econômico e financeiro, as empresas, independente do seu ramo de atividade ou porte, precisam rever suas estratégias e adaptar-se às novas realidades. Basi (2000, p. 19) afirma que "a globalização é o ambiente econômico da atualidade, no qual trafegam com mais desenvoltura as empresas multinacionais, mas do qual não podem escapar as nacionais - grandes ou pequenas, industriais, comerciais ou de serviço".

Inseridas nesse cenário destacam-se também as micro e pequenas empresas, pela sua importância na economia, tanto como alternativa de investimento, quanto geração de emprego e renda. Como alternativa de investimentos, constata-se a presença das pequenas empresas. Conforme Solomon (1986, p. 393), desde meados do século XVIII, em pleno ciclo do ouro, com as tecelagens, fiações, olarias, o comércio na época já abrangia redes varejistas e importadoras. No Brasil, no início do século XIX, com a vinda de D. João VI, e abertura de nossos portos às nações amigas, os pequenos negócios especialmente na área do comércio experimentaram um processo de acelerada expansão.

Como geração de emprego e renda, verifica-se através de dados do Cadastro Central de Empresas, fornecido pelo IBGE (*apud* PRESTES, 2002), que as empresas com até 9 pessoas ocupadas representam 92,2% do total de empresas, empregam 11,9% do pessoal ocupado assalariado e pagam 5,8% dos salários e outras remunerações. Acrescenta ainda que, de 1996 para 1999, as empresas na faixa de 0 a 9 pessoas ocupadas apresentaram as maiores taxas de crescimento, tanto de número de empresas (21,3%) como de pessoas ocupadas assalariadas

(22,4%). Portanto, a criação dessas empresas depende, em grande parte, de iniciativas individuais desses pequenos investidores, que como empreendedores se lançam no mercado com a responsabilidade social de garantir a sua própria sobrevivência e de milhões de brasileiros que delas dependem.

Muitas conseguem vencer os desafios e prosperam. Outras nascem pequenas e assim se mantêm, talvez por opção de seus proprietários, que se conformam com uma lucratividade mínima, mas com a clientela fiel que fizeram no decorrer dos anos, ainda assim sustentam seu papel social como geradoras de emprego. No entanto, estas podem estar perdendo espaço para as mais arrojadas que buscam inovações e acompanham as exigências do ambiente.

Grzybovski e Tedesco (2000, p. 99) realçam a importância das micro e pequenas empresas em nível mundial, quando citam que: "uma das formas de compreender o porquê de algumas nações serem desenvolvidas, com economia sólida e distribuição de renda mais equilibrada, está nas políticas de apoio às micro e pequenas empresas adotadas há mais de trinta anos".

Destacam que o Japão, já em 1947, criou uma série de medidas de apoio, entre as quais se destacam as financeiras e as de crédito para financiamento de projetos a longo prazo. A Itália iniciou sua política de apoio às micro e pequenas empresas na década de 1950, e cerca de 70% do PIB vêm das pequenas empresas, que realizam em torno de 18% das exportações e representam aproximadamente 25% do total de empresas da Europa. Na Alemanha, apesar do apoio ser mais recente, intensificado em 1970, há um plano de pesquisa e tecnologia específico para esse segmento, destinando de 25% a 30% dos gastos federais a pequenas e médias empresas. Ressaltam que o governo desses países considera o segmento como elemento vital para a expansão econômica. Além disso, esclarecem que, mesmo tendo como característica a administração familiar, o gerenciamento é exercido por pessoas com elevado nível cultural e com treinamento em técnicas modernas de gestão (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 2000).

Conforme a Lei n. 9.317, Lei do Simples Federal de 05 de dezembro de 1996, no Brasil, o incentivo apresentado a essas empresas, para estimular a regularização e, ao mesmo tempo, simplificar suas ações, é o enquadramento tributário baseado no faturamento anual de forma simplificada, também conhecida como "imposto simples". O Estatuto das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, Lei n.9.841, de 05 de outubro de 1999, e sua regulamentação pelo Decreto n. 3.474, de 19 de

maio de 2000, prevêem tratamento favorecido às micro e pequenas empresas nos campos previdenciário, trabalhista, creditício e desenvolvimento empresarial, não abrangidos pela Lei do Simples Federal.

Conforme o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, entre os programas desenvolvidos, resultantes da política pública do governo federal, destaca-se o Brasil Empreendedor, lançado no início do ano 2000, com realização a cargo do SEBRAE. O objetivo do programa é orientar o gestor para as oportunidades de crédito, e aos aspectos conceituais e às alternativas adequadas aos seus estabelecimentos, inserindo-os na visão estratégica através da elaboração de planos de negócios.

O Programa Brasil Empreendedor tem como premissas a concessão de crédito, com recurso do BNDES/FINAME, através das instituições financeiras oficiais federais, Banco do Brasil, Banco do Nordeste do Brasil, Banco da Amazônia e Caixa Econômica Federal. Em 2008, o Governo Federal anunciou um investimento de R\$34 bilhões para as micro e pequenas empresas, através de 40 órgãos ligados ao governo federal para aumentar as exportações. O objetivo do plano "Estratégia Brasileira de Exportação" é o de ampliar em dois anos a participação das exportações brasileiras, de 1,17%, para 1,25% das exportações mundiais e aumentar em 10% o número de micro e pequenas exportadoras. As duas metas integram a Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP). Atingir uma participação de 1,25% nas exportações mundiais equivale a exportar US\$ 208,8 bilhões em 2010. Isso vai requerer um crescimento médio anual das exportações brasileiras de 9,1%, entre 2007 e 2010. Para alcançar a segunda meta, será necessário ampliar a base exportadora brasileira em mais de 1,1 mil pequenas empresas (XEYLA, 2008).

Portanto, é inquestionável a importância das pequenas empresas em nível mundial, bem como o papel exercido pelo governo para o desenvolvimento das mesmas. Neste sentido, o foco do presente estudo está na administração destas, mais especificamente como os gestores destas empresas estão utilizando controles de gestão na busca da sobrevivência num cenário globalizado, com inovações e constantes mudanças.

A era da informação ou da economia digital cria um novo tipo de relacionamento entre a micro ou pequena empresa e seus fornecedores, clientes e demais instituições do seu ambiente de atuação. Tais relacionamentos deverão capacitar as organizações a desenvolverem enfoques abrangentes para os seus



mercados, responder rapidamente às novas oportunidades, ter acesso interorganizacionalmente a clientes comuns, criar novos mercados, compartilhar informações, atuar de forma conjunta, expandir-se geograficamente em empreendimentos comuns, entre outras possibilidades (XEYLA, 2008).

Tachizawa (2002) ilustra essa tendência com o caso de 18 empresas de gesso em Pernambuco que formaram um consórcio para exportar esse produto, principalmente para a África e América Latina. Segundo o Sindicato das Indústrias do Gesso (Sindugesso), que apóia o empreendimento juntamente com o Sebrae e o Programa Federal de Apoio à Exportação (Apex), esse consórcio recebe investimento significativo e vai quintuplicar o volume exportado em relação aos últimos anos.

A computação entre empresas permitirá, por outro lado, que fornecedores visualizem a demanda por seus produtos, ao mesmo tempo em que auxiliará as micro e pequenas empresas a fortalecer suas redes de suprimento, reduzir seus estoques e melhorar a disponibilidade de seus produtos. As barreiras físicas entre as micro e pequenas empresas estão caindo e dando lugar a micro e pequenas empresas virtualmente integradas. Redes informatizadas aproximam as micro e pequenas empresas, criando condições para parcerias estratégicas, que por sua vez evitam contratações de pessoal próprio. Ou seja, profundas transformações ocorrerão na natureza das interações comerciais, fazendo aflorar questões de extrema relevância sobre estratégias de negócios (TACHIZAWA, 2002).

Segundo Tachizawa (2002), a ampliação virtual das fronteiras das micro e pequenas empresas deverá estabelecer um cenário em que:

- as informações da organização estarão disponíveis aos seus parceiros e agentes externos;
- a interligação com os clientes da organização será benéfica para ambas as partes, fortalecendo a fidelidade e relacionamento de longo prazo;
- a participação relativa das organizações de um mesmo setor se alterará constantemente em função direta da adoção de tecnologias da informação, como Internet, intercâmbio eletrônico de documentos (EDI) e redes informatizadas; ou seja, a inovação introduzida por uma organização tenderá a provocar mudança no *market share*, afetando as demais organizações concorrentes;

- a possibilidade de ganhos e benefício comuns permitirá a cooperação entre micro e pequenas empresas concorrentes (por exemplo, sistemas de reservas de hotéis, transações interbancárias eletrônicas, intercâmbio em rede de pesquisas, etc.);
- a criação de parcerias e alianças entre organizações virtualmente interligadas permitirá a geração de novos produtos e serviços, sem que seja preciso criar novas micro e pequenas empresas ou mesmo novos departamentos intra-organizacionais.

Galbraith (1995 *apud* TACHIZAWA, 2002) salienta que um dos efeitos da competição global foi o redirecionamento do poder para as mãos do comprador. Em muitos setores econômicos, o mercado comprador existe simplesmente porque há mais concorrentes e um excesso de oferta. O comprador está aprendendo a usar esse novo poder. Disso resulta um modelo de gestão que privilegia a configuração organizacional por segmento de clientes. O cliente continuará a penetrar cada vez mais na organização, e suas solicitações sinalizarão as decisões do gestor no contexto da organização dos novos tempos.

Têm aumentado o nível de exigência como as expectativas dos clientes com relação à qualidade. Ao criar uma cultura empresarial em torno da qualidade, o empresário/executivo de uma micro ou pequena empresa pode obter resultados significativos no âmbito das organizações. No campo das micro e pequenas empresas, a qualidade tornou-se um tema abrangente. Reunindo as noções de consistência, previsibilidade, motivação do pessoal, envolvimento dos fornecedores e medição de desempenho, além de se tornar um referencial de gestão a ser considerado pelos executivos das micro e pequenas empresas.

Mais e mais empresas enfatizam a oferta de produtos e serviços de melhor qualidade e se concentram na satisfação do cliente. Essa tendência tem fortes implicações em todas as partes da micro e pequena empresa. Seus executivos terão que dar apoio efetivo ao quadro operacional porque o nível de desempenho da micro e pequena empresa se refletirá diretamente na qualidade final do produto ou serviço por ela oferecido.

Segundo Gates (1999 *apud* TACHIZAWA, 2002), a administração das futuras organizações deverá atentar para o fato de que no novo contexto empresarial:

- a maioria das transações será digital, do tipo *self-service*, e à medida que a Internet baixar os custos das transações, o intermediário desaparecerá ou evoluirá para agregar valor;
- o serviço aos clientes se tornará a principal função de valor agregado em todas as organizações;
- somente algumas organizações sobreviverão por ter o preço menor, de sorte que a maioria precisará de uma estratégia que inclua serviços aos clientes;
- o gestor, caso opte por uma abordagem baseada em serviços, deve assegurar-se de que seus profissionais do conhecimento tenham ferramentas digitais de informação para se conectar com clientes e administrar essas relações;
- o ritmo das transações e a necessidade de uma atenção mais personalizada aos clientes levarão as organizações a adotar processos digitais internamente;
- a Internet assumirá papel de destaque na redefinição das fronteiras entre as organizações e entre estas e as pessoas, o que permitirá que uma administração empresarial se estruture com mais produtividade;
- a Internet possibilitará que os empregados colaborem entre si a distância, na forma de teletrabalho;
- a Internet possibilitará que as grandes organizações pareçam menores e mais flexíveis, e que as pequenas organizações se tornem efetivamente maiores do que são;
- o tempo até o mercado diminuirá para todas as organizações; com isso, utilizar a informação digital para chegar primeiro ao mercado pode melhorar radicalmente a posição competitiva;
- os operários de tarefa desaparecerão; suas funções serão automatizadas ou combinadas em tarefas maiores, que exigirão trabalho de conhecimento.

A questão financeira - falta de capital de giro - aflorou na pesquisa nacional Sebrae, citada por Tachizawa (2002), como a principal dificuldade encontrada pelo dirigente das micro e pequenas empresas na gestão de suas atividades empresariais. Para implementar e manter em funcionamento uma micro e pequena empresa, pode-se contar com várias opções de financiamentos, empréstimos e aposte de recursos externos. As principais fontes de obtenção de recursos

financeiros são: recurso próprios, investidor pessoa física/capitalista de risco, fornecedores (obtenção de prazos nas compras efetuadas), capital de risco, e programas oficiais.

Os dirigentes de uma micro e pequena empresa devem conduzir seus negócios preferencialmente com recursos próprios. Qualquer decisão a respeito de como obter recursos financeiros é boa desde que não inclua os pesados ônus que podem advir de operações do tipo cheque especial, cheque descontado (*factoring*), *hot money*, desconto de duplicata, capital de giro prefixado, conta garantida, Resolução n. 63, e operações correlatas.

Segundo Tachizawa (2002), os programas oficiais para obtenção de recursos são vários e estão em constantes mudanças, dada a natural dinamicidade do mercado financeiro e da conjuntura econômica, que é extremamente influenciada pelas políticas governamentais. As pequenas e médias empresas, para fins de obtenção de capital de giro junto a bancos oficiais ou privados, podem acessar programas do BNDES, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal ou do próprio banco privado do qual o empresário seja correntista (e que também funciona como agente financeiro de programas governamentais de apoio creditício às MPEs). Os principais programas oficiais são:

- programas de auxílio às pequenas empresas (Sebraetec e Patme), do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Brasileiras (Sebrae);
- programas da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia;
- Programa de Inovação Tecnológica em Pequenas Empresas (PIPE), da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP);
- Programa Nacional de Software para Exportação (SOFTTEXT), do Ministério da Ciência e Tecnologia / Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq);
- Programa Prosoft - linha de crédito para empresas de software. do BNDES / Associação das Empresas Brasileiras de Software e Serviços de Informática - Assespro / Sociedade Softex.

De acordo com Tachizawa (2002), a abordagem a ser adotada para a gestão dos negócios de uma micro ou pequena empresa varia em função do tipo de empresa. Isso ocorre também na esfera das decisões econômicas e financeiras, em

que os mecanismos de gestão econômica e financeira (amplamente disponíveis em obras de administração) devem ser aplicados levando-se em conta as peculiaridades de cada tipo de negócio, quais sejam:

- o sistema contábil (a contabilidade como instrumento de análise e decisão);
- as demonstrações financeiras (demonstrativos contábeis que refletem a situação econômico-financeira da empresa);
- a análise das demonstrações financeiras (ou análise de balanços, cujo objetivo é identificar as forças e fraquezas financeiras da micro e pequena empresa através da apuração de indicadores financeiros e econômicos; a análise horizontal e vertical; a análise da taxa de retorno sobre investimentos; e afins). Ou seja, a análise da empresa em termos de índices de liquidez, lucratividade, giro do estoque, taxa de endividamento e índices correlatos. Dependendo do ramo de negócios, esses índices serão aplicados com maior ou menor ênfase.

De forma complementar, existem instrumentos que podem ser úteis às micro e pequenas empresas, independentemente de seu ramo de negócios, que são o ponto de equilíbrio e o fluxo de caixa.

Segundo Tachizawa (2002, p. 197), o cálculo do ponto de equilíbrio tem por finalidade indicar o volume de vendas necessário para que a micro e pequena empresa não apresente resultados negativos. A partir desse volume de vendas, a empresa passa a apresentar lucro. Para tanto, é necessário calcular a média dos seguintes itens: vendas mensais; custos fixos (despesas fixas + despesas semifixas); custos variáveis (custos das vendas + despesas variáveis).

Por despesas fixas consideram-se: aluguel, salários fixos, pró-labore, seguros, imposto predial. Como semifixas são classificadas aquelas que variam, mas não proporcionalmente às vendas, quais sejam: encargos sociais, benefícios, viagens/representações, material de consumo, material de escritório, propaganda, conservação e manutenção, móveis e utensílios e despesas afins. Como despesas variáveis, aquelas que variam proporcionalmente ao volume das vendas, tem-se: comissões de vendedores, comissões a terceiros, fretes e carretos, ISS, descontos concedidos e PIS etc.

Para melhorar a gestão na micro/pequena empresa e atenuar a falta de capital de giro, que normalmente é a principal dificuldade na condução das atividades das micro e pequenas empresas, convém utilizar o fluxo de caixa como

instrumento de planejamento e controle. É uma forma eficaz de analisar o movimento financeiro da empresa evidenciando a fatal diferença entre lucros e a situação do caixa. Ou seja, uma micro ou pequena empresa pode estar obtendo altos lucros ao mesmo tempo em que está sem recursos financeiros no caixa (e vice-versa). O fluxo de caixa pode ser elaborado com os recursos da planilha eletrônica (Excel, por exemplo) ou mesmo manualmente, através de um livro-caixa, definido por Tachizawa (2002, p. 199) como:

Um meio de registrar de forma ordenada, cronológica e contínua todas as operações financeiras da micro e pequena empresa. Os fechamentos mensais do movimento financeiro são parciais, uma vez que os lançamentos referentes ao mês subsequente continuam no mesmo livro-caixa. Quando é feito registro ou lançamento de operação na última página do livro-caixa, deve ser criada uma linha de transporte para o remanejamento de saldo parcial para o início de outro livro-caixa, que deve ser iniciado com a linha "a transportar". Analogamente, deve ser criada na primeira e última linhas de cada página do livro-caixa a linha do total proveniente "de transporte" e "a transportar", respectivamente.

No fechamento mensal do movimento financeiro, a ser feito após o lançamento da última operação referente ao último dia útil do mês, devem ser apurados os dados de fechamento para efeito de análise, observando-se os critérios descritos por Tachizawa (2002, p. 200):

- totais parciais: totalizar verticalmente os totais das colunas relativas a recebimentos e pagamentos, exceto a coluna de saldos;
- participação relativa em %: calcular o grau de participação relativa correspondente a cada categoria de recebimentos ou pagamentos, dividindo, em cada coluna, o valor apurado nos totais parciais pelo valor total dos recebimentos ou pagamentos, conforme o caso. O somatório, em percentagem, da linha de participação relativa deve fechar em 100%. Idêntico critério é aplicado nas colunas relativas a pagamentos;
- acumulado até a data: os totais parciais apurados na linha de totais parciais devem ser somados ao acumulado até a data, referente ao movimento financeiro do mês anterior, dando origem aos novos valores acumulados a serem lançados sob esse título. Os dados devem ser cumulativos a partir do primeiro mês do exercício comercial correspondente. No primeiro mês, a linha de totais parciais deve ser igual à linha de acumulado até a data.

- participação relativa acumulada em %: deve ser calculado o grau de participação relativa correspondente a cada categoria de recebimentos ou pagamentos.

A gestão financeira da empresa compreende em realizar atividades específicas para garantir a sua continuidade no mercado e analisar os fluxos, bem como, entradas e saídas para estabelecer uma liquidez que possibilite a geração de lucro. “Para a administração financeira, o objetivo econômico das empresas é a maximização de seu valor de mercado” (HOJI, 2004, p. 21). A administração financeira trabalha com as informações estruturadas de todos os processos da organização com o fim de promover a maximização dos lucros, aumentando o capital econômico e mantendo o grau de liquidez.

A função financeira compreende os esforços dispensados objetivando a formulação de um esquema que seja adequado à maximização dos retornos dos proprietários das ações ordinárias da empresa, ao mesmo tempo em que possa propiciar a manutenção de um certo grau de liquidez (ARCHER; D'MABROSIO, 1969 *apud* SANVICENTE, 1987, p. 21).

Consiste ainda num conjunto de decisões visando proporcionar à empresa a estrutura ideal e escolha em termos de ativos fixos e correntes para que os objetivos monetários da empresa sejam atingidos aumentando sua riqueza. Para Sanvicente (1987, p. 16), a função financeira tem como finalidade “assessorar a empresa como um todo proporcionando os recursos monetários exigidos”, onde suas estimativas de ingressos e desembolsos baseiam-se nas projeções de vendas e compras da empresa.

Uma das possíveis maneiras de se caracterizar a função financeira de uma empresa é categorizar as áreas que exigem a tomada de decisões pelos executivos responsáveis. Segundo Sanvicente (1987, p. 15), costuma-se classificar esses problemas de duas maneiras: “a) Decisões de investimento, financiamento e utilização do lucro líquido; b) Obtenções de recursos financeiros e análise da utilização desses recursos pelas empresas”, nas pequenas empresas esta divisão não é feita, o responsável pelo setor financeiro em conjunto com o proprietário abrangem estas questões.

“A administração financeira de uma empresa é exercida por pessoas ou grupos de pessoas” (HOJI, 2004, p. 25). Em uma pequena empresa, ela é exercida por uma pessoa ou mesmo pelo proprietário da organização, que realiza funções

típicas de um administrador financeiro. Para Zdanowicz (1998, p. 29-30), o administrador financeiro desempenha funções tais como:

- a) manter a empresa em permanente situação de liquidez;
- b) maximizar o retorno sobre o investimento realizado;
- c) administrar o capital de giro da empresa;
- d) avaliar os investimentos realizados em itens do ativo permanente;
- e) estimar o provável custo dos recursos de terceiros a serem capitados;
- f) analisar as aplicações financeiras mais interessantes para as empresas;
- g) informar à alta administração sobre as condições econômico-financeiras atuais e futuras da empresa;
- h) interpretar as demonstrações financeiras da empresa;
- i) manter-se atualizado em relação ao mercado e às linhas de crédito oferecidas pelas instituições financeiras.

O responsável financeiro de uma empresa deve ter em mente que assim como a empresa deve efetuar atividades com eficiência, o desempenho de suas atividades deve estar de acordo com a estratégia da organização. Então, segundo Hoji (2004), o administrador financeiro deve atuar:

a) Análise, planejamento e controle financeiro: coordena, monitora e avalia todas as atividades da empresa, por meio de relatórios financeiros e participa das decisões estratégicas.

b) Tomadas de decisões de investimento: Destina os recursos financeiros para o financiamento dos ativos correntes de curto prazo, considerando os riscos e o retorno das aplicações;

c) Tomadas de decisões de financiamento: Captação de recursos financeiros, considerando a estrutura de capital e a combinação adequada de financiamentos a curto e a longo prazo.

A administração financeira vem a ser uma atividade dirigida, tendo em vista que todos os seus atos; tomada de decisão e planejamento devem ter como base o cumprimento dos objetivos dos proprietários da empresa (FAE, 2005). Em termos gerais, o administrador financeiro deve preocupar-se com a obtenção de recursos monetários para que a empresa possa desenvolver suas atividades e em analisar com eficiência os recursos obtidos pelos diversos setores da organização (SANVICENTE, 1987).

Uma eficiente gestão financeira contribui para a contínua geração de lucros da empresa, cumprindo com suas obrigações sociais por intermédio da



remuneração adequada aos colaboradores, além de gerar e pagar impostos e garantir investimentos na melhoria ambiental (HOJI, 2004).

Visando a melhoria da gestão financeira, as micro e pequenas empresas podem usar diferentes instrumentos, entre eles destaca-se o fluxo de caixa.

## 2.2 FLUXO DE CAIXA

As pequenas empresas são fundamentais para a economia do país, entretanto é indispensável que os pequenos empresários tenham um conhecimento do planejamento em todas as atividades da organização, mas principalmente na área financeira, onde são determinados quais são seus custos operacionais. Segundo Hoji (2004, p. 385), “planejamento consiste em estabelecer com antecedência as ações a serem executadas dentro de cenários e condições preestabelecidos, estimando os recursos a serem utilizados e atribuindo as responsabilidades, para atingir objetivos fixados”.

O planejamento financeiro consiste em estimar as necessidades futuras de uma organização, identificando fundos anteriores e os propósitos dos gastos. Para Ross *et al* (1995, p. 522):

O planejamento financeiro determina as diretrizes de mudança numa empresa. É necessário porque (1) faz com que sejam estabelecidas as metas para motivar a organização e gerar marcos de referência para a avaliação de desempenho; (2) as decisões de investimento e financiamento da empresa devem esperar mudanças de condições, bem como surpresas.

A gestão financeira necessita estar sustentada e direcionada por meio de instrumentos confiáveis para um planejamento de suas disponibilidades, que auxiliem a otimizar os rendimentos de caixa e estimar decisões futuras de financiamentos, com o objetivo de reaver este investimento no período pré-determinado. Como afirma Zdanowicz (1998, p. 19), “o fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para um determinado período”.

A função de planejamento financeiro está diretamente ligada à primeira etapa de elaboração do fluxo de caixa, disponibilizando o meio de planejar e controlar suas atividades operacionais e o seu processo consiste em implantar uma estrutura de

informações útil, prática e econômica (ZDANOWICZ, 1998). Neste contexto, o planejamento financeiro conduz a administração da organização a acompanhar as diretrizes, rever mudanças e metas quando necessário, propiciando a visualização de possibilidades de investimentos, grau de endividamento e o montante de dinheiro necessário para manter em caixa, para obter rentabilidade e crescimento.

O planejamento de fluxo de caixa deve considerar as oscilações que possam eventualmente acontecer e irão implicar em ajustes dos valores projetados, mantendo assim a flexibilidade deste instrumento de trabalho (ZDANOWICZ, 1998).

O fluxo de caixa é uma ferramenta de interpretação da situação financeira da empresa, onde evidencia o passado e o futuro das disponibilidades, possibilitando projetar a evolução destes, auxiliando na tomada de decisão e no planejamento financeiro. De acordo com Dalbello (2007, p. 80), "o fluxo de caixa é visto como um instrumento de programação financeira que corresponde às estimativas de entradas e saídas de caixa em um certo período de tempo projetado".

O orçamento de caixa é a ferramenta mais importante de gerenciamento do fluxo de caixa. O orçamento é concentrado especificamente na quantidade de dinheiro recebido e pago. Em contraste, os extratos de receitas levam em consideração itens antes que estes tenham efeito no caixa - por exemplo, despesas realizadas, mas ainda não pagas, ou receitas ganhas, mas ainda não recebidas.

Ao usar um orçamento de caixa, o empreendedor pode estimar e planejar o fluxo de caixa do negócio. Segundo Longenecker (2007, p. 403), "não existe um único documento mais importante para a vida de uma pequena empresa para evitar problemas de fluxo de caixa, quando o dinheiro é curto ou por antecipação de oportunidades de investimentos de curto prazo, se um excesso de caixa tornar-se disponível". A importância do planejamento de caixa é enfatizado pelo contador Steve Mayer (apud LONGENECKER, 2007, p. 403): "Mesmo com as dificuldades de elaborar projeções para as pequenas empresas, essa é uma das coisas mais essenciais que se pode fazer. Projeções estão próximas dos planos de negócios e da definição de missão; dentre outras ações, é o que um negócio necessita fazer no planejamento de seu futuro.

Para facilitar o entendimento do processo de preparação do orçamento de caixa, Longenecker (2007) cita como exemplo a *Davies Corporation*, um fabricante de contêineres, cuja proprietária deseja desenvolver um orçamento de caixa para o quadrimestre de julho a setembro e preparou as seguintes projeções:

Tabela 1: Vendas históricas e previsões

<b>História de vendas</b>	
Abril	US\$ 80.000
Maio	100.000
Junho	120.000
<b>Previsão de vendas</b>	
Julho	US\$ 130.000
Agosto	130.000
Setembro	120.000
Outubro	100.000

Fonte: Longenecker (2007, p. 403).

O referido autor relata a situação financeira da empresa. A organização recebe 40% do valor das vendas no mês da venda, 30% um mês após a venda e os restantes 30% dois meses após a venda. O estoque é comprado um mês antes das vendas do mês, e é pago no mês das vendas. As compras correspondem a 80% das vendas projetadas para o mês seguinte. As despesas de caixa são estimadas para salários e vencimentos, aluguéis, água, luz e pagamentos de impostos, todos sendo considerados no orçamento de caixa.

Os juros de uma nota bancária (cujo principal deve ser pago em dezembro) são pagos baseados em juros de 8% ao ano por um período de três meses com final em setembro. A empresa possui uma linha de crédito de US\$20 mil com o seu banco com juros de 12% ao ano (cerca de 1% mensal). Os juros dessa conta são pagos mensalmente. A quantia em dinheiro disponível no caixa da empresa no começo do período é de US\$5 mil. Esse valor deve ser mantido como mínimo de caixa.

Com base nessas informações, a *Davies* preparou um fluxo de caixa mensal para o período de três meses terminando em 30 de setembro. Os passos são detalhados a seguir:

Passo 1 - Determinar o valor dos recebimentos de cada mês, baseando-se nas projeções dos padrões de recebimentos.

Passo 2 - Estimar o valor e o tempo dos seguintes desembolsos de caixa:

a) Compra e pagamento de estoques. Os pagamentos são efetuados um mês após a compra.

b) Aluguéis, salários, impostos, água, luz, telefone e juros do empréstimo de longo prazo.

c) Juros quadrimestrais de US\$ 800 na nota bancária de US\$40 mil (US\$40.000 vezes 8% vezes 1/4 do ano).

d) Juros a serem pagos em empréstimos de curto prazo ainda não pagos. Por exemplo, a tabela demonstra que, no mês de julho, a empresa precisará de um empréstimo no valor de US\$ 10.600 para evitar que o caixa fique abaixo do mínimo aceitável de US\$ 5 mil. Pressupõe-se que o empréstimo será obtido no final de julho e os juros serão pagos no final de agosto. O total de juros em agosto será de US\$ 106 ou 1% de US\$ 10.600 acumulados de dívida de curto prazo não paga no final de julho.

Passo 3 - Calcular o valor líquido do caixa (recebimentos em dinheiro menos pagamentos).

Passo 4 - Determinar o valor inicial do caixa (valor final do caixa do período anterior).

Passo 5 - Calcular o valor do caixa antes do empréstimo de curto prazo (líquido em dinheiro para o mês mais o balanço do caixa no início do mês).

Passo 6 - Calcular o valor do empréstimo de curto prazo ou seu repagamento - valor a ser emprestado se houver falta de dinheiro ou de repagamento se existirem empréstimos de curto prazo a serem pagos.

Passo 7 - Calcular o valor acumulado de dívidas de curto prazo, o que também determina o valor de juros a ser pago no mês seguinte.

Longenecker (2007) explica que a empresa não obtém uma posição positiva de caixa até setembro. Portanto, empréstimos de curto prazo precisam ser obtidos para os meses de julho e agosto. Ao preparar um orçamento de caixa, a *Davies Corporation* pode antecipar suas necessidades e evitar surpresas desagradáveis, que podem ocorrer de outra forma. O orçamento de caixa deve ser elaborado todas as vezes em que o pequeno negócio possui fundos parados ou excesso de caixa inesperado, podendo aproveitar oportunidades de investimento de curto prazo disponíveis no mercado, incluindo certificados de depósito bancário e certificados do mercado financeiro, colocando, dessa forma, o dinheiro para trabalhar para a empresa.

## 2.3 ELABORAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

A importância da utilização do fluxo de caixa como ferramenta de controle de gestão para micro e pequena empresa, pelo fato de este ser um instrumento que pode levar o pequeno empreendedor ao melhor entendimento de seu negócio. De acordo com Matarazzo (1998), “muitas empresas vão à falência por não saber administrar seu fluxo de caixa”.

A utilização certa do fluxo de caixa também possibilita evidenciar as situações de insolvência ou falta de liquidez que representam sérias ameaças à continuidade das organizações, possibilita conhecer o grau de independência financeira da empresa, com base na avaliação do seu potencial para geração de recursos no futuro, para saldar seus compromissos e pagar a remuneração dos seus empreendedores.

Para a elaboração do fluxo de caixa, é importante considerar as oscilações que possam ocorrer e que podem implicar em ajustes dos valores projetados, mantendo-se assim a flexibilidade desse instrumento de trabalho do administrador financeiro.

Frezatti (1997, p.77), ao descrever os aspectos necessários aos requisitos para o planejamento do fluxo de caixa, descreve as seguintes características:

**Funcionalidade.** Entende-se por funcionalidade a capacidade de ter instrumento que seja entendido e utilizado de maneira simples e fácil. Quanto mais as respostas às perguntas estiverem disponíveis nos relatórios, mais funcional será a utilização.

**Exeqüibilidade.** Certos trabalhos são simples de ser concebidos e impossíveis de ser elaborados por dimensões temporais, questões referentes a sistemas de informações, grau de preparação das pessoas etc.

**Clareza quanto aos objetivos.** Para que se faz o relatório? Esta é uma questão que deve sempre estar na cabeça do tesoureiro, para que se possa realmente se atingir os objetivos da organização.

**Custo de obtenção.** Custo-benefício é sempre chave nas empresas. Não dá para gastar mais do que o benefício gerado pelo instrumento, tanto em termos globais quanto nas partes que a compõem (FREZATTI, 1997, p. 77, grifos do autor).

Segundo o autor, o planejamento de caixa deve ser considerado um componente relevante para a tomada de decisão, e o formato de sua apresentação deve ser definido como base nos objetivos de uso.

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

Assim, o fluxo de caixa apresenta-se como um instrumento de aferição e interpretação das variações dos saldos do Disponível da empresa. É o produto final da integração do Contas a Receber com o Contas a Pagar, de tal forma que, quando se comparam as contas recebidas com as contas pagas tem-se o fluxo de caixa realizado, e quando se comparam as contas a receber com as contas a pagar, tem-se o fluxo de caixa projetado (SÁ, 1998, p.3).

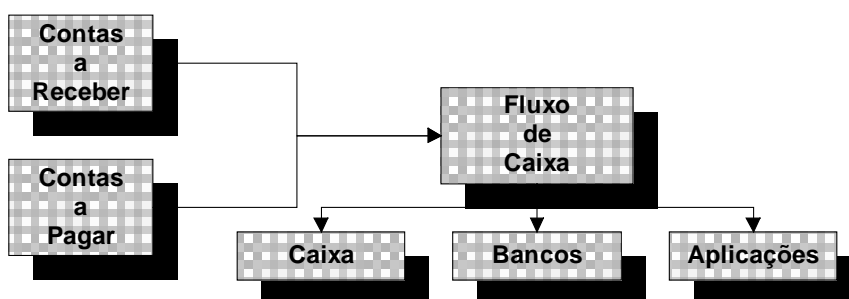


Figura 1: O fluxo de caixa é o produto final da integração do Contas a Receber com o Contas a Pagar  
Fonte: Sá (1998, p.10).

Para a elaboração de fluxo de caixa faz-se necessário a criação de um mecanismo que mantenha uma estrutura de informação que permita planejar os ingressos e os desembolsos de caixa, pois assim o administrador financeiro poderá visualizar e satisfazer as necessidades financeiras futuras da empresa.

O fluxo de caixa poderá ser elaborado de maneiras diferentes, de acordo com as necessidades ou conveniências de cada empresa. Conforme Zdanowicz (1989, p. 49), o fluxo de caixa projetado pode ser expresso, de forma genérica, pela seguinte equação:

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

Onde:

SFC = Saldo Final de Caixa;

SIC = Saldo Inicial de Caixa;

I = Ingressos;

D = Desembolsos.

Figura 2: O fluxo de caixa projetado

Fonte: Zdanowicz (1989, p.49)

Nestes termos, o fluxo de caixa é o instrumento utilizado pelo administrador financeiro, com a finalidade de “detectar se o saldo inicial de caixa adicionado ao somatório de ingressos, menos o somatório de desembolsos em determinado período, apresentará excedentes de caixa ou escassez de recursos financeiros pela empresa” (ZDANOWICZ, 1995, p. 49).

Na elaboração devem ser discriminados todos os valores a serem recebidos e pagos pela empresa. Quanto mais especificado, maior será o controle sobre as entradas e as saídas de caixa, e melhor se verificam as defasagens, podendo se determinar às medidas corretivas ou saneadoras necessárias. Assim, estas projeções devem ser ordenadas e distribuídas de forma racional.

Segundo Cavalcante (2007), para se elaborar o Fluxo de Caixa torna-se necessário tomar alguns cuidados, tais como:

- Conhecer com detalhes o ciclo financeiro da empresa (prazos de pagamentos e recebimento);
- Manter os Controles Auxiliares em dia, tais como: Controle Bancário, Controle de Recebimento de Clientes, Controle de Pagamento de Fornecedores, Controle de Pagamento de Despesas e o Controle de Movimento de Caixa;
- Todos os valores lançados no Fluxo de Caixa deverão ser realistas, ou seja, manter os valores das estimativas das entradas e saídas caixa sempre atualizados.

Muitos são os modelos de fluxo de caixa que uma empresa pode adotar. Como a organização foco deste estudo é uma empresa de pequeno porte, apresenta-se a seguir um modelo simplificado de fluxo de caixa.

<b>Descrição</b>	<b>Dia 01</b>	<b>Dia 02</b>	<b>Dia ...</b>	<b>Dia 30</b>	<b>Total</b>
1. SALDO INICIAL					
2. ENTRADAS DE CAIXA					
2.1 Vendas a Vista					
2.2 Valores a Receber					
2.3 Outros Recebimentos					
TOTAL DAS ENTRADAS DE CAIXA					
3. SAÍDAS DE CAIXA					
3.1 Fornecedores					
3.2 Folha de Pagamento + Encargos Sociais					
3.3 Despesas Operacionais					
3.4 Outros Pagamentos					
TOTAL DAS SAÍDAS DE CAIXA					
4. SALDO DE CAIXA ( 1+2 – 3)					

Quadro 1: Modelo de Fluxo de Caixa  
Fonte: Cavalcante (2007)

A partir da análise do modelo, percebe-se a facilidade para análise do desempenho econômico-financeiro da empresa. Visto que, serve perfeitamente para um acompanhamento da área financeira, essa está diretamente vinculada à movimentação financeira. Desta forma, conclui-se a revisão de literatura sobre o assunto objeto deste estudo, partindo-se, no próximo capítulo, para o estudo que relata a seguir a descrição e a análise de dados da empresa, como a administração financeira da empresa, a descrição de contas a receber e a pagar, bem como uma proposta do modelo de Fluxo de Caixa para a empresa de cosméticos.



### 3 ESTUDO DE CASO: PROPOSTA DE MODELO DE FLUXO DE CAIXA PARA UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE

Neste tópico faz-se a descrição da empresa analisada, bem como suas características e histórico. Na seqüência apresentam-se informações auxiliares na utilizados da elaboração do fluxo de caixa realizado. E finalmente propõe-se uma configuração de fluxo de caixa para empresa de cosmético.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A organização pesquisada é uma empresa de sociedade limitada que atua no ramo de cosméticos, exercendo o papel de intermediária entre o fabricante e o seu consumidor final. O público-alvo principal da empresa são mulheres, na faixa etária dos 12 aos 45 anos, abrangendo com menor foco as outras faixas etárias e complementando o *mix* de produtos oferecidos para o público masculino.

As atividades da empresa iniciaram-se no ano de 1993 em São José, com apenas um ponto de venda que se dividia em loja e escritório, onde o fundador determinava as primeiras diretrizes do negócio. O objetivo do empresário naquele ano era fazer com que a empresa abrisse uma filial a cada dois anos, abrangendo também a cidade de Florianópolis. Atualmente a organização possui cinco filiais no centro de Florianópolis e uma filial no município de São José, onde também se localiza o escritório e o centro de distribuição da empresa.

De acordo informação do gestor da empresa a missão da organização é “comercializar produtos e prestar serviços de beleza com atendimento diferenciado para encantar vaidade e estética dos clientes em sintonia com as tendências do mercado”. Sua visão é: “ser referência em produtos e serviços de cosméticos”. A empresa acredita que a ética, responsabilidade, honestidade, trabalho em equipe e integridade são alicerces para a formação de uma estrutura sólida e duradoura, evidenciando seus valores.

A empresa pesquisada não possui um organograma formal, mas todos os colaboradores sabem as linhas de subordinação e onde a sinergia entre os

departamentos é imprescindível para alcançar os objetivos da empresa e satisfazer o conjunto de necessidades de seus clientes. A estrutura organizacional é dividida em departamentos: administrativo, comercial, financeiro, fiscal e marketing, onde os responsáveis pelos setores trabalham em comunicação com os demais, reportando-se ao proprietário.

Os objetivos da organização são traçados pelo proprietário, tais como: alavancar as vendas, priorizar a qualidade no atendimento aos clientes, manter um número maior de mix de produtos que a sua concorrência e manter a organização como líder de mercado no comércio de cosméticos.

As metas estabelecidas pelo proprietário são diferenciadas entre os pontos de vendas, levando em consideração sua localização e o número médio de clientes atendidos diariamente. No final de cada mês, o departamento financeiro executa uma planilha de vendas por loja e o proprietário fiscaliza e cobra as metas estipuladas.

A empresa utiliza sistema de informação para auxiliar nas atividades rotineiras e o proprietário faz um controle das atividades de cada departamento. No tocante de aquisição, renovação e manutenção do sistema de informação da empresa, também é o proprietário quem aprova e designa a tarefa a ser executada por uma empresa terceirizada.

Através de relatórios de pesquisa, os pontos fortes da empresa são a marca e a imagem que seus consumidores têm da empresa, que se alinham ao posicionamento no mercado, a de ser lembrada devido aos menores preços neste ramo do comércio. Os pontos fracos da organização são as instabilidades das vendas e a concorrência variada, sendo estes produtos encontrados com facilidade em outros locais de vendas não destinados somente a esta atividade.

No tocante à responsabilidade social, a empresa tem consciência da sua importância na sociedade no âmbito empresarial. Anualmente, ela promove a campanha do agasalho, realizada na grande Florianópolis com a finalidade de aquecer os necessitados na estação do inverno.

O departamento financeiro da empresa garante a rentabilidade e o controle sobre as informações dos demais departamentos. Quando se faz necessária a capitalização de recursos financeiros, a fonte mais utilizada pela empresa são os bancos, por serem seguros e proporcionar empréstimos de giro rápidos.

Os demonstrativos financeiros são elaborados ao final de cada mês, contendo

os valores contábeis com o auxílio de gráficos para a sua melhor visualização, fornecendo subsídios necessários para analisar, comparar e estabelecer as metas para o próximo mês. Diariamente, os dados financeiros são apurados por meio dos extratos bancários e de lista dos dados referentes às contas a pagar e a receber.

As informações de vendas são colocadas em planilhas pelo financeiro, com o auxílio de um *software* próprio, onde consta também contas a pagar, contas a receber e projeções.

Os contatos bancários são realizados diariamente por meio da internet e telefonemas se necessário, com o auxílio de um office boy para transportar os malotes. A contabilidade da empresa é realizada por uma empresa terceirizada, reportando-se ao setor financeiro diariamente.

O sistema de controle do departamento financeiro teve algumas modificações nos últimos anos, quanto à planejamento e controle, em decorrência do aumento de volume de transações realizadas pela empresa, que obtem uma maior transparência.

A área de marketing fica responsável por identificar as necessidades dos clientes e do mercado, segmentando o seu mercado e identificando o seu público-alvo. A empresa busca estar na frente das novidades do mercado e avalia a viabilidade de fornecer os produtos aos seus clientes, demanda e preço, que na empresa em questão é o item principal de avaliação pelos consumidores. Os clientes podem se comunicar com a empresa, conforme suas necessidades, por meio do website ou também podem se comunicar diretamente com os colaboradores ou as gerentes nos pontos de vendas. A comunicação com os clientes é de suma importância, devido à necessidade de perceber aprovação e procura aos produtos lançados no mercado. Quando um produto é lançado do mercado, a empresa disponibiliza algumas amostras grátis para os clientes que demonstram interesse em obtê-lo e verifica sua aceitação, para posteriormente colocar nos seus pontos de vendas ao alcance dos seus consumidores, que evita desperdícios.

A empresa aplica a política de atendimento em que o cliente decide se existe a necessidade de auxílio da vendedora. É empregada a técnica de observação, pelas quais as vendedoras percebem ou quais as necessidades dos seus clientes. Os colaboradores podem contar com a ajuda de um programa de cadastramento dos clientes para que seu atendimento seja eficiente e as vendas sejam eficazes, criando um vínculo entre a empresa e o cliente, além de obterem maiores chances

de fidelização. Os procedimentos de vendas, a política de atendimento ao cliente e o cadastro de clientes para obter a sua fidelização são efetuados em todos os pontos de vendas da empresa, adquirindo um padrão próprio de atendimento, de alta qualidade. O procedimento para abordar o cliente consiste em: receber o cliente na loja; perguntar em que pode ajudar; encaminhar o cliente ao produto; aguardar a escolha do cliente; perguntar se ele deseja mais alguma coisa; encaminhar o cliente ao caixa; e finalizar a venda.

A área de recursos humanos da empresa é completamente informal e não há um responsável pelo setor. A pessoa responsável seleciona os candidatos às vagas abertas na organização é a secretária geral do administrativo da empresa. O recrutamento é feito por meio de currículos deixados previamente pelos candidatos nos pontos de vendas ou no escritório central, onde o candidato é selecionado conforme o perfil apropriado para cada cargo, e chamado para a entrevista de seleção.

Os candidatos que se enquadrem no perfil desejado são selecionados para a função de acordo com a sua disponibilidade para se comprometer com a empresa, em um vínculo empregatício. Há necessidade de verificar também a disponibilidade do candidato em relação a horários e onde reside. Estes colaboradores são treinados e passam por um processo de avaliação por um período de experiência de três meses. Quem avalia é o gerente do ponto de venda para o qual o colaborador foi destinado.

O processo de recrutamento e seleção externo é feito somente para cargos operacionais; o recrutamento para os cargos gerenciais e da alta administração é realizado internamente. A empresa preza pela competência e motivação dos colaboradores para se desenvolverem profissionalmente na organização.

O responsável por avaliar os gerentes dos pontos de venda é o gerente geral da empresa, que se reporta somente ao proprietário. Ele é o responsável também por identificar a necessidade de cargos gerenciais e encaminhar os selecionados para treinamento e acompanhamento com psicólogo, para posteriormente, avaliar as capacidades e habilidades, decidindo por aquele que obtiver o perfil adequado para o cargo.

É responsabilidade de cada gerente de ponto de venda controlar os horários dos colaboradores por intermédio do ponto eletrônico, que informa com exatidão os dias e horas trabalhados pelos colaboradores, a fim de que os gerentes possam

passar as informações para o escritório de contabilidade contratado pela empresa para executar as folhas de pagamento, a solicitação de férias e as rescisões necessárias.

O índice de absenteísmo de colaboradores é facilmente visualizado e controlado pelo proprietário que recebe mensalmente uma planilha dos gerentes com os dados do ponto eletrônico. Devido ao alto custo de contratação e demissão dos funcionários, o recrutamento, seleção, o período de experiência e a parceria com os fornecedores tornam-se imprescindíveis para a minimização de custos, possibilitando um alto grau de qualidade no serviço prestado pela empresa.

A parceria com os fornecedores é realizada no lançamento de novos produtos, onde as empresas se unem para efetuar o treinamento dos colaboradores em relação aos produtos vendidos nos pontos de vendas, onde são distribuídas amostras dos produtos para que os colaboradores testem e verifiquem a qualidade dos produtos.

Sobre motivação organizacional, a empresa possibilita uma vez ao ano palestras sobre o assunto para todos os níveis, visando obter a melhor relação possível entre as pessoas no ambiente de trabalho.

A principal atividade desenvolvida pela empresa é a venda de cosméticos, por isso ela se preocupa com a qualidade do atendimento oferecido e busca a padronização dos serviços e normas na tomada de decisões nas vendas em todos os pontos de vendas. Os gerentes têm a responsabilidade de verificar a qualidade e as tomadas de decisão frente ao cliente.

Na identificação da necessidade de gerenciamento de filas, o atendimento é realizado pela ordem de chegada dos clientes e é feito pelo próprio colaborador que está realizando o atendimento, sendo este procedimento de ordem automática e informal nas unidades. O gerente fica com a responsabilidade de verificar se a equipe está de acordo com a demanda. Na empresa há períodos de alta demanda em virtude da sazonalidade, verificada principalmente nas estações de clima quente. O gerente relata a necessidade de aumento no quadro de colaboradores para o gerente geral que especifica o perfil necessário para a contratação de novos colaboradores ao administrativo. No período do mês de dezembro, em virtude das festas de final de ano, há necessidade de serem feitos turnos com horários diferentes de trabalho. Os colaboradores são separados por equipes, onde é realizada a troca de turnos para todos, exceto os gerentes.

Nesse processo de criação de equipes onde o trabalho se estende além do horário de funcionamento, a legislação exige que a empresa pague as horas extras e uma refeição no período noturno, assim como os colaboradores que trabalharem no domingo, terão um dia útil da semana de folga. Agora que já foram apresentadas as atividades realizadas pela empresa, assim como os seus processos organizacionais, a seção seguinte detalhará a área financeira, que é o foco do presente estudo.

### **3.1.1 A administração financeira da empresa**

A administração financeira da empresa é realizada por meio de informações do setor de compras e as entradas diárias de caixa dos pontos de vendas. O departamento financeiro, mediante as informações recebidas, salda suas obrigações e analisa a necessidade de investimentos e/ou empréstimos para serem utilizados pela empresa.

Para a coleta de informações a organização realiza suas atividades com o auxílio de um sistema de informação interligado, além de proporcionar um melhor controle das atividades realizadas pelos setores.

### **3.1.2 Sistemas de compras**

O sistema de compras da organização tem como base o sistema de informação que registra o estoque da empresa e as saídas das mercadorias dos pontos de vendas. O comprador, pode identificar as necessidades de cada ponto de venda. A escolha dos fornecedores é feita por meio dos preços oferecidos e os prazos de pagamentos. Devido ao alto giro de mercadoria, acarretando a necessidade de compra destas, os fornecedores têm uma alta frequência de visita à empresa.

Na realização da compra de mercadorias, o número da nota fiscal, o valor de pagamento, a quantidade de mercadorias compradas e a descrição destas são

lançados no sistema de informação, para que o departamento financeiro tenha acesso a estas informações que são essenciais também para o departamento de compra e setor de estoques, a fim de exercer o controle na entrega destas mercadorias.

### **3.1.3 Descrição de contas a receber e a pagar**

Na área financeira foram criadas algumas normas para a padronização do sistema financeiro, tais como: a operação contas a pagar é realizada por intermédio de boleto bancário enviado previamente na data de vencimento pelos fornecedores, utilizando o correio e somente em casos negociados diretamente com o proprietário, a empresa faz depósitos bancários a fim de liquidar suas dívidas. Na parte de contas a receber, a operação é realizada na forma de cheques, dinheiro e cartões de crédito e débito que facilitam o cliente quando for efetuar seu pagamento.

O departamento financeiro elabora diariamente uma lista das contas a pagar, que detalha o valor, a forma de pagamento e o destino. As contas a pagar são divididas em boletos bancários emitidos pelos fornecedores e cheques emitidos pela organização.

As vendas da organização são feitas por meio de dinheiro, cartão de crédito e cheques. Sendo assim, as contas a receber estão disponíveis por intermédio de cheques pré-datados e os cartões de crédito.

Diariamente o departamento financeiro organiza este montante de contas a receber e efetua suas obrigações. A análise das necessidades de empréstimos ou investimentos da empresa, que cabe ao proprietário determinar as diretrizes da organização.

No quadro 2 são apresentados os modelos de controle interno da organização, que querem ser apoio na construção da proposta do fluxo de caixa da mesma.

<b>Mapa auxiliar de pagamentos - Abril/2009</b>										
<b>Saídas</b>	<b>Dia 01</b>	<b>Dia 02</b>	<b>Dia 03</b>	<b>Dia 04</b>	<b>Dia 05</b>	<b>Dia 06</b>	<b>Dia 07</b>	<b>Dia 08</b>	<b>Dia 09</b>	<b>Dia 10</b>
Fornecedores	2.750,00	1.500,00	3.300,00							
Pró-Labore						3.000,00				
Salários									6.785,00	
Encargos							537,02			
Água			200,00				150,00		3.200,00	
Luz										
telefone			1.500,00					200,00		
Impostos sobre venda										
Propaganda e Marketing		350,00								
Despesas Bancárias							21,00			
Despesas Financeiras								36,00		
honorários Contábeis						800,00				
Material Escritório		160,00				120,00		420,00		
<b>Total</b>	<b>2.750,00</b>	<b>2.010,00</b>	<b>5.000,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3.920,00</b>	<b>708,02</b>	<b>656,00</b>	<b>9.985,00</b>	<b>-</b>

(continua)

<b>Saídas</b>	<b>Dia 11</b>	<b>Dia 12</b>	<b>Dia 13</b>	<b>Dia 14</b>	<b>Dia 15</b>	<b>Dia 16</b>	<b>Dia 17</b>	<b>Dia 18</b>	<b>Dia 19</b>	<b>Dia 20</b>
Fornecedores				550,00		1.500,00				2.300,00
Pró-Labore										
Salários										
Encargos										4.563,30
Água										
Luz					4.685,35					
telefone			162,00							
Impostos sobre venda										3.365,12
Propaganda e Marketing			730,00							
Despesas Bancárias						25,00	15,00			
Despesas Financeiras			87,88				50,00			
honorários Contábeis										
Material Escritório			56,00							
<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.035,88</b>	<b>550,00</b>	<b>4.685,35</b>	<b>1.525,00</b>	<b>65,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>10.228,42</b>

(continua)



<b>Saídas</b>	<b>Dia 21</b>	<b>Dia 22</b>	<b>Dia 23</b>	<b>Dia 24</b>	<b>Dia 25</b>	<b>Dia 26</b>	<b>Dia 27</b>	<b>Dia 28</b>	<b>Dia 29</b>	<b>Dia 30</b>	<b>Total</b>
Fornecedores	3.210,00		756,00				1.200,00		2.200,00		19.266,00
Pró-Labore											3.000,00
Salários											6.785,00
Encargos											5.100,32
Água		625,00							125,00		4.300,00
Luz											4.685,35
telefone				230,00				500,00	200,00	350,00	3.142,00
Impostos sobre venda											3.365,12
Propaganda e Marketing				200,00							1.280,00
Despesas Bancárias	4,00	12,00								18,00	95,00
Despesas Financeiras				72,00							245,88
honorários Contábeis											800,00
Material Escritório		230,00					550,00		200,00	1.322,00	3.058,00
<b>Total</b>	<b>3.214,00</b>	<b>867,00</b>	<b>756,00</b>	<b>502,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.750,00</b>	<b>500,00</b>	<b>2.725,00</b>	<b>1.690,00</b>	<b>55.122,67</b>

Quadro 2: Mapa auxiliar de pagamentos - Abril/2009

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

O mapa de controle de compras tem o intuito de demonstrar as compras realizadas nos períodos distribuídos em meses e a data do vencimento destes, também distribuídas em meses, com a finalidade de obter o total dos valores a serem pagos pela organização, detalhando as compras realizadas. Na seqüência o estudo relata o mapa de vendas estruturado para a obtenção do controle específico das entradas de caixa:

<b>Mapa auxiliar de recebimentos - Abril/2009</b>										
<b>Entradas</b>	<b>Dia 01</b>	<b>Dia 02</b>	<b>Dia 03</b>	<b>Dia 04</b>	<b>Dia 05</b>	<b>Dia 06</b>	<b>Dia 07</b>	<b>Dia 08</b>	<b>Dia 09</b>	<b>Dia 10</b>
Dinheiro	1.880,00	1.150,00	750,00			630,00	1.050,00	1.050,00	1.890,00	
Cheque Pré-datado	1.960,00	1.000,00	1.500,00			160,00	1.036,00	1.036,00	1.400,00	
Cartão Crédito	700,00	890,00	350,00			300,00	780,00	780,00	790,00	
Outros Recebimentos										
<b>Total</b>	<b>4.540,00</b>	<b>3.040,00</b>	<b>2.600,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.090,00</b>	<b>2.866,00</b>	<b>2.866,00</b>	<b>4.080,00</b>	<b>-</b>

(continua)

<b>Entradas</b>	<b>Dia 11</b>	<b>Dia 12</b>	<b>Dia 13</b>	<b>Dia 14</b>	<b>Dia 15</b>	<b>Dia 16</b>	<b>Dia 17</b>	<b>Dia 18</b>	<b>Dia 19</b>	<b>Dia 20</b>
Dinheiro			690,00	700,00	1.300,00	1.360,00	2.000,00			670,00
Cheque Pré-datado			1.115,00	650,00	560,00	1.490,00	1.330,00			1.630,00
Cartão Crédito			1.230,00	1.300,00	600,00	350,00	968,00			1.180,00
Outros Recebimentos										
<b>Total</b>	-	-	<b>3.035,00</b>	<b>2.650,00</b>	<b>2.460,00</b>	<b>3.200,00</b>	<b>4.298,00</b>	-	-	<b>3.480,00</b>

(continua)

<b>Entradas</b>	<b>Dia 21</b>	<b>Dia 22</b>	<b>Dia 23</b>	<b>Dia 24</b>	<b>Dia 25</b>	<b>Dia 26</b>	<b>Dia 27</b>	<b>Dia 28</b>	<b>Dia 29</b>	<b>Dia 30</b>	<b>Total</b>
Dinheiro	800,00	960,00	1.060,00	1.200,00			850,00	350,00	200,00	600,00	21.140,00
Cheque Pré-datado	1.250,00	1.509,00	1.985,00	960,00			320,00	560,00	760,00	1.000,00	23.211,00
Cartão Crédito	990,00	840,00	1.300,00	1.000,00			1.095,00	1.780,00	1.200,00	1.300,00	19.723,00
Outros Recebimentos											-
<b>Total</b>	<b>3.040,00</b>	<b>3.309,00</b>	<b>4.345,00</b>	<b>3.160,00</b>	-	-	<b>2.265,00</b>	<b>2.690,00</b>	<b>2.160,00</b>	<b>2.900,00</b>	<b>64.074,00</b>

Quadro 3: Mapa auxiliar de recebimentos - Abril/2009

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

O mapa de controle de vendas possibilita ao departamento financeiro a visualização das vendas efetuadas pela empresa no determinado período. Com este controle a organização poderá considerar as suas entradas de caixa detalhadamente, que gera um montante de recebimentos no final de cada dia, que pode analisar e controlar os motivos de suas variações.

### 3.2 MODELO PROPOSTO DE FLUXO DE CAIXA

A elaboração do fluxo de caixa para a empresa de estudo implicou obter por meio dos estudos realizados, tanto em relação aos fundamentos teóricos, bem como na análise da gestão financeira da empresa. Percebe-se, então, que o administrador precisa ter uma visão geral para que veja os recursos da empresa.

Dessa maneira, algumas informações ainda precisam ser compreendidas para a consecução do modelo estudado, tais como:

- a) Período: definir o período pelo qual a empresa necessita de dados e informações para obter o resultado do fluxo de caixa é fundamental, ou seja, o mesmo poderá ser feito para 30 dias, 90, 120, 360 dias, enfim, o período que trazer mais benefícios e que tenha utilidade em termos de auxiliar no processo decisório da empresa.
- b) Plano de contas: o plano de contas é um instrumento importante para a empresa, desde que seja montado para refletir as operações da mesma. É necessário adequar a nomenclatura do modelo proposto pela legislação, com a atividade e necessidades da empresa, tornando um instrumento prático de fácil entendimento e demonstrando as informações globais do resultado financeiro da mesma.
- c) Coleta de dados: é significativo que todas as fontes de informações sejam sistematizadas, ou seja, que todos os meses as informações sejam obtidas mesmas fontes. A frequência com que tais informações são atualizadas pode trazer consequência em termos de viabilidade. É o que ocorre quando a empresa precisa de uma atualização diária e isso só é possível, por exemplo, nas entradas de recursos financeiros. Portanto, é necessário que todas as fontes de informações estejam rigorosamente atualizadas.

Na seqüência, é elaborado um modelo de Fluxo de Caixa para aplicação na empresa que é objeto deste estudo de caso, a partir dos fundamentos teóricos e empíricos discutidos pelos estudiosos da área expostos no presente estudo.

Descrição	Dia 01	Dia 02	Dia 03	Dia 04	Dia 05	Dia 06	Dia 07	Dia 08	Dia 09	Dia 10
1. SALDO INICIAL	8.650,00	10.440,00	11.470,00	9.070,00	9.070,00	9.070,00	6.240,00	8.397,98	10.607,98	4.702,98
2. ENTRADAS DE CAIXA										
2.1 Vendas a Vista	1.880,00	1.150,00	750,00			630,00	1.050,00	1.050,00	1.890,00	
2.2 Valores a Receber	1.960,00	1.000,00	1.500,00			160,00	1.036,00	1.036,00	1.400,00	
2.3 Outros Recebimentos	700,00	890,00	350,00			300,00	780,00	780,00	790,00	
TOTAL DAS ENTRADAS DE CAIXA	4.540,00	3.040,00	2.600,00	-	-	1.090,00	2.866,00	2.866,00	4.080,00	-
3. SAÍDAS DE CAIXA										
3.1 Fornecedores	2.750,00	1.500,00	3.300,00							
3.2 Folha de Pagamento						3.000,00			6.785,00	
3.3 Encargos Sociais							537,02			
3.4 Água			200,00				150,00		3.200,00	
3.5 Luz										
3.6 Telefone			1.500,00					200,00		
3.7 Impostos sobre a venda										
3.8 Propaganda e Marketing		350,00								
3.9 Despesas Bancárias							21,00			
3.10 Despesas Financeiras										
3.11 Honorários Contábeis						800,00				
3.12 Material de Escritório		160,00				120,00				
3.13 Outros Pagamentos										
TOTAL DAS SAÍDAS DE CAIXA	2.750,00	2.010,00	5.000,00	-	-	3.920,00	708,02	656,00	9.985,00	-
4. SALDO DE CAIXA ( 1+2 – 3)	10.440,00	11.470,00	9.070,00	9.070,00	9.070,00	6.240,00	8.397,98	10.607,98	4.702,98	4.702,98

(continua)

Descrição	Dia 11	Dia 12	Dia 13	Dia 14	Dia 15	Dia 16	Dia 17	Dia 18	Dia 19	Dia 20
1. SALDO INICIAL	-	-	-	1.999,12	4.099,12	1.873,77	3.548,77	7.781,77	7.781,77	7.781,77
2. ENTRADAS DE CAIXA										
2.1 Vendas a Vista			690,00	700,00	1.300,00	1.360,00	2.000,00			670,00
2.2 Valores a Receber			1.115,00	650,00	560,00	1.490,00	1.330,00			1.630,00
2.3 Outros Recebimentos			1.230,00	1.300,00	600,00	350,00	968,00			1.180,00
TOTAL DAS ENTRADAS DE CAIXA	-	-	3.035,00	2.650,00	2.460,00	3.200,00	4.298,00	-	-	3.480,00
3. SAÍDAS DE CAIXA										
3.1 Fornecedores				550,00		1.500,00				2.300,00
3.2 Folha de Pagamento										4.563,30
3.3 Encargos Sociais										
3.4 Água										
3.5 Luz					4685,35					
3.6 Telefone			162,00							
3.7 Impostos sobre a venda										3365,12
3.8 Propaganda e Marketing			730,00							
3.9 Despesas Bancárias						25,00	15,00			
3.10 Despesas Financeiras			87,88				50,00			
3.11 Honorários Contábeis										
3.12 Material de Escritório			56,00							
3.13 Outros Pagamentos										
TOTAL DAS SAÍDAS DE CAIXA	-	-	1.035,88	550,00	4.685,35	1.525,00	65,00	-	-	10.228,42
4. SALDO DE CAIXA ( 1+2 – 3)	-	-	1.999,12	4.099,12	1.873,77	3.548,77	7.781,77	7.781,77	7.781,77	1.033,35

(continua)

Descrição	Dia 21	Dia 22	Dia 23	Dia 24	Dia 25	Dia 26	Dia 27	Dia 28	Dia 29	Dia 30	Total
1. SALDO INICIAL	5.736,33	5.562,33	8.004,33	11.593,33	14.251,33	14.251,33	14.251,33	14.766,33	16.956,33	16.391,33	
2. ENTRADAS DE CAIXA											
2.1 Vendas a Vista	800,00	960,00	1.060,00	1.200,00			850,00	350,00	200,00	600,00	21.140,00
2.2 Valores a Receber	1.250,00	1.509,00	1.985,00	960,00			320,00	560,00	760,00	1.000,00	23.211,00
2.3 Outros Recebimentos	990,00	840,00	1.300,00	1.000,00			1.095,00	1.780,00	1.200,00	1.300,00	19.723,00
TOTAL DAS ENTRADAS DE CAIXA	3.040,00	3.309,00	4.345,00	3.160,00	-	-	2.265,00	2.690,00	2.160,00	2.900,00	64.074,00
3. SAÍDAS DE CAIXA											
3.1 Fornecedores	3.210,00		756,00				1.200,00		2.200,00		19.266,00
3.2 Folha de Pagamento											9.785,00
3.3 Encargos Sociais											5100,32
3.4 Água		625,00							125,00		4.300,00
3.5 Luz											46
3.6 Telefone				230,00					200,00	350,00	
3.7 Impostos sobre a venda											
3.8 Propaganda e Marketing				200,00							
3.9 Despesas Bancárias	4,00	12,00								18,00	
3.10 Despesas Financeiras				72,00							
3.11 Honorários Contábeis											
3.12 Material de Escritório		230,00					550,00		200,00	1322,00	
3.13 Outros Pagamentos											
TOTAL DAS SAÍDAS DE CAIXA	3.214,00	867,00	756,00	502,00	-	-	1.750,00	500,00	2.725,00	1.690,00	55.122,67
4. SALDO DE CAIXA ( 1+2 – 3)	5.562,33	8.004,33	11.593,33	14.251,33	14.251,33	14.251,33	14.766,33	16.956,33	16.391,33	17.601,33	

Quadro 4: modelo de Fluxo de Caixa para aplicação na empresa

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

A proposição do modelo descrito visa dar suporte instrumental para que o gestor da empresa, objeto de estudo, tenha uma visão do seu fluxo de caixa projetado. Pode ser feito em planilha Excel, sem exigência de muita sofisticação, podendo ser ampliado ou sintetizado de acordo com as necessidades da empresa.

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

O objetivo do presente modelo visa dar ao gestor uma visão antecipada de suas necessidades ou excessos de capital de giro e permitir ensaios sobre entradas e saídas, com receitas e gastos projetados. Percebe-se que este simples entendimento conceitual permite ao gestor analisar suas políticas de compras, estoque e vendas, bem como sua posição no mercado local, haja vista o grande número de concorrentes, dividindo o mercado.

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

Sendo assim, o gestor precisa orçar, planejar e controlar sua empresa de forma direta e sem complicações. Ao mesmo tempo em que faz o orçamento, planeja o futuro da organização e efetua o controle financeiro, permitindo mudanças ou ajustes no transcorrer do processo ou período. Entende-se, dessa maneira, que de posse das informações fornecidas pelo modelo, o gestor pode tomar melhores decisões em termos de qualidade, legitimidade, rentabilidade e lucratividade dos processos gerenciais.

De posse das informações fornecidas pelo modelo, o administrador financeiro pode buscar medidas saneadoras para equilibrar o fluxo de caixa, que no caso específico em estudo poderiam ser novas fontes de receitas, com a utilização de seus espaços para a promoção de eventos. Para incentivar o pagamento em dinheiro, promover descontos diferenciados. Também é necessária uma mudança na política de estoque e a utilização de recursos menos onerosos e de prazos maiores para o financiamento das inversões fixas em edificações e equipamentos,

por meio de linhas de crédito de médio ou longo prazo e *leasing*. Outros procedimentos necessários são a revisão nos contratos com terceiros e a revisão nos custos operacionais.

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

A implantação do instrumento gerencial fluxo de caixa é simples e de fácil operacionalização. A eficácia do gerenciamento desta proposta para a empresa estudada está diretamente ligada ao interesse do principal gestor em dar-lhe a devida importância, contando com a colaboração dos demais setores para a sua implementação. Se não houver a sensibilização de todos os atores sociais da empresa, os esforços para que seja efetivamente um auxiliar nas decisões não passará de “perda de tempo” com um relatório de controle a mais.

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

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

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



#### 4 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Este estudo verificou a elaboração do fluxo de caixa como instrumento de planejamento, controle a apoio à tomada de decisão para uma empresa do ramo de cosméticos. Cabe, nesta conclusão, alinhar os aspectos mais relevantes desenvolvidos pelo estudo.

Em primeiro lugar, observam-se similaridades dos fundamentos teóricos e empíricos, discutidos pelos estudiosos da área apresentados no presente estudo. Dessa maneira, conclui-se que administrar as entradas e saídas de recursos de qualquer empresa e/ou atividade desenvolvida, seja ela interna ou externa, é de grande importância. Sendo assim, o planejamento dos ingressos e desembolsos de recursos proporciona a solvência financeira do negócio.

Conclui-se ainda que o empresário, conhecendo esse instrumento, poderá minimizar os riscos e aplicar seus recursos na compra de mercadorias para revenda ou equipamentos, no financiamento de seus clientes, no pagamento de seus fornecedores, de impostos, de empréstimos, e na administração da folha de pagamento. Assim sendo, o fluxo de caixa deve ser um instrumento de utilização diária para a aplicação, com competência e segurança, das políticas de vendas e compras do estabelecimento.

Em segundo lugar, percebe-se que após o planejamento do fluxo de caixa, é preciso organizar os dados. Com a elaboração do orçamento do caixa, o próximo passo é confrontar os valores realizados com os projetados, observando o grau de acerto e os desvios encontrados.

Sendo assim, conclui-se que uma das etapas mais importantes no processo de gerenciamento do fluxo de caixa é análise e depuração dos dados e informações coletados. Dessa maneira, por meio dos dados planejados e organizados, chega o momento de analisar, decidir e controlar a demonstração do fluxo de caixa. Neste momento, a análise dos ingressos e desembolsos de recursos financeiros e a confrontação entre o orçado e realizado, torna-se uma ferramenta essencial para o gerenciamento do negócio, tanto a curto como a longo prazo.

Assim, com esta visão clara e definida, o administrador financeiro pode optar, com segurança, pelo melhor investimento do capital da empresa, procurando a forma mais rentável e lucrativa. Por fim, entende-se que a eficiência e eficácia do

fluxo de caixa, durante a sua execução, exigem do administrador financeiro consideração plena do planejamento e controle de todas as atividades operacionais da empresa. Por isso, é fundamental a fixação de um nível de necessidade de capital de giro, para que os compromissos possam ser saldados.

Nesse sentido, o modelo proposto poderá servir de apoio ao processo decisório, quanto se leva em conta as projeções que serão realizadas, ou seja, alinhadas com o planejamento estratégico, oportunizando melhorias nos controles financeiros, aprimorando assim, os níveis de eficiência, eficácia e economia no processo de gestão da empresa.

Recomendações para trabalhos futuros são:

- Fluxo de caixa e suas implicações nas ações de longo prazo e;
- Planejamento e análise entre o fluxo de caixa.

