

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

**JOSÉ MAURÍCIO LOPES**

**RELEVÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA COMO  
FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE  
MICROEMPRESAS – UM ESTUDO DE CASO.**

**Florianópolis, 2004**

**JOSÉ MAURÍCIO LOPES**

**RELEVÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA DE  
PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE MICROEMPRESAS – UM  
ESTUDO DE CASO.**

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

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

**Florianópolis, 2004.**

**JOSÉ MAURÍCIO LOPES**

**RELEVÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA DE  
PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE MICROEMPRESAS – UM  
ESTUDO DE CASO.**

Esta monografia foi apresentada como Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a média de ....., atribuída pela banca constituída pelo orientador e membros abaixo relacionados.

07 de dezembro 2004.

---

Prof. Luiz Felipe Ferreira, M. Sc.  
Coordenador de Monografia do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compõem a banca:

---

Prof. Nivaldo João Dos Santos, M. Sc (orientador)  
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC.  
Nota Atribuída:.....

---

Prof<sup>a</sup>. Bernadete Pasold, Dr<sup>a</sup>.  
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC.  
Nota Atribuída:.....

---

Prof. Wladimir Artur Fey, M. Sc  
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC.  
Nota atribuída: .....

**Florianópolis, 2004.**

## **AGRADECIMENTOS**

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

Ao professor e orientador Nivaldo João dos Santos pela condução amigável e paciente, que foi essencial ao desenvolvimento deste trabalho.

Aos demais professores do Curso de Graduação em Ciências Contábeis da UFSC por todo apoio e incentivo.

Aos meus amigos e colegas de turma, pelo apoio, pela troca de idéias e experiências, que contribuíram para a minha formação.

E a todos que direta ou indiretamente, contribuíram para a realização e divulgação deste trabalho.

Meu especial agradecimento ao Senhor Nilson João Moraes que disponibilizou as informações de sua empresa, tão importantes para a realização do trabalho.

**“Há os que se queixam do vento,  
os que esperam que ele mude,  
e os que procuram ajustar as velas”**

William George Ward, teólogo inglês.

## RESUMO

LOPES, José Maurício. **Relevância do fluxo de caixa como ferramenta de planejamento financeiro de microempresas – um estudo de caso.** 2004. 64 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) - Curso de Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

Atualmente existe uma crescente preocupação da microempresa quanto a sua gestão financeira, principalmente, devido ao alto custo da captação de recursos financeiros e à concorrência. O presente estudo tem por objetivo verificar a relevância da demonstração de fluxo de caixa como instrumento de planejamento financeiro de microempresa, que evidencia a estimativa de fluxos de caixa para a tomada de decisões, de modo a propor um mecanismo que possa contribuir para sua gestão, ou seja, oferecendo uma ferramenta de controle e planejamento financeiro. Para isto será utilizado um modelo adaptado de fluxo de caixa que permite uma visualização antecipada dos excessos ou insuficiências de caixa a curto prazo, criando a possibilidade de simulações, que auxiliam o gestor a planejar as ações que serão implementadas em seu negócio, além de permitir à empresa verificar antecipadamente quais delas poderão influenciar positiva ou negativamente sua saúde financeira. Tal estratégia ao gestor estimar as atividades operacionais a serem realizadas pela empresa, de modo a facilitar a análise de qual será a melhor forma de investir os recursos financeiros disponíveis, bem como constatar eventuais necessidades de captação de recursos de terceiros. O presente estudo foi direcionado para o ramo de prestação de serviços.

**Palavras-chave:** Fluxo de Caixa, Microempresa e Planejamento Financeiro.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1	Componentes do Planejamento.....	23
Figura 2	Planejamento Financeiro de Curto Prazo.....	29
Figura 3	Demonstração gráfica dos movimentos de entradas e saídas.....	33
Figura 4	Ciclo operacional e de caixa.....	44

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico	Receitas das empresas de comércio e serviços, segundo o porte.....	22
---------	--	----

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1	Demonstração do fluxo de caixa – Método direto.....	41
Quadro 2	Demonstração do fluxo de caixa – Método indireto.....	42
Quadro 3	Base de Cálculos de entradas e saídas.....	48
Quadro 4	Demonstração do Fluxo de Caixa do exercício de 2003.....	49
Quadro 5	Demonstração do Fluxo de Caixa mensal do exercício de 2003.....	50
Quadro 6	DFC projetada para o exercício de 2004.....	52
Quadro 7	DFC projetada mensalmente para o exercício de 2004.....	53
Quadro 8	DFC projetada com saldo mínimo para o exercício de 2004.....	56

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BP	Balço Patrimonial
CRFB/88	Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 1988
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
DFC	Demonstração do Fluxo de Caixa
EPP	Empresa de Pequeno Porte
FCO	Fluxo de Caixa Operacional
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBRACOM	Instituto Brasileiro de Contadores
NPC	Normas para Procedimentos Contábeis
SEBRAE-SC	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Estado de Santa Catarina
SEBRAE-BR	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Brasil



## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>6</b>
<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....</b>	<b>7</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....</b>	<b>8</b>
<b>SUMÁRIO.....</b>	<b>9</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1 APRESENTAÇÃO DO ASSUNTO.....	11
1.2 TEMA.....	12
1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	12
1.4 PROBLEMA.....	12
1.5 JUSTIFICATIVA.....	14
1.6 OBJETIVOS.....	16
1.6.1 Objetivo Geral.....	15
1.6.2 Objetivos Específicos.....	16
1.7 METODOLOGIA.....	17
1.8 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	19
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>21</b>
2.1 MICROEMPRESA.....	21
2.2 PLANEJAMENTO.....	23
2.2.1 Planejamento Estratégico.....	24
2.2.2 Planejamento Tático.....	25
2.2.3 Planejamento Operacional.....	26
2.2.4 Planejamento Financeiro.....	27

2.3 FLUXO DE CAIXA .....	30
2.3.1 Conceitos .....	30
2.3.2 Fluxo de Caixa Operacional .....	34
2.3.3 Fluxo de Caixa Incremental.....	35
2.3.4 Fluxo de Caixa Líquido .....	36
2.3.5 Finalidade .....	37
2.3.6 Características Básicas .....	38
2.3.7 Formato do Fluxo de Caixa .....	38
2.3.8 Desvantagens do DFC .....	39
2.4 FORMA DE APRESENTAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA .....	40
2.5 CICLO OPERACIONAL E DE CAIXA .....	43
2.6 ADMINISTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA .....	45
<b>3. ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>46</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	47
3.2 COLETA DE INFORMAÇÕES .....	47
3.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	51
<b>5.CONCLUSÃO.....</b>	<b>57</b>
5.1 RECOMENDAÇÃO PARA TRABALHOS FUTUROS .....	58
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXOS</b>	
ANEXO A - Balanço Patrimonial ajustado.....	63
ANEXO B – Demonstração do Resultado do Exercício ajustada.....	64

# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 APRESENTAÇÃO DO ASSUNTO**

Em face do ambiente competitivo em que as empresas estão inseridas, faz-se necessária atenção especial para o fluxo de ingressos e desembolsos de caixa no presente e no futuro. As empresas procuram se tornar mais eficientes e dessa forma possuem condições de responder às exigências e ao cenário do mercado em que estão inseridas, o que se traduz, por exemplo, em lançamento de novos produtos, implementação de novas tecnologias, concorrência pela demanda de mercado e recursos financeiros escassos. Estas exigências e o mercado solicitam das empresas um esforço contínuo no sentido de assegurarem a excelência de seus processos produtivos, de modo que se tenha produto melhor com preço mais acessível.

A implementação de novos recursos tecnológicos tornam cada vez menores os ciclos de produção, além de satisfazerem a necessidade de cativar os clientes, cada dia mais exigentes e conscientes das alternativas que lhes são oferecidas. Devido a esta crescente complexidade de exigências os gestores buscam, incansavelmente, alternativas para suplantar os desafios que se apresentam diariamente, visando tomar a melhor decisão. Em virtude da necessidade de decidir com acerto e oportunidade, as empresas precisam de ferramentas que possibilitem o planejamento e controle dos recursos financeiros.

Portanto, a utilização da demonstração do fluxo de caixa para auxiliar o gerenciamento dos recursos financeiros na tomada de decisão torna-se imprescindível, uma vez que possibilita ao gestor programar e acompanhar as entradas e saídas desses recursos.

## 1.2 TEMA

A temática central deste trabalho se refere à relevância da gestão do fluxo de caixa como ferramenta de planejamento financeiro de microempresas.

## 1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O trabalho tem a intenção de apresentar a importância da gestão do fluxo de caixa no planejamento financeiro de curto prazo de uma microempresa.

Para realizar o presente trabalho, utilizou-se como base modelos de demonstração de fluxo de caixa, por meio de levantamento bibliográfico, assim como dados obtidos a partir de relatórios contábeis de uma microempresa.

## 1.4 PROBLEMA

Segundo o SEBRAE-SC (1999, p.24), as chances máximas de sobrevivência de um negócio em Florianópolis, que entra em funcionamento após a inscrição no órgão oficial de registro, são de: 57% após um ano de atividade, 45% após dois anos de atividade e em torno de 37% após três anos. A referida publicação relata que um dos principais problemas relacionados à extinção das empresas é a falta de recursos financeiros.

A tabela a seguir apresenta a taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas no país e suas respectivas Regiões.

Ano de Constituição	Regiões (%)					Brasil (%)
	Sudeste	Sul	Nordeste	Norte	Centro-Oeste	
2002	48,9	52,9	46,7	47,5	49,4	49,4
2001	56,7	60,1	53,4	51,6	54,6	56,4
2000	61,1	58,9	62,7	53,4	53,9	59,9

**Tabela 1: Taxas de mortalidade por Região e Brasil (2000-2002).**

Fonte: Adaptado do SEBRAE-BR (2004, p. 11)

Não se pretende com este trabalho afirmar que uma administração do fluxo de caixa irá erradicar todos os problemas que ocorrem na administração empresarial. Contudo, uma adequada gestão do fluxo de caixa contribui para prevenir as dificuldades financeiras que as empresas enfrentam ao longo de suas atividades, tais como: insuficiência de caixa, cortes de crédito, suspensão de entregas de materiais e mercadorias, fatos que podem causar uma série de descontinuidades nas operações.

A necessidade de obter informações atualizadas, com projeções do futuro e ao mesmo tempo de fácil compreensão, tem levado as empresas à busca de novas ferramentas de controle, que lhes propiciem melhores fluxos de informações, de forma dinâmica e fidedigna. Com isso a utilização do fluxo de caixa como ferramenta de informação e controle se torna preponderante no cotidiano da gestão dos recursos financeiros.

Mesmo em períodos de solvência, não se deve descuidar do controle dos recursos financeiros, pois a negligência pode influenciar negativamente na área financeira das empresas. O movimento financeiro das empresas deve ser administrado com muita organização, coordenação, controle e principalmente planejamento, de forma a antecipar fatos futuros e a promover economias bastante significativas, sem, contudo, comprometer a liquidez e os recursos internos disponíveis.

Com base no pressuposto de que uma boa administração do fluxo de caixa é uma das providências diárias, visando assegurar a sobrevivência das microempresas,

procura-se sintetizar o problema da pesquisa, estudando e formulando a seguinte pergunta: Qual a importância da utilização da demonstração do fluxo de caixa no planejamento financeiro das microempresas?

### 1.5 JUSTIFICATIVAS

Segundo Gil (1991, p.19), existem muitas razões que determinam a realização de uma pesquisa. Podem ser classificadas em dois grandes grupos: razões de ordem intelectual e razões de ordem prática. O primeiro tipo decorre do desejo de conhecer pela própria satisfação de conhecer e o segundo surge do desejo de conhecer com vistas a fazer algo de maneira mais eficiente ou eficaz.

A implementação do fluxo de caixa na empresa surge na prática como ferramenta de controle e gestão financeira através da fixação e acompanhamento de metas, permitindo a detecção e a correção de eventuais distorções e erros e otimizando a aplicação de recursos financeiros.

O emprego da demonstração do fluxo de caixa facilita o entendimento dos usuários frente à utilização dos recursos financeiros no período a ser apreciado, conforme Iudícibus, Martins e Glebcke (1995, p. 603).

Segundo Hendriksen e Breda (1999, p. 175), “os investidores não colocarão seu dinheiro em um projeto a menos que o valor descontado dos fluxos de caixa esperados seja pelo menos igual ao custo dos investimentos”.

O fluxo de caixa torna-se uma necessidade, pois permitirá aos investidores e credores examinar a capacidade que a empresa terá para pagar juros e amortizar dívidas. Além desses pontos, destaca-se também a importância da informação sobre o fluxo de

caixa por auxiliar na determinação da liquidez e solvência empresarial, o que igualmente é confirmado por Hendriksen e Breda (1999, p. 175).

Segundo o SEBRAE-SC (1999, p. 18), “de modo geral as principais dificuldades dos empresários estão relacionadas à falta de capital de giro de 64% das empresas em atividades e 52% das extintas [...]”.

Ainda segundo o SEBRAE-BR (2004, p. 14), “[...]encontram-se em primeiro lugar entre as causas do fracasso, questões relacionadas a falhas gerenciais na condução dos negócios, expressas nas razões: **falta de capital de giro** (indicando descontrole de fluxo de caixa), **problemas financeiros** (situação de alto endividamento)[...]”(grifo do autor):

“A gestão financeira, para ser eficaz, precisa estar sustentada e orientada por um planejamento de suas disponibilidades. Para isso o gestor precisa de instrumentos confiáveis que o auxiliem a otimizar os rendimentos dos excessos de caixa ou a estimar as necessidades futuras de financiamento [...]”. (ROSA e SILVA, 2002, p. 85).

Assim, este estudo se justifica, enfatizando a utilização do fluxo de caixa para planejamento e administração dos recursos financeiros nas microempresas do ramo de prestação de serviços, em virtude da crescente participação dessas na economia do País.

## 1.6 OBJETIVOS

### 1.6.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do estudo é demonstrar a importância do fluxo de caixa no planejamento financeiro de uma microempresa de prestação de serviço.

### 1.6.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral pretende-se alcançar os seguintes objetivos específicos:

- revisar os conceitos de alguns aspectos que permeiam o tema, como: microempresa, planejamento e demonstração do fluxo de caixa;

- conhecer os métodos utilizados para confecção da demonstração do fluxo de caixa;

- demonstrar algumas vantagens e desvantagens da utilização da demonstração do fluxo de caixa e

- demonstrar a relevância do fluxo de caixa no planejamento financeiro de caixa em uma microempresa.



## 1.7 METODOLOGIA

Para elaboração desta monografia foi realizado levantamento bibliográfico em que se buscou embasamento teórico, visando elucidar alguns conceitos, os quais norteiam a pesquisa.

Conforme Beuren *et al* (2003, p.30), em seu sentido mais geral, o método é o ordenamento que se deve imprimir aos diferentes processos necessários para alcançar um determinado fim estabelecido ou um objetivo esperado.

Ainda, segundo Lakatos e Marconi (1992, p. 40), método é “[...] o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

Salvador (2000, p. 43) afirma que a monografia é o “[...] estudo pormenorizado no tratamento: trata exclusivamente de um único assunto, desenvolvendo-o exaustivamente em todos os seus aspectos e ângulos. É um estudo limitado em extensão, mas exaustivo e completo na compreensão e profundidade”.

Beuren ( 2003, p.49) coloca que “não há regra básica para escolher um assunto que mereça ser estudado”. De acordo com Ruiz (1966 *apud* BEUREN,2003), a procura deve ser por assuntos que possam trazer alguma contribuição objetiva ao esclarecer melhor um problema, ao cobrir uma lacuna, ao corrigir uma falsa interpretação, ao esclarecer aspectos até então obscuros, ao aprimorar a definição de um conceito ambíguo, ao promover o aprofundamento sobre tema relevante pelo seu conteúdo e pela atualidade.

Este estudo foi elaborado sob a forma de pesquisa, definida por Gil (1993, p.19) como um “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Ao iniciar um estudo é preciso definir as tipologias de pesquisa. Segundo Beuren et al (2003, p.79), as tipologias de pesquisas aplicáveis à contabilidade estão agrupadas em três categorias: pesquisa quanto aos objetivos, que contempla a pesquisa exploratória, descritiva e explicativa; pesquisa quanto às técnicas, que aborda o estudo de caso, o levantamento, a pesquisa bibliográfica, documental, participante e experimental; e a pesquisa quanto à abordagem do problema, que compreende a pesquisa qualitativa e quantitativa.

Os objetivos caracterizam-se como exploratórios, pois visam conhecer a relevância da utilização do fluxo de caixa no planejamento financeiro da empresa. Segundo Beuren et al (2003, p.80), “para que o estudo na contabilidade seja considerado exploratório, deverá concentrar-se em algo que necessita ser esclarecido ou explorado nesse campo do conhecimento”. Para Gil (1993), a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Ainda, segundo o autor, a pesquisa envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Segundo Gil (1993, p.73), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida mediante material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos [...]”.

E, quanto à abordagem do problema, a pesquisa é do tipo qualitativa, não requerendo o uso de métodos e técnicas estatísticos. Segundo Richardson (1999 *apud* BEUREN E RAUPP, 2003, p.91), os estudos que empregam a metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de

certas variáveis e, ainda, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Ressalta, também, que a pesquisa pode contribuir para o processo de mudanças de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Para a consecução dos objetivos definidos para esta pesquisa foram necessárias visitas *in loco* à empresa em estudo e foi realizado estudo de caso, que, segundo Gil (1993, p. 58), “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados”. Tais visitas tiveram como finalidade conhecer e analisar a utilização da DFC na empresa.

Para a execução do presente trabalho foi necessária a escolha de uma microempresa, objeto do estudo de caso da pesquisa.

Posteriormente os dados coletados foram analisados e apresentados na forma de relatório, tabelas e gráficos, de modo que pudessem proporcionar ao leitor uma visão rápida e clara do assunto abordado.

A realização do trabalho teve as seguintes etapas:

- revisar os requisitos necessários para a estruturação do fluxo de caixa;
- realizar a projeção do fluxo de caixa de microempresa através de um modelo adaptado e
- evidenciar a necessidade da utilização fluxo de caixa em uma microempresa.

## 1.8 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O método utilizado para consecução de um modelo eficiente na elaboração do fluxo de caixa varia entre as empresas. Esta pesquisa trata-se especificamente de um

modelo adaptado do método direto para ser utilizado em uma microempresa de prestação de serviços.

O trabalho busca demonstrar a importância da utilização da demonstração do fluxo de caixa no planejamento financeiro de microempresas a curto prazo. Portanto, não será abordado aspecto relativo ao planejamento de longo prazo, em consequência do porte da empresa tornar inviável a realização desse planejamento quando se considera a relação custos *versus* benefícios. Não foi dada a ênfase nos aspectos tributário que a microempresa está sujeita, em função de sua atividade.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são abordados os conceitos referentes às microempresas, planejamento, demonstração de fluxo e os principais itens a serem considerados na sua elaboração, em consequência da necessidade de se familiarizar com os conceitos apresentados e de modo geral facilitar a compreensão do assunto proposto.

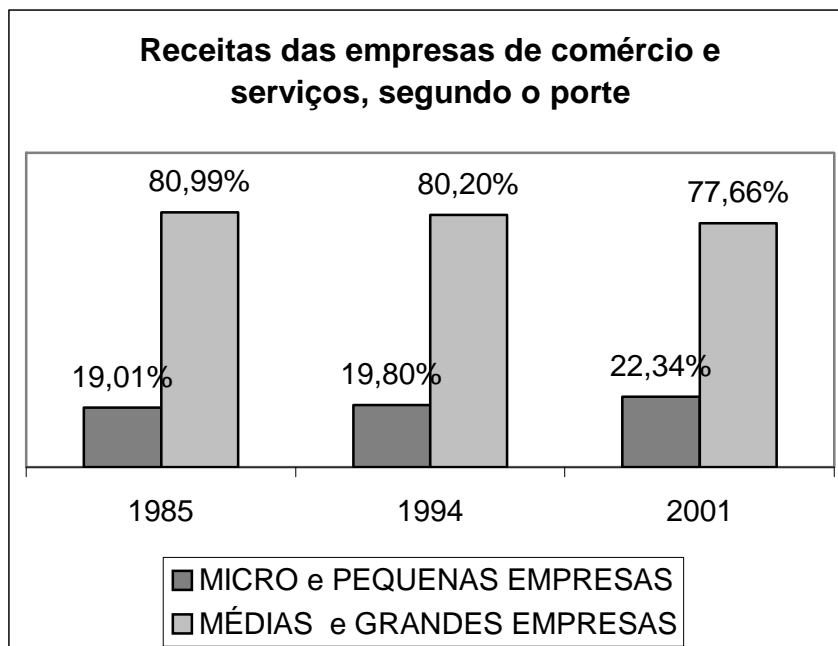
### 2.1 MICROEMPRESA

De acordo com Lei nº 9.841/1999, combinada com o Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004, é considerada Microempresa toda pessoa jurídica que tenha auferido no ano calendário receita bruta igual ou inferior a R\$ 433.755,14

O SEBRAE-BR define microempresa pelo número de empregados: até 19 empregados, para a indústria e até 9 empregados, para o setor de serviços e comércio.

O Art 179 da CRFB/1988 apresentou um tratamento jurídico diferenciado para microempresas, de forma a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução das obrigações estabelecidas em lei.

Conforme o IBGE (2003, p.23), em pesquisa realizada no ano de 2001, foi estimado um total de dois milhões de micro e pequenas empresas (EPP) de comércio e serviços em operação no País, que ocupavam cerca de 7,3 milhões de pessoas, ou seja, 9,7% da População. Essas empresas geraram R\$ 168,2 bilhões em receita operacional líquida, conforme o **Gráfico 1**.



**Gráfico 1: Receitas das empresas de comércio e serviços, segundo o porte.**

Fonte: Dados do IBGE

A partir do **Gráfico 1** tem-se que as micro e pequenas empresas participaram com 19,01% no ano de 1985, 19,80% no ano de 1994 e 22,34% no ano de 2001, na geração de receita do universo das empresas de comércio e serviços.

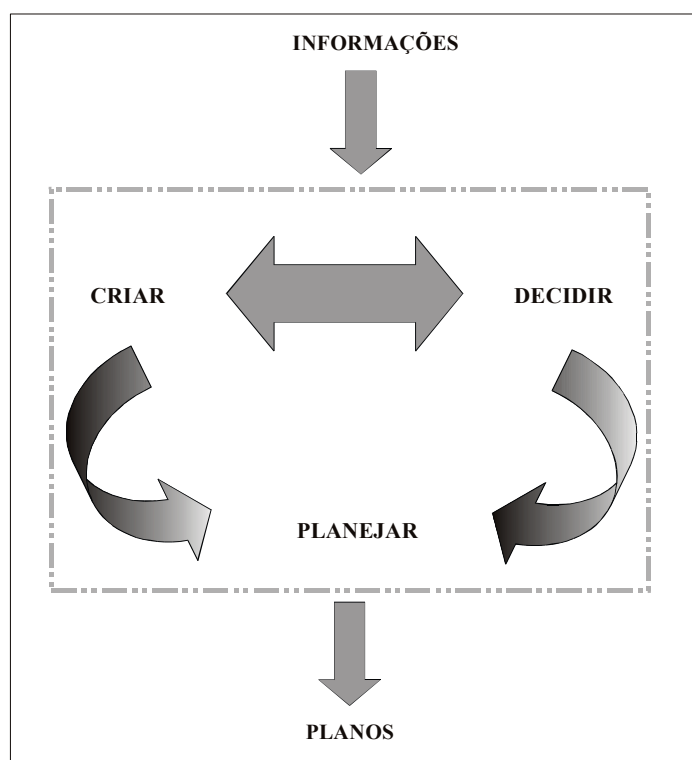
Ainda, conforme o IBGE (2003, p.26), em 1998, as micro e pequenas empresas faturaram em conjunto o total de R\$ 154,2 bilhões e em 1999 passaram para a cifra de R\$ 161,0 bilhões, perfazendo um total de R\$ 168,2 bilhões no ano de 2001, demonstrando com isso um crescimento real nesse período de 3%.

E no tocante à mortalidade, foi observado que nas empresas de menor porte registrou-se maiores percentuais de encerramento de atividades (IBGE 2003, p. 23).

Para o SABRAE-BR a maioria dos Estados e alguns municípios adotaram regimes simplificados de tributação para microempresas, tendo como objetivo principal a diminuição da carga tributária assim como estimular a formalização das novas empresas.

## 2.2 PLANEJAMENTO

Bernardes (1993, p. 266 *apud* ACKOFF, 1974) afirma que planejar é realizar esboço de um futuro desejado com os meios efetivos para concretizá-los, sendo, portanto, um processo alimentado por informações, em que se realiza um planejamento e as saídas são os diversos planos.



**Figura 1: Componentes do Planejamento**  
Fonte: adaptado de BERNARDES (1993, p. 266)

Para Gazzoni (2003, p.27 *apud* OLIVEIRA, 1999), o planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido para alcançar uma situação desejada, de um modo mais eficaz e com uma melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

Santos (1981, p. 3) afirma que o planejamento consiste num processo e não num ato isolado, implicado na concepção de um futuro desejado, bem como na escolha dos meios para atingi-lo e determinação de recursos necessários para as correções

necessárias, em consequência de eventuais desvios, que possam surgir quando da comparação com a realidade.

Já para Nakagawa (1995, p. 51), o planejamento é dividido em duas etapas, sendo estas: planejamento estratégico e operacional.

Para Hoji (2003, p.359) e Mosimann e Fisch (1999, p. 45), o planejamento consiste em estabelecer as ações a serem executadas dentro de cenários e condições preestabelecidas, estimando os recursos necessários e atribuindo responsabilidade, para alcançar os objetivos fixados, podendo ser classificado em três tipos: estratégico, tático e operacional. O planejamento estratégico está relacionado a decisões de longo prazo e de difícil reversibilidade. Já o tático otimiza parte do estratégico e possui um alcance temporal de curto prazo em relação ao estratégico. Neste caso é realizado um planejamento específico como, por exemplo, financeiro, com a finalidade de melhorar o resultado da empresa. O último, o planejamento operacional, está relacionado com maximização de recursos e possui um alcance de curto a médio prazo, envolvendo decisões mais descentralizadas e repetitivas e de maior reversibilidade.

### 2.2.1 Planejamento Estratégico

Mosimann e Fisch (1999, p. 47) dizem que este planejamento centra-se no estudo de influências ambientais e análise do setor. São as seguintes as influências: tecnológicas, econômicas, políticas, socioculturais e demográficas. Tais influências geram condicionantes e limitação de oportunidades. A finalidade deste planejamento é adaptar a empresa ao ambiente externo e focalizar as ameaças e oportunidades ambientais e seus reflexos na empresa.



Nakagawa (1999, p. 51) já afirma que o planejamento estratégico é que define as políticas, diretrizes e objetivos estratégicos, que têm como produto final o equilíbrio dinâmico das interações da empresa com as variáveis ambientais, sendo um processo lógico e sistemático que se ocupa com os efeitos futuros das decisões tomadas no presente, e tem como principais fatores externos, que influenciam o desempenho da empresa, os seguintes: econômicos, demográficos, sociais, políticos, tecnológicos e legais.

O planejamento estratégico tem como objetivo principal assegurar que a empresa cumpra sua missão. Portanto, é uma fase do processo de gestão que cria um conjunto de instruções, de forma a direcionar o rumo da empresa e normalmente abrange períodos longos, de aproximadamente três a dez anos.

### 2.2.2 Planejamento Tático

Segundo Oliveira (1993, p. 38), o planejamento tático é desenvolvido no nível organizacional inferior, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo o planejamento estratégico.

Mosimann e Fisch (1999, p. 47) consideram o planejamento tático como sendo o planejamento estratégico de cada área. Portanto, confunde-se com o estratégico da empresa em geral, se se tratar cada área como uma outra empresa.

Este planejamento atende sempre às expectativas da empresa, tendo como principal meta implementar o planejamento estratégico na organização, através de

definição de táticas, e sendo menos genérico e mais detalhado do que o estratégico. É concebido para o médio prazo, geralmente para o exercício anual.

### 2.2.3 Planejamento Operacional

Segundo Nakagawa (1997, p. 52), o planejamento operacional define os planos, políticas e objetivos operacionais da empresa. É elaborado através de duas etapas, sendo a primeira o processo de elaboração de planos alternativos de ação, capazes de implementar as políticas, diretrizes e objetivos estratégicos, e a segunda, a avaliação e aprovação dos planos definidos na etapa anterior.

Para Catelli (2001, p. 143), o planejamento operacional corresponde à fixação de objetivos, identificação de alternativas de ação e escolha da melhor linha de ação que viabilize as diretrizes estratégicas. Pode ser de longo prazo, médio e curto prazo. Nos dois primeiros casos são quantificados analiticamente recursos, volumes, prazos, investimentos e demais variáveis planejadas. Já no de curto prazo é efetuado um replanejamento mais próximo da realização dos eventos, com conhecimentos mais seguros. Estes ajustes envolvem a elaboração de planos alternativos, como a seleção do programa a ser implementado.

Para Mosimann e Fisch (199, p. 50), “O plano resultante do planejamento operacional que após quantificado física e monetariamente, passa a denominar-se plano de orçamento ou orçamento somente, implementará o *input* na etapa de execução do processo decisório”.

O planejamento operacional busca realizar ações de modo que as diretrizes estratégicas e políticas, definidas no planejamento estratégico, sejam implementadas no curto prazo e com isso se possa obter a eficácia e eficiência do processo produtivo.

#### 2.2.4 Planejamento Financeiro

Segundo Ross, Westerfield e Jaffe (1995 p. 525-527), o planejamento financeiro estabelece diretrizes de mudanças na empresa. Para que ele se viabilize é necessário que se definam metas. Deve-se incluir no planejamento os seguintes itens: identificação das metas financeiras, análise das diferenças entre as metas e situação financeira corrente e as ações necessárias para atingir as metas.

Groppelli (1998, p. 365) considera que o planejamento financeiro refere-se ao processo de estimar as necessidades futuras de financiamento e identificar como os fundos anteriores foram financiados.

Para Rosa e Silva (2002, p.84 *apud* WELSCH, 1996, p. 255-256), o planejamento financeiro é o controle das disponibilidades e normalmente está relacionado a três dimensões temporais: planejamento a longo prazo, a curto prazo e operacional.

Segundo Gitman (1997, p. 588), o planejamento financeiro inicia pelos planos estratégicos, ou financeiros a longo prazo, que, por sua vez, irão direcionar a composição de planos e orçamentos operacionais de curto prazo. Os planos estratégicos são ações planejadas para o futuro, acompanhadas da previsão de seus reflexos financeiros. Estes planos são estruturados para englobar períodos de dois a dez anos e fazem parte de um plano estratégico integrado que, em conjunto com os planos de

produção, marketing e outros, e utilizando-se de várias premissas, poderá orientar para alcançar os objetivos estratégicos.

Ainda, segundo Gitman (1997), o planejamento financeiro de curto prazo implica na realização de ações para período curto, de um a dois anos, acompanhadas da previsão de seus reflexos financeiros. Os principais insumos incluem a previsão de vendas e várias formas de dados operacionais e financeiros que resultam em inúmeros orçamentos operacionais, fluxo de caixa, demonstração de resultado projetado e balanço patrimonial projetado. A partir da previsão de vendas são desenvolvidos planos de produção que consideram tanto o tempo necessário para converter a matéria-prima em produtos acabados como a quantidade e tipo de matérias-primas necessárias, as despesas gerais e as despesas operacionais. Com estes dados a empresa reúne condições para preparar a demonstração do resultado e o fluxo de caixa projetado.

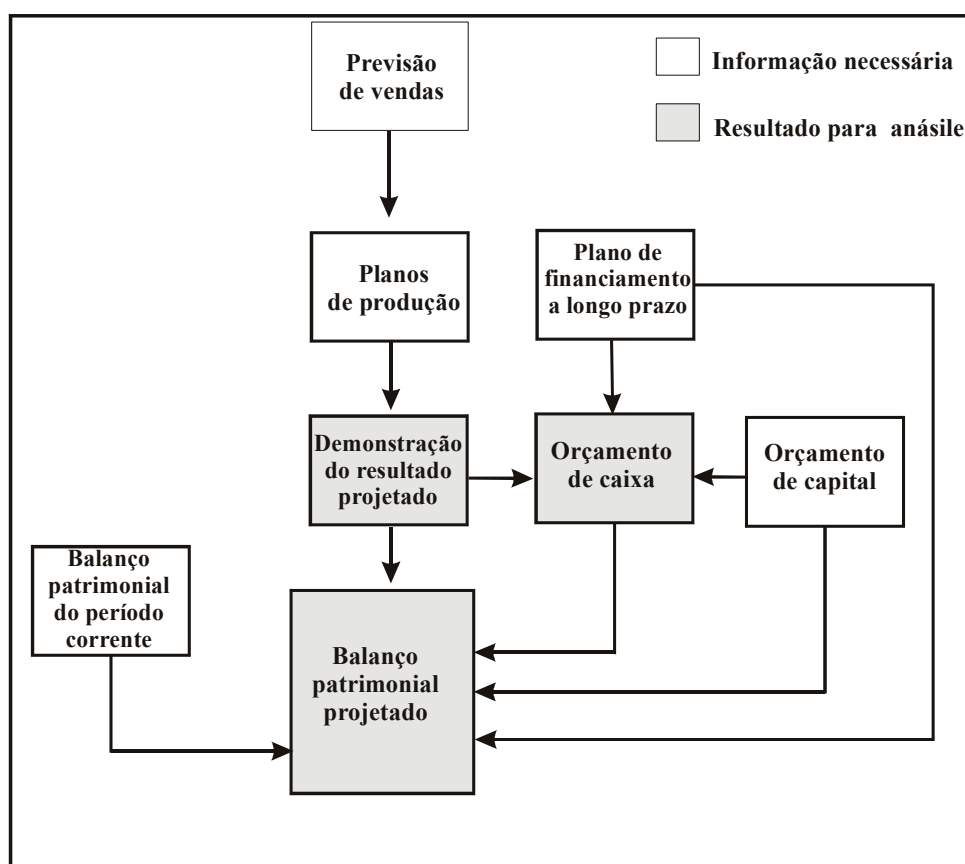
Para Martins e Assaf Neto (1993, p. 535-537), o planejamento financeiro das empresas é desenvolvido fundamentalmente por meio de suas demonstrações contábeis, sendo, portanto, uma estimativa a mais aproximada possível da situação econômico-financeira esperada. A elaboração de demonstrativos que forneçam uma visão prospectiva do desempenho geral de uma empresa poderá auxiliar a contornar dificuldades como liquidez e rentabilidade, em virtude da antecipação desses problemas.

Para Gazzoni (2003, p. 53 *apud* FLEURIET, KEHDY e BLANC, 1978) o planejamento financeiro busca antecipar a visualização dos possíveis resultados operacionais, que deverão ser alcançados no período em análise. Por isto, na fase operacional, na qual é verificado o orçamento do lucro bruto operacional e a necessidade de capital de giro, é essencial o acompanhamento da evolução do saldo em tesouraria para garantir a sobrevivência da empresa:

“O planejamento de caixa é a espinha dorsal da empresa. Sem ele não se saberá quando haverá caixa suficiente para sustentar as operações ou quando se necessitará de financiamentos bancários. Empresas que continuamente tenham falta de caixa e que necessitem de empréstimos de última hora, poderão perceber como é difícil encontrar bancos que as financiem (GITMAN, 1997, p. 586)”.

Afirma ainda que as empresas utilizam-se de planos financeiros para direcionar suas ações, de modo que possam atingir seus objetivos imediatos e de longo prazo. E na realização do planejamento financeiro deve ter um amplo conhecimento do negócio, de forma que sejam verificados os fatores externos e internos, que possam afetar suas atividades. Enfim, o planejamento realizado, tecnicamente correto, não irá ter validade se não se conseguir interpretar os dados nele contidos. Assim os números poderão parecer desprovidos de significados (GITMAN 1997, p. 587).

A **Figura 2** apresenta as etapas do planejamento financeiro de curto prazo.



**Figura 2: Planejamento Financeiro de Curto Prazo**

Fonte: adaptado de GITMAN (1997).

A gestão financeira precisa estar sustentada e orientada por um planejamento das disponibilidades da empresa. Para isto o gestor necessita de instrumentos que lhe proporcionem um certo grau de confiança para otimizar os rendimentos dos excessos de caixa ou a prever necessidades futuras de financiamentos, na devida oportunidade.

O planejamento financeiro é o processo formal que leva a administração da empresa a acompanhar as diretrizes de mudanças e a rever, quando necessário, as metas estabelecidas. Planejar é uma tarefa de elevada importância para uma empresa, pois é por meio dela que se realiza uma gestão eficaz. Caso não ocorra, o gestor corre o risco de ser surpreendido por imprevistos que poderão deixar a empresa em uma situação financeira difícil, ou até mesmo levá-la à falência.

## 2.3 FLUXO DE CAIXA

### 2.3.1 Conceitos

De acordo com Assaf Neto e Silva (2002, p.39), o fluxo de caixa é o instrumento de relacionamento dos ingressos e saídas de recursos monetários da empresa em determinado intervalo de tempo. Sua elaboração permite prognósticos de eventuais excedentes ou escassez de recursos. Já para Zdanowicz (2002, p. 23), o fluxo de caixa é o instrumento que relaciona o futuro conjunto de entradas e de saídas de recursos financeiros pela empresa em determinado intervalo de tempo. E proporciona informações para realizar prognósticos quando dos excedentes ou escassez de recursos financeiros, a fim de manter índices favoráveis para a empresa.

Santos (2001, p.57) também considera o fluxo de caixa um instrumento de planejamento financeiro, que tem por objetivo fornecer estimativas da situação de caixa da empresa em determinado período de tempo. Segundo Oliveira (2003, p. 34 *apud* KUSTER e NOGACZ, 2003), o fluxo de caixa é um instrumento que permite ao administrador observar a evolução do equilíbrio ou desequilíbrio de entradas *versus* saídas de dinheiro dentro de um determinado período.

O fluxo de caixa é um retrato da composição da situação financeira da empresa. É imediato e pode ser atualizado diariamente. Deste modo, torna disponíveis informações sobre as entradas e saídas de recursos financeiros. Portanto o fluxo de caixa evidencia tanto o passado como o presente e desta forma é possível prever os acontecimentos e tomar medidas para enfrentar a escassez ou o excesso de recursos (SILVA e ROSA, 2002, p. 86).

Segundo Zdanowicz (2002, p. 40), denomina-se fluxo de caixa o conjunto de ingressos e desembolsos de numerários ao longo de um período projetado. Consiste numa representação dinâmica da situação financeira das empresas.

Para Hendriksen e Breda (1999, p.174), “O item caixa adquire sua importância na relação entre capital e lucro porque representa poder de compra que pode ser transferido facilmente, em uma economia de troca [...]”.

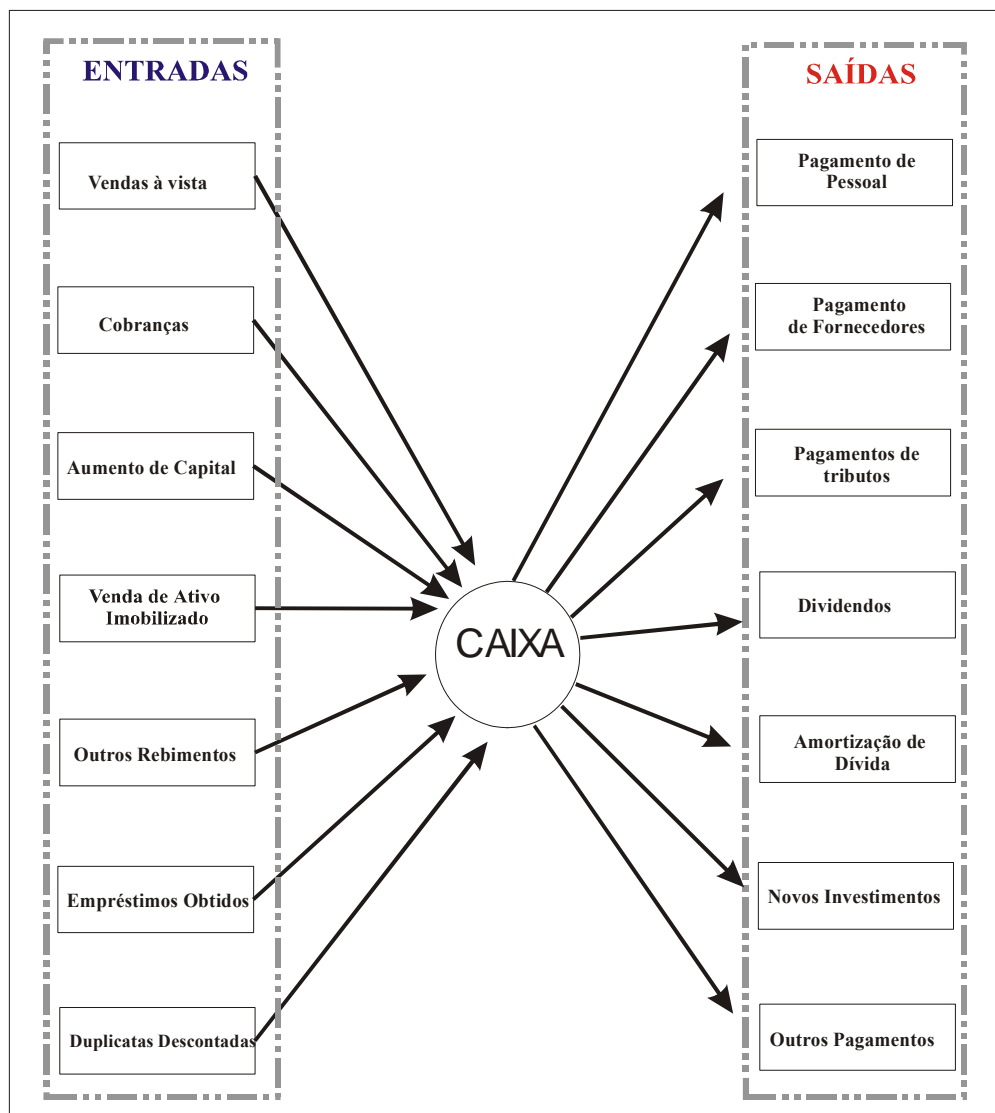
E Ross, Westerfield e Jordan (1998, p. 46) afirmam uma empresa gera caixa por meio de diversas atividades, sendo que esse dinheiro é utilizado para pagar credores ou distribuído entre os proprietários da empresa. Portanto, o fluxo de caixa é uma expressão que significa simplesmente a diferença da quantidade de unidade monetária recebida e a quantidade de unidade monetária que saiu da empresa.

Campiglia (1997, p. 59) considera o fluxo de caixa uma demonstração útil e imprescindível no exercício do controle interno, mesmo que não exigido na legislação

vigente, pois é um instrumento financeiro que abrange sumariamente o movimento anual ou períodos menores das entradas e saídas de caixa, sendo que o saldo somado ao valor de depósitos em bancos de livre movimentação integra-se ao ativo circulante como disponibilidade imediata.

De acordo com a NPC 20 do IBRACON (1999), a demonstração do fluxo de caixa refletirá as transações de caixa oriundas de atividades operacionais, investimentos e financiamento: as atividades operacionais correspondem a transações afins ao objeto social da entidade; as atividades de investimentos são transações (aquisições e vendas), que envolvem o ativo financeiro e do ativo utilizado na produção de bens e prestação de serviços; as atividades de financiamento são aquelas relacionadas à captação de recursos e empréstimos bem como às amortizações devidas, distribuição de dividendos e remuneração de capital. A **Figura 3**, a seguir, apresenta algumas entradas e saídas que compõem uma DFC:





**Figura 3: Demonstração gráfica dos movimentos de entradas e saídas.**  
 Fonte: adaptado de TUNG (1972).

Segundo Figueiredo e Caggiano (1997, p. 75), o fluxo de caixa é uma síntese dos eventos mais importantes nos quais estão baseadas as mensurações contábeis, sendo essencial para que os objetivos da empresa sejam alcançados. Há com isso a necessidade de gerenciar os ativos com vistas à geração de caixa. Para Martins e Assaf Neto (1993, p. 417), o fluxo de caixa é mensurado de acordo com os efetivos registros de todas as entradas e saídas de fundos da empresa.

Iudícibus e Marion (1995, p. 93) afirmam que a DFC “é exatamente a Técnica do Regime de Caixa que dá base para estruturação de um instrumento indispensável para tomar decisões para todos os tipos de empresa...”

O fluxo de caixa, de acordo com diversos autores (Oliveira, 2003; Santos, 2001; Zadnowicz, 2002; Assaf Neto e Silva, 2002 e Gitman, 2002), é uma ferramenta importante que pode ser utilizada para projetar as entradas e saídas de recursos financeiros em um determinado período, predizer as necessidades de captação de recursos, bem como possibilitar a previsão de excedentes de caixa.

A utilização do fluxo de caixa possibilita ao gestor programar as entradas e saídas de recursos financeiros das empresas, de forma que possam operar de acordo com as metas e o objetivos determinado. O seu devido conhecimento auxilia na análise da movimentação dos recursos financeiros da empresa, permitindo com isso o mapeamento dos rumos percorridos por esses recursos, principalmente os que aumentam ou diminuem o nível de caixa.

### 2.3.2 Fluxo de Caixa Operacional

Segundo Kassai *et al* (2000, p. 52-53), o Fluxo de Caixa Operacional são os recursos financeiros provenientes estritamente das atividades operacionais da empresa, sendo, portanto, o lucro operacional menos as provisões para impostos somadas às depreciações.

Para Gitman (2002, p. 81), os fluxos de caixa operacionais estão relacionados com entradas e saídas provenientes das atividades de produção e venda dos produtos e serviços da empresa. Já para Ross, Westerfield e Jordan (1998, p. 46), “o fluxo de caixa

das operações é o fluxo gerado pelas atividades da empresa, incluindo vendas de bens e serviços”.

De acordo com Zdanowicz (2002, p. 134), o fluxo de caixa operacional compõe-se estritamente das atividades operacionais da empresa. Ou seja, os ingressos são oriundos das vendas à vista, recebimentos, descontos, cauções e cobranças das duplicatas de vendas a prazo. Já os desembolsos são recursos destinados para compra de matéria-prima, tanto à vista quanto a prazo, salários, encargos sociais, despesas administrativas, despesas com vendas e despesas tributárias.

Frezatti (1997, p. 40) afirma que o FCO deve conter como entrada a cobrança da venda de produtos e serviços gerados e comercializados e as saídas devem conter os elementos ligados à geração, administração e vendas de tais produtos e serviços, como salários e pagamentos de fornecedores.

O fluxo de caixa operacional caracteriza-se pela movimentação que ocorre no caixa em decorrência da atividade-fim da empresa, a qual tem como objetivo a produção e venda de bens e serviços, bem como os eventos que não estejam relacionados a investimentos e financiamentos.

### 2.3.3 Fluxo de Caixa Incremental

Para Zdanowicz (2002, p. 296), o fluxo de caixa incremental será o resultado líquido decorrente de um investimento inicial, deduzidos os custos operacionais da receita auferida em suas atividades. Por isso, havendo proposta de investimento é necessário verificar o seu impacto líquido sobre os ingressos e desembolsos de caixa da empresa. Assim, qualquer que seja a alternativa de investimento, será possível

determinar a viabilidade do projeto, bem como a redução ou não do investimento inicial, devido à diferença entre ingressos e desembolsos projetados pela empresa.

Groppelli (1998, p.128) afirma que o fluxo de caixa de caráter incremental é um benefício adicional que um projeto traz para o fluxo de caixa existente. Devido a este fato ele deve ser considerado como o único fluxo de caixa relevante para análise e comparação de projetos. E, segundo Gitman (2002, p. 294), representa os fluxos adicionais de saídas ou entradas esperados como resultado de dispêndio de capital para determinado projeto.

Para Ross, Westerfield e Jordan (1998, p. 143), são os fluxos de caixa de caráter incremental que representam as mudanças de fluxos de caixa da empresa, e ocorrem com a aprovação de determinado projeto. Portanto, serão a diferença entre o fluxo de caixa da empresa sem o projeto e o fluxo da mesma com o projeto.

São utilizados em todas as análises voltadas para resultados adicionais e são valores que podem ser afetados pela decisão tomada. São utilizados geralmente nas decisões de investimento.

#### 2.3.4 Fluxo de Caixa Líquido

Segundo Kassai *et al* (2002. p. 55), o Fluxo de Caixa líquido mede a disponibilidade líquida exclusiva da empresa, sendo, portanto, o valor líquido de caixa que resta aos proprietários após terem cumprido todas as obrigações de diferentes naturezas. A utilização deste modelo visa a análise de investimentos de retorno do capital próprio.

Para Ross, Westerfield e Jordan (1998, p. 597) é o fluxo de caixa disponível após o pagamento de todos os impostos e financiamento de projetos.

É o valor obtido após a empresa ter cumprido todas as suas obrigações financeiras e tributárias, e é utilizado para realizar, principalmente, análise de viabilidade de projetos em substituição a outros.

### 2.3.5 Finalidade

A utilização do fluxo de caixa deve ser determinada por meio de um elenco de respostas que serão necessárias no processo decisório da empresa. Com isso o gestor deve entender que ele é utilizado na tomada de decisão e tem como premissa básica trazer benefício e agilizar o processo decisório (FREZATTI, 1997, p. 67).

Segundo Iudícibus (2000, p. 351), a Demonstração do Fluxo de Caixa deve permitir que os usuários avaliem:

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

O fluxo de caixa tem como finalidade proporcionar ao gestor capacidade de controlar a atividade financeira, de modo que mantenha um nível desejado de caixa para fazer frente às necessidades correntes e controlar atividades operacionais, em virtude do aumento ou redução do fluxo financeiro operacional.

### 2.3.6 Características Básicas

Segundo Frezatti (1997), para realizar a montagem de uma DFC deve-se levar em conta as seguintes características:

- simplicidade: não deve requer conhecimentos e princípios contábeis para ser interpretado;
- disponibilidade informações: deve haver facilidade para obter as informações necessárias à sua elaboração;
- relevância: deve chamar a atenção para fatos relevantes para as atividades da empresa e
- aspecto temporal: o emprego do modelo está voltado para o presente e com isso contempla eventos da atualidade e do futuro por meio de modelo prospectivo e orçamento.

As características acima mencionadas reúnem condições de proporcionar ao gestor uma ferramenta gerencial com informações claras e objetivas.

### 2.3.7 Formato do Fluxo de Caixa

Segundo Frezatti (1997), o formato passa a ter importância em função de se ampliar o leque de usuários, pois não existem formato único que possa atender a todo tipo de usuário, entretanto, devem ser considerados:

- horizonte: quanto mais amplo, menos detalhadas devem ser as informações. E quanto menos amplo o horizonte, mais detalhadas deverão ser as informações;

- funcionalidade: a capacidade que o instrumento tem de ser compreendido e utilizado de maneira simples, de modo que responda ao maior número de perguntas possíveis;
- objetividade: dever ser claro para que se possa atingir os objetivos;
- exeqüibilidade: dever ser um trabalho de simples concepção e de fácil elaboração;
- custo: deve ponderar a relação custo *versus* benefício. Portanto, o custo da geração do instrumento deve ser inferior ao retorno de seus benefícios.

#### 2.3.8 Desvantagens do DFC

Martins (1990, p. 12) afirma que as chances de manipulação do fluxo de caixa são maiores do que no fluxo de resultado, pois se pode apresentar uma melhor DFC em detrimento do pagamento a fornecedores.

Porém, para Campos Filho (1999, p. 48), existem as seguintes desvantagens:

- tempo é preciso para gerar as informações pelo regime de competência e depois convertê-las para regime de caixa;
- há custos adicionais para classificar os recebimentos e pagamentos e
- falta experiência aos profissionais da área contábil.

A demonstração de fluxo de caixa pode levar a conclusões erradas sobre a evolução da empresa, como por exemplo: um fluxo baixo poderá não ser um aspecto negativo, mas sim previsão de novos investimentos, com expectativas de crescimento

futuro; e um fluxo positivo, por conseguinte, poderá ser resultante da liquidação de ativos, quando uma empresa estiver apresentando dificuldade de continuidade.

#### 2.4. FORMAS DE APRESENTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

Conforme Iudícibus, Martins e Gelbcke (1995) e Campos Filho (1999), o fluxo de caixa poderá ser apresentado de duas formas: pelo método direto ou pelo método indireto, sendo que no primeiro são demonstrados os recebimentos e pagamentos derivados das atividades operacionais da empresa. Já no segundo é confeccionado a partir do lucro líquido, o qual é ajustado pelos itens considerados nas contas de resultado que não afetaram o caixa.

Nos **Quadros 1 e 2**, a seguir, vê-se representados os métodos direto e indireto, respectivamente, de confecção da demonstração de fluxo de caixa.



**FLUXO DE CAIXA - MÉTODO DIRETO**

**A. Atividades Operacionais**

1. Recebimentos de clientes (+)
2. Dividendos Recebidos (+)
3. Juros recebidos (+)
4. Outros recebimentos (+)
5. Impostos sobre Vendas pagas (-)
6. Pagamentos a fornecedores (-)
7. Pagamento de salários e encargos (-)
8. Juros Pagos (-)
9. Imposto de renda pago (-)
10. Outros pagamentos (-)

**11 Caixa Líquido das atividades operacionais (=  $\Sigma$  1 a 10)**

**B. Atividades de Investimentos**

12. Venda de imobilizado(+)
13. Aquisição de imobilizado (-)
14. Aquisição de outras empresas (-)

**15. Caixa líquido das atividades investimentos (=  $\Sigma$  12 a 14)**

**C. Atividades de Financiamento**

16. Empréstimos líquidos tomados (+)
17. Financiamentos e leasing (-)
18. Dividendos (-)

**19. Caixa líquido das atividades de financiamentos (=  $\Sigma$  16 a 18)**

**20. Aumento/diminuição líquida de caixa e equivalente-caixa (=  $\Sigma$  11, 15 e 19)**

**21. Caixa e equivalentes de caixa no início do ano**

**22. Saldo final de caixa e equivalentes-caixa\* (=  $\Sigma$  20 e 21)**

\* “equivalentes-caixa são investimentos de altíssima liquidez, prontamente conversíveis em uma quantia conhecida de dinheiro e que apresentam risco insignificante de alteração de valor”.(IUDÍCIBUS, 2000, p. 352).”

**Quadro 1: Demonstração do fluxo de caixa – Método direto**

Fonte: adaptado de Campos Filho (1999, p. 32) e Iudícibus (2000, p. 360)

**FLUXO DE CAIXA – MÉTODO INDIRETO**

**A. Atividades operacionais**

1. Lucro líquido ou prejuízo
2. Depreciação e amortização (+)
3. Provisão para devedores duvidosos (+)
4. Aumento/diminuição em fornecedores (+/-)
5. Aumento/diminuição em contas a pagar (+/-)
6. Aumento/diminuição de contas a receber (+/-)
7. Aumento/diminuição de estoques (+/-)
8. Aumento/diminuição de despesas antecipadas (+/-)
9. aumento/diminuição de impostos sobre vendas a recolher (+/-)
10. Aumento/diminuição de salários a pagar e encargos a recolher (+/-)

**11. Caixa líquido das atividades operacionais (=Σ de 1 a 10)**

**B. Atividade de investimento**

12. Lucro/Prejuízo na venda de imobilizado (-/+)
13. Lucro/Prejuízo na equivalência patrimonial (-/+)
14. Aquisição de imobilizado (-)

**15. Caixa líquido das atividades de investimento (=Σ de 12 a 14)**

**C. Atividades de financiamento**

16. Empréstimos líquidos tomados (+)
17. Pagamento de leasing (-)

**18. Caixa líquido da atividade de financiamento (=Σ de 16 a 17)**

**19. Saldo inicial de caixa e equivalentes-caixa**

**20. Saldo final de caixa e equivalentes-caixa (=Σ de 11, 15, 18 e 19)**

**Quadro 2: Demonstração do fluxo de caixa – Método indireto**

Fonte: adaptado de Campos Filho (1999, p. 45) e Iudícibus (2000, p. 360)

Portanto, o método direto é levantado imediatamente na escrituração contábil, tendo por base a conta sintética de caixa. A DFC apresentada pelo método indireto parte do lucro líquido ou prejuízo e são realizadas as exclusões e adições de transações que

não afetam o caixa, como depreciação, amortização, reavaliação e provisão para devedores duvidosos.

## 2.5 CICLO OPERACIONAL E DE CAIXA

Marion (1998, p. 238) considera o ciclo operacional como o tempo necessário para a empresa realizar uma operação específica do seu ramo de negócio, operação esta que vai do início da produção, venda do produto, financiamento da venda até o recebimento efetivo dos recursos financeiros referentes à venda.

Gitman (2002, p. 619) afirma que o ciclo operacional é transição periódica de caixa para estoques, destes para duplicatas a receber e retorna para o caixa. É, portanto, o período de tempo que vai do ponto em que a empresa adquire a matéria-prima e se utiliza a mão-de-obra no processo produtivo até o recebimento do dinheiro pela venda do produto resultante.

Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p. 539) consideram ciclo operacional o espaço de tempo entre a chegada de matéria-prima no estoque até os recebimentos da venda dos produtos confeccionados com esses insumos. Pode-se determinar o ciclo operacional somando os períodos de permanência em estoque e o período de recebimento de clientes. Já o ciclo de caixa inicia quando se faz o pagamento da compra de matéria-prima e termina quando do recebimento da vendas aos clientes. Portanto, o ciclo de caixa é o período entre a saída e o recebimento de dinheiro.

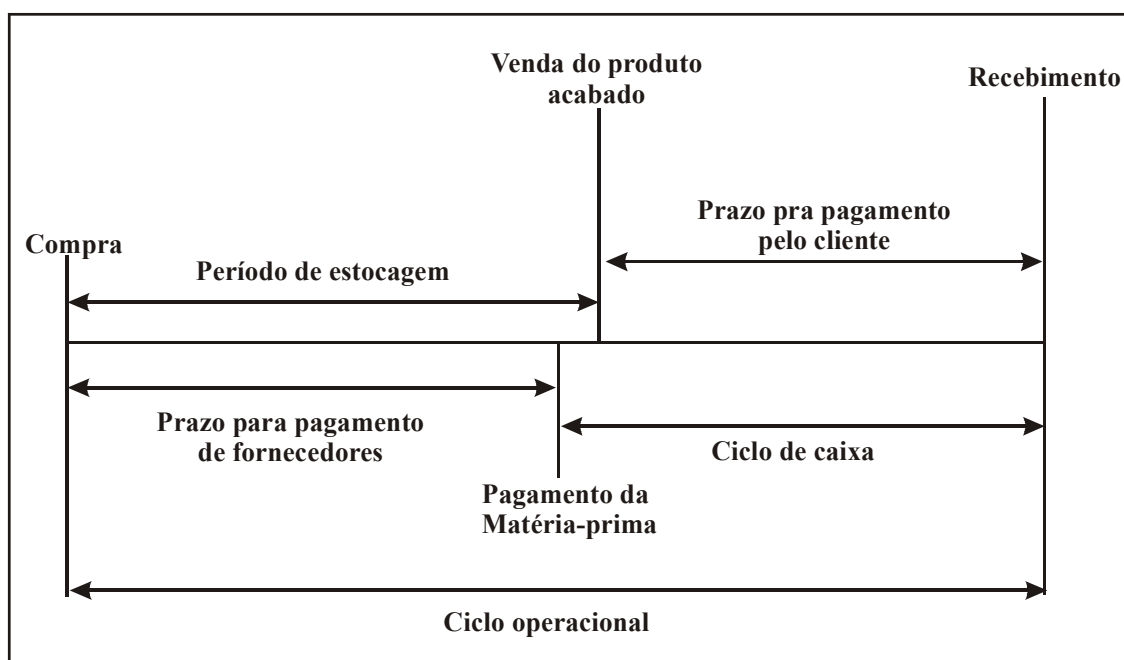
Assaf Neto e Silva (2002, p. 22) consideram ciclo de caixa exclusivamente as movimentações de caixa, abrangendo determinado período de desembolso inicial de

caixa e o recebimento da venda do produto. Portanto, o ciclo de caixa traduziria o tempo que a empresa necessita para financiamento de suas atividades.

Segundo Gitman (2002, p. 669), as estratégias básicas a serem empregadas pela empresa na administração do ciclo de caixa seriam as seguintes:

- giro de estoques o mais rápido possível, evitando falta de estoques;
- cobrança de duplicatas o mais cedo possível, sem que isso motive perdas futuras de vendas e
- retardar o pagamento das duplicatas o máximo possível, sem prejudicar o crédito da empresa.

A **Figura 3** representa o ciclo operacional e ciclo de caixa no tempo.



**Figura 4: Ciclo operacional e de caixa.**

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

## 2.6 ADMINISTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

Para Assaf Neto e Silva (2002, p. 55-56), uns dos indicadores mais relevantes de solvência de uma empresa encontra-se na geração de fluxo de caixa positivo frente às atividades operacionais. Por isso torna-se importante analisar o comportamento do fluxo de caixa que será influenciado por diversas variáveis, entre as quais destaca-se a econômica.

Para Zdanowicz (2002, p. 188), a administração do disponível é o principal aspecto do escopo da liquidez da empresa, pois quanto mais recurso disponível existir em caixa, maior capacidade a empresa irá possuir para honrar os seus compromissos. Porém, quanto mais recursos forem aplicados nas atividades operacionais, maiores deverão ser as taxas de retorno do investimento realizado. Em vista disso, o administrador financeiro depara-se com o seguinte dilema: liquidez *versus* rentabilidade, sendo os dois, concomitantemente, essenciais para o sucesso da empresa. Há porém necessidade de se buscar um equilíbrio, de forma que a falta de liquidez não provoque a perda de descontos atrativos em pagamentos à vista, bem como não venha macular a reputação da empresa com os fornecedores, além de se buscar maximizar os investimentos realizados na atividade operacional.

Para Hoji (2003, p. 113), a administração eficiente do caixa irá contribuir para a maximização do lucro, pois quando os embolsos e desembolsos são realizados geralmente as decisões foram tomadas anteriormente. Para isso o responsável pela administração de caixa deve ter uma visão integrada, de modo que ocorra uma interação entre as áreas geradoras de recebimentos e pagamentos. Assim sendo será possível realizar uma coordenação eficaz nas atividades de compras, estocagem e vendas, em consequência de englobarem as principais contas patrimoniais operacionais que mais

exercem impacto no caixa, como contas a receber, estoques e contas a pagar. A gestão do fluxo de caixa é importante para conhecer a capacidade de obtenção de caixa de longo prazo da empresa, constatando antecipadamente o limite máximo de recursos financeiros que poderá obter de terceiros, de modo que possa planejar com maior eficácia a expansão das atividades e mesmo erradicar eventuais problemas de oscilações no caixa.

Para Tung (1972, p. 259), uma boa administração de caixa exige que as informações estejam sempre disponíveis, para que, caso ocorra qualquer desequilíbrio, em face de necessidades da empresa, seja prontamente detectado e implementadas medidas preventivas.

Para obter uma boa administração do caixa deve-se gerir o ativo disponível para poder acelerar o processo de recebimentos, controlar os pagamentos e estabelecer um saldo mínimo que supra a necessidade de caixa para transações e planejamento financeiro.

### **3. ESTUDO DE CASO**

O presente capítulo trata do estudo de caso de uma microempresa prestadora de serviço, utilizando como modelo adaptado a demonstração de fluxo de caixa pelo método direto. A apresentação deste modelo visa oferecer suporte ferramental para que o gestor tenha uma visão do seu fluxo de caixa projetado, que pode ser efetuado por meio de planilhas eletrônicas e banco de dados, com a utilização de programas como Excel e Access, sem grandes exigências e sofisticação, podendo ser sintético ou analítico, de acordo com a necessidade da empresa.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A microempresa objeto do estudo está localizada na região da Grande Florianópolis, presta serviços de manutenção e limpeza e iniciou suas atividades em 25 de julho de 2002.

Atualmente realiza suas atividades com 09(nove) funcionários, divididos da seguinte maneira: 04(quatro) trabalham durante dois dias na semana, 02(dois) durante três dias na semana e 03(três) durante um dia na semana, sendo a jornada diária de cada funcionário de 8 (oito) horas, resultando numa produtividade média de 400 m<sup>2</sup>, para cada 08(oito) horas trabalhadas.

A empresa não necessita de estoque para realizar suas atividades e não possui qualquer tipo de ativo permanente. As suas atividades são firmadas mediante contratos anual, semestral e mensal, os quais têm os valores definidos em relação à área total da prestação de serviço. Para isso a entidade estima para cada m<sup>2</sup> (metro quadro) o valor de R\$0,38.

A escrituração contábil da empresa é realizada por um Escritório de Contabilidade, sendo que as informações contábeis são produzidas apenas para cumprir as obrigações com o Fisco.

### 3.2 COLETA DE INFORMAÇÕES

A empresa atualmente realiza o seu controle e planejamento financeiro levando em consideração os dados do ano anterior. Não utiliza para isso qualquer demonstração contábil ou outra ferramenta de controle e planejamento financeiro.

O **Quadro 3**, a seguir, apresenta os dados dos itens referentes a entradas e saídas, para realização do fluxo de caixa projetado do ano de 2004.

ITENS	BASE DE CALCULOS
Recebimento de prestação de serviços	Valores dos contratos fechados de acordo com área.
Empréstimos	Valores de empréstimos realizados
Juros recebidos	Valores de juros recebidos de aplicações financeiras
FGTS	8,5%
ISS	5%
INSS sobre Folha	26,8%
INSS retido em nota fiscal	11%
IR retido em nota fiscal	1,5%
PIS	0,65%
COFINS	3%
Presunção IRPJ	16%
IRPJ	15%
CSLL	9%
PIS, COFINS retido em nota fiscal acima R\$5.000,00	3,65%
Honorários	Alocados de acordo com o contrato firmado
Pessoal	Calculado proporcional às horas trabalhadas
Salário base	R\$260,00
<i>Leasing</i>	Alocado de acordo com o contrato firmado
Juros	Calcular os juros pagos sobre empréstimos de recursos recebidos

**Quadro 3: Base de cálculos de entradas e saídas**

Autor: J.M Lopes

Após a coleta das informações, os dados foram tabulados em planilha eletrônica do programa Excel para a montagem da DFC. Para a demonstração relativa ao exercício de 2003 utilizou-se o Livro Razão e o Livro Diário, bem como a Demonstração do Resultado do Exercício e o Balanço Patrimonial do exercício de 2003 e para a projeção da demonstração do fluxo de caixa do exercício de 2004 foram utilizados os dados do **Quadro 3**.



<b>FLASH SERVICE MANUTENÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS LTDA ME</b>	
<b>DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA DE 01/01/03 A 31/12/03</b>	
<b>A. Atividades Operacionais</b>	
1. Recebimentos de clientes (+)	122.715,00
2. Dividendos Recebidos (+)	0,00
3. Juros recebidos (+)	0,00
4. Outros recebimentos (+)	0,00
5. Impostos sobre Vendas pagos (-)	6.215,05
6. Pagamentos a fornecedores (-)	0,00
7. Pagamento de salários e encargos (-)	28.358,19
8. Juros Pagos (-)	159,30
9. Imposto de renda pago (-)	10.064,52
10. Outros pagamentos (-)	6.250,77
<b>11 Caixa Líquido das atividades operacionais (= Σ 1 a 10)</b>	<b>71.667,17</b>
<b>B. Atividades de Investimentos</b>	
12. Venda de imobilizado (+)	0,00
13. Aquisição de imobilizado (-)	0,00
14. Aplicações financeiras (-)	1.581,72
<b>15. Caixa líquido das atividades investimentos (=Σ 12 a 14)</b>	<b>(1.581,72)</b>
<b>C. Atividades de Financiamento</b>	
16. Juros e amortização de empréstimos(-)	5.137,05
17. Empréstimos líquidos tomados (+)	11.800,00
18. Financiamentos e <i>leasing</i> (-)	15.600,00
19. Retiradas de lucro (-)	73.804,82
<b>20. Caixa líquido das atividades de financiamentos (=Σ16 a 19)</b>	<b>(82.741,87)</b>
<b>21. Aumento/diminuição líquida de caixa e equivalente-caixa (=Σ 11, 15 e 20)</b>	<b>(12.656,42)</b>
<b>22. Caixa e equivalentes de caixa no início do ano</b>	<b>20.283,80</b>
<b>23. Saldo final de caixa e equivalentes-caixa (=Σ 21 e 22)</b>	<b>7.627,38</b>

**Quadro 4: Demonstração do Fluxo de Caixa do exercício de 2003**

Autor: J.M Lopes

**QUADRO 5**

### 4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Verifica-se pelo **Quadro 3**, o fluxo de caixa sintético relativo ao ano de 2003, que a empresa gerou recursos suficientes para cobrir as necessidades oriundas das atividades operacionais. Porém, as atividades de investimentos e financiamentos apresentaram um déficit, em decorrência de pagamento de juros, amortizações de empréstimos, leasing e principalmente de retirada de sócios a título de lucro, que no período foi maior que o Fluxo de Caixa Operacional líquido da empresa.

Em termos gerais a DFC apresentou saldo final positivo. Todavia isto não significa que a empresa maximizou os seus recursos financeiros, pois quando se indaga se ocorreu um aumento de caixa, o dado que se obtém é que a empresa teve uma redução de caixa de R\$12.656,42.

Para uma análise pormenorizada foram apresentados no **Quadro 5** os fluxos de caixa mensais, pelos quais verifica-se que a empresa teve dificuldades financeiras para honrar seus compromissos oriundos das atividades operacionais no mês de maio, por ter apresentado um fluxo de caixa operacional líquido negativo, no valor de R\$2.015,75. Evidencia-se que os meses que mais oneraram o caixa final foram maio, junho, julho e setembro, referentes ao ano de 2003, em função de apresentarem um saldo final negativo.

Após análise da demonstração do fluxo de caixa do exercício de 2003 realizou-se uma projeção para o ano de 2004. Para esta projeção das saídas e entradas que não possuem base de cálculo pré-definida no **Quadro 3** foram considerados como base os valores do ano anterior.

No **Quadro 6**, a seguir, apresenta-se a projeção da demonstração de fluxo de caixa para o exercício de 2004.

<b>FLASH SERVICE MANUTENÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS LTDA ME</b>	
<b>PROJEÇÃO DA DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA DE 01/01/04 A 31/12/04</b>	
<b>A. Atividades Operacionais</b>	
1. Recebimentos de clientes (+)	107.699,90
2. Dividendos Recebidos (+)	0,00
3. Juros recebidos (+)	0,00
4. Outros recebimentos (+)	0,00
5. Impostos sobre Vendas pagos (-)	6.201,60
6. Pagamentos a fornecedores (-)	0,00
7. Pagamento de salários e encargos (-)	18.669,88
8. Juros Pagos (-)	0,00
9. Imposto de renda pago (-)	5.367,67
10. Outros pagamentos (-)	6.250,77
<b>11 Caixa Líquido das atividades operacionais (= Σ 1 a 10)</b>	<b>71.209,99</b>
<b>B. Atividades de Investimentos</b>	
12. Venda de imobilizado (+)	0,00
13. Aquisição de imobilizado (-)	0,00
14. Aplicações financeiras (-)	0,00
<b>15. Caixa líquido das atividades investimentos (=Σ 12 a 14)</b>	<b>(0,00)</b>
<b>C. Atividades de Financiamento</b>	
16. Juros e amortização de empréstimos(-)	7.540,78
17. Empréstimos líquidos tomados (+)	0,00
18. Financiamentos e leasing (-)	15.600,00
19. Retiradas de sócios (-)	73.804,82
<b>20. Caixa líquido das atividades de financiamentos (=Σ16 a 19)</b>	<b>(96.945,60)</b>
<b>21. Aumento/diminuição líquida de caixa e equivalente-caixa (=Σ 11, 15 e 20)</b>	<b>(25.735,61)</b>
<b>22. Caixa e equivalentes de caixa no início do ano</b>	<b>7.627,38</b>
<b>23. Saldo final de caixa e equivalentes-caixa (=Σ 21 e 22)</b>	<b>(18.108,23)</b>

**Quadro 6: Demonstração do Fluxo de Caixa projetado para o exercício de 2004**

Autor: J.M Lopes

**QUADRO 7**

O **Quadro 6** refere-se à projeção da demonstração do fluxo de caixa para o ano de 2004, que apresenta um FCO positivo, indicando que a empresa terá condição de honrar seus compromissos ao longo do ano, mas apresentará um saldo negativo nas atividades de financiamento, em decorrência de pagamento de empréstimos do exercício anterior e as retiradas de sócios. Considerou-se como base as retiradas do ano anterior e o pagamento de *leasing*.

Também se verifica que a empresa não irá obter um saldo final positivo de caixa. Entretanto, a demonstração por ser sintética não evidencia quais os períodos que mais influíram para a ocorrência do déficit financeiro.

No **Quadro 7** é apresentada a projeção da demonstração do fluxo de caixa para cada mês do ano de 2004, na qual verifica-se que em todos os períodos irá ocorrer FCO positivo.

Os saldos negativos das atividades de financiamento são oriundos das retiradas de sócios e pagamento de *leasing*. Ainda com a utilização da projeção da demonstração analítica verifica-se que os meses de julho, outubro e dezembro serão os únicos que apresentarão um aumento líquido de caixa e os outros meses irão contribuir apenas para a redução do saldo final de caixa, que será negativo, em razão, principalmente, das retiradas a serem realizadas e pagamento de empréstimo.

Com a utilização da projeção da demonstração o gestor possuirá condição de prever quais os períodos que irão beneficiar o saldo final de caixa e quais os períodos que influenciarão negativamente. Para tanto, tem-se como sugestão para a empresa que determine um saldo mínimo de caixa para cada período e faça um planejamento de retirada a título de lucro da seguinte forma:

- considere como saldo mínimo de caixa o valor de R\$5.553,99, que é a média dos pagamentos realizados no ano anterior e
- retire a título de lucro a realizar o valor excedente ao saldo mínimo de caixa.

No **Quadro 8** apresenta-se a demonstração do fluxo de caixa com a utilização de planejamento de retirada e implantação de saldo mínimo de caixa. Com a utilização deste demonstrativo a empresa apresentará em todos os meses um saldo final positivo e os sócios poderão realizar retiradas em todos os períodos, com exceção de janeiro. Mas a empresa poderá utilizar outra política para realizar as retiradas, como a cada quadrimestre, e com isso o fluxo de caixa irá apresentar um aumento de caixa em fevereiro, março, maio, julho, setembro, outubro e novembro.

A utilização do saldo mínimo dará flexibilidade financeira para a empresa, caso ocorra algum desequilíbrio entre as entradas e saídas. A mesma terá condições de honrar os seus compromissos sem necessidade de recorrer a empréstimos de curto prazo, que são mais onerosos.

A implantação do fluxo de caixa é simples e de fácil efetivação, porém o sucesso da utilização está intimamente ligado ao interesse do gestor em dar-lhe a devida importância.

**QUADRO 8**



## 5.CONCLUSÃO

Procurou-se através deste trabalho evidenciar a importância do fluxo de caixa para o planejamento e controle financeiro da microempresa, demonstrando os conceitos e elementos necessários para sua implementação e elaboração.

Inicialmente, através de literatura disponível, procurou-se caracterizar as microempresas e na seqüência apresentar os conceitos relativos a planejamento e fluxo de caixa, de modo a contextualizá-los para utilização em microempresa.

O fluxo de caixa permite ao gestor simular situações de aumento ou redução de ingressos e saídas de caixa, visualizando as necessidades de recursos financeiros para o giro, bem como programar seus investimentos em ativo permanente e aplicações financeiras.

A empresa deve construir um modelo de fluxo de caixa de acordo com suas peculiaridades, pois, em virtude de cada empresa possuir característica diferenciada, um modelo que apresenta para uma empresa excelentes resultados para outras poderá, no entanto ,ser dispendioso e não gerar resultados satisfatórios.

Para a microempresa o fluxo de caixa é ferramenta de grande utilidade, pela facilidade de elaboração e interpretação por parte do gestor. A sua utilização permite ao gestor planejar o futuro da empresa através de projeção de caixa, propiciando a oportunidade de corrigir eventuais desequilíbrios que possam ocorrer entre as entradas e saídas.

Somente a utilização do fluxo de caixa não irá eliminar as dificuldades financeiras, porém a visualização da projeção irá dar ao gestor oportunidade de antecipar e decidir a alocação dos recursos. Para tanto, a empresa tem que se valer de

outros relatórios contábeis, como a demonstração do resultado do exercício e o balanço patrimonial e a DOAR, de modo a obter a melhor decisão.

A empresa objeto do estudo de caso não utiliza as informações produzidas pela contabilidade para realizar planejamento e ou controle financeiro de qualquer tipo. Constatou-se, também, que, pela não utilização de uma ferramenta de controle financeiro, a empresa realizou empréstimos em alguns períodos para sanar a falta de recursos financeiros, em decorrência de suas atividades operacionais, o que foi agravado pela retirada dos sócios. Poderia apresentar um saldo positivo caso houvesse um mínimo de planejamento.

A empresa no caso não está planejando suas ações de forma ordenada, não faz planejamento financeiro e não possui fluxo de caixa, concluindo-se que poderia ser diferente se fizesse uso desta ferramenta (DFC) e projetasse ações baseadas em planejamento financeiro consistente.

## 5.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Por serem amplos os temas relacionados ao planejamento e controle financeiro, os seguintes assuntos não foram abordados nesta pesquisa e, como são também relevantes, ficam como sugestões para futuros trabalhos:

- Fluxo de caixa descontado e
- Fluxo de caixa para a realização de planejamento tributário.

**REFERÊNCIAS**

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Contabilidade Intermediária**. São Paulo: Atlas, 1996.

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

BERNADES, Cyro. **Teoria geral das organizações: os fundamentos da administração integrada**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BRASIL. **Constituição da Republica Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988**. OLIVEIRA, Juarez de (Org.). 11. ed. São Paulo: Saraiva, 1995

CAMPIGLIA, Américo Oswaldo. **Introdução à hermenêutica das demonstrações contábeis: com interpretação de disposições da Lei nº 6.404/76 e normas CVM**. São Paulo: Atlas, 1997.

CAMPOS FILHO, Adhemar. **Demonstração dos Fluxos de caixa. Uma Ferramenta Indispensável para Administrar sua Empresa**. 1 ed.. São Paulo: Atlas, 1999.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

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

FIGUEIREDO, Sandra e CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do Fluxo de Caixa Diário. Como Dispor de um Instrumento Fundamental para Gerenciamento do Negócio**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GAZZONI, Elizabeth Inez. **Fluxo de caixa: ferramenta de controle financeiro para a pequena empresa**. 2003. 96f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) –

curso de Pós –Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1993.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GROPPELLI, A. A. **Administração Financeira**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

HENDRIKSEN, Eldon S.; BREDA, Michael F. Van. **Teoria da Contabilidade**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

IBRACON, NPC nº 20 - **Demonstração dos fluxos de caixa**. Disponível em: <http://www.ibracon.com.br>. Acesso em: 20 Ago.2004.

IUDICÍBUS, Sérgio de e MARION, José Carlos. **Manual de contabilidade para não contadores**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

IUDÍCIBUS, Sérgio de, MARTINS, Eliseu, GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável também as demais sociedades**. 4. ed. São Paulo: Atlas 1995.

KASSAI, José Roberto *et al.* **Retorno de Investimento: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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

MARTINS, Eliseu e ASSAF NETO. **Administração Financeira: as finanças das empresas sob condições inflacionárias**. São Paulo: Atlas, 1993.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços** .5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello e FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. Rio de Janeiro: Atlas, 1993.

NEVES, César das. **Análise de Investimentos: Projetos Industriais e Engenharia Econômica**. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia e praticas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Denise Maria de. **Proposta de um roteiro para montagem do fluxo de caixa simplificado para as pequenas empresas auxiliando na tomada de decisão**. 2003 135 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – curso de Pós – Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

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

SANTOS, Celso da Costa. **Práticas de planejamento econômico-financeira**. 1981. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, 1981.

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

SANTI FILHO, Armando de. **Análise do demonstrativo de fluxo de caixa: enfoque sobre o EBTIDA, sobre o fluxo de caixa operacional e sobre as políticas financeiras**. 2. ed. São Paulo: Editora do Autor, 2004.

SEBRAE-SC, **Pesquisa sobre Mortalidade das empresas e seus fatores condicionantes**. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br>. Acesso em: 20 jan.2004.

SILVA, Almir Teles; ROSA, Paulo Moreira da. **Fluxo de caixa - instrumento de planejamento e controle financeiro e base de apoio ao processo decisório**. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília, ano XXXI, nº 135, p. 83-95, maio/jun. 2002.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

STICKNEY, Clyde P. e ROMAN, L. Weil. **Contabilidade Financeira: uma introdução aos conceitos, métodos e usos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

TUNG, Nguyen H. **Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática**. 2. ed. São Paulo: Edições Universidade Empresa, 1972.

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

## ANEXO A - Balanço Patrimonial ajustado

<b>FLASH SERVICE MANUTENÇÃO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS LTDA ME</b>	
BALANÇO PATRIMONIAL DE 01/01/03 A 31/12/03	
<b>ATIVO</b>	
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>	<b>7.627,38</b>
CAIXA	1.057,43
BANCOS	4.988,23
APLICAÇÕES FINANCEIRAS	1.581,72
<b>ATIVO REALIZÁVEL A LONGO PRAZO</b>	<b>89.180,36</b>
OUTROS CRÉDITOS	73.804,82
IMPOSTOS A RECUPERAR	15.375,54
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>96.807,74</b>
<b>PASSIVO</b>	
<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>	<b>13.229,81</b>
OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS	4.892,41
OBRIGAÇÕES FISCAIS	1.434,45
OUTRAS OBRIGAÇÕES	6.902,95
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>83.576,93</b>
CAPITAL SOCIAL	5.000,00
LUCROS/PREJUÍZOS ACUMULADOS	78.576,93
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>96.806,74</b>

**ANEXO B – Demonstração do Resultado do Exercício ajustada**

<b>FLASH SERVICE MANUTENÇÃO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS LTDA ME</b>	
<b>DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO DE 01/01/03 A 31/12/03</b>	
<b>Receita Bruta de Vendas</b>	<b>132.285,00</b>
Deduções s/vendas e impostos	(6.444,90)
<b>Lucro Bruto</b>	<b>125.840,10</b>
Despesas Operacionais	(61.195,35)
<b>Despesas Financeiras líquidas</b>	<b>(1.329,32)</b>
Lucro operacional	63.315,43
<b>Lucro Líquido do Exercício</b>	<b>63.315,43</b>