

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

ROGÉRIO MATHIAS ALVES PEREIRA

**APLICAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA EM UM ESCRITÓRIO DE
ADVOCACIA.**

Florianópolis, SC

2011

ROGÉRIO MATHIAS ALVES PEREIRA

**APLICAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA EM UM ESCRITÓRIO DE
ADVOCACIA.**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina como um dos pré-requisitos para obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis,
Orientador: Professor Erves Ducati, M.Sc.

Florianópolis, SC

2011

Rogério Mathias Alves Pereira

APLICAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA EM UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA.

Esta monografia foi apresentada como TCC, no curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, à banca examinadora constituída pelo professor orientador e membros abaixo mencionados.

Florianópolis, SC, 07 de dezembro de 2011.

Professora Valdirene Gasparetto, Dra.

Coordenadora de TCC do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca examinadora:

Professor, Erves Ducati, M. Sc.

Orientador

Professor, Ernesto F. R. Vicente, Dr.

Membro

Professor, Nivaldo dos Santos, Dr.

Membro

Dedico esta monografia aos meus pais,
pois eles me ensinaram tudo que eu
sei com muito amor e carinho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais, Rogério e Marlene, por todo incentivo, carinho e amor que sempre me deram. Amo vocês.

As minhas irmãs, Milena e Manoela, vocês são as melhores irmãs que alguém poderia ter e desejar.

Ao meu cunhado André pelo companheirismo e parceria, e também por me trazer para morar em Florianópolis.

Agradeço ao meu orientador, professor Erves, por toda ajuda e tempo dedicado a mim.

Aos meus amigos da faculdade, vou levar esses anos com vocês na memória e no coração.

*“Nossa maior fraqueza está em desistir,
O caminho mais certo de vencer é tentar mais uma vez”.*

Thomas Edison.

RESUMO

PEREIRA, Rogério Mathias Alves. **Aplicação do Fluxo de Caixa em um Escritório de Advocacia**. 2011. 52f. Monografia (Ciências Contábeis) – Departamento de Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina, 2011.

O objetivo deste trabalho é desenvolver um fluxo de caixa como instrumento para análise gerencial do desempenho financeiro da empresa, apresentando todas as entradas e saídas de caixa ocorridas em um determinado período de tempo, e projetando um fluxo de caixa para que o gestor possa ter como base ou como meta para ser realizado no futuro. Com relação à metodologia a presente pesquisa é classificada como um estudo de caso, pois, utiliza-se do levantamento de dados de uma determinada empresa para a base da pesquisa, é classificada também como qualitativa, pois envolve o uso de dados obtidos através de documentos para sua análise. A coleta de dados foi realizada através de visitas a empresa, onde juntamente com as sócias foi coletado todos os registros de entradas e saídas de caixa da empresa durante os seis meses que foram analisados na pesquisa. Foram analisadas modelos diversos de fluxo de caixa, para que o fim de poder apresentar um que melhor se encaixava a um escritório de advocacia, também foi analisado como era feito projeções para o fluxo de caixa, para se conhecer o que os sócios podem esperar para o futuro da empresa. Os resultados obtidos apontam que a empresa mesmo sendo nova está com um crescimento bastante relevante, demonstra que no primeiro mês analisado foi o mês que a diferença entre as entradas e saídas de caixa apresentou o menor resultado, mas que com o passar dos meses demonstrou um crescimento bastante satisfatório, arrecadando mais clientes através de investimentos em propaganda e publicidade feitas pelas sócias e conseguindo assim aumentar suas entradas de caixa de maneira que o resultado do fluxo de caixa líquido ao final do sexto mês analisado quase triplicou em relação ao primeiro. Estabelecendo o fluxo de caixa futuro como uma base, ou como meta a ser realizada pelo escritório de advocacia, a situação financeira tende a apresentar um crescimento bastante considerável, mas para que esta situação ocorra é necessário que as sócias se mobilizem e utilizem a análise destes resultados para controlarem com qualidade o que acontece dentro da empresa.

Palavras-Chave: Fluxo de Caixa, Escritório de Advocacia, Empresa, Gestor, Entradas de Caixa, Saídas de Caixa.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Controle e Planejamento Orçamentário	30
-------------------------------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução e Mudança na Contabilidade Gerencial.....	23
Quadro 2 - Recebimentos de Serviços.....	28

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Entradas de Caixa.....	38
Tabela 2 - Saídas de Caixa.....	39
Tabela 3 - Fluxo de Caixa Líquido no Mês.....	40
Tabela 4 - Análise Horizontal (AH) do Fluxo de Caixa.....	41
Tabela 5 - Fluxo de Caixa Projetado.....	45

LISTA DE SIGLAS

AH – Análise Horizontal

ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica

CASAN – Companhia Catarinense de Águas e Saneamento

CFC – Conselho Federal de Contabilidade

IEF – Instituto de Estudos Financeiros

IFAC – International Federation of Accountants

IGP-M – Instituto Geral de Preços do Mercado

OAB – Ordem dos Advogados do Brasil

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 TEMA E PROBLEMA	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
1.4 METODOLOGIA.....	16
1.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	17
1.6 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA.....	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 CONTABILIDADE	19
2.1.1 Evolução histórica	19
2.1.2 Definição de Contabilidade	20
2.1.3 Objetivos da Contabilidade	21
2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL.....	22
2.2.1 História da Contabilidade Gerencial	22
2.2.2 Definição e objetivos da Contabilidade Gerencial	23
2.3 CONCEITOS DE CAPITAL DE GIRO	24
2.3.1 Capital de Giro Líquido	25
2.3.2 Necessidade de Capital de Giro	26
2.4 CONCEITOS DE FLUXO DE CAIXA	26
2.4.1 Método Direto de Fluxo de Caixa	28
2.5 ORÇAMENTO E PROJEÇÕES ORÇAMENTÁRIAS	29
2.6 CONCEITOS DE EMPRESA.....	32
2.6.1 Definição para empresa	32
2.6.2 Empresa comercial	32
2.6.3 Empresa industrial	33
2.6.4 Empresa rural	33
2.6.5 Empresa prestadora de serviços	34
3 DESENVOLVIMENTO DO FLUXO DE CAIXA	35
3.1 COLETA E ORGANIZAÇÃO DOS DADOS FINANCEIROS	36

3.2 ADEQUAÇÃO DO PROCESSO NA EMPRESA	37
3.3 ELABORAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA DA EMPRESA.	37
3.3.1 Análise horizontal do fluxo de caixa.....	40
3.4 PROJEÇÕES DE FLUXO DE CAIXA.....	44
4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	49
REFERÊNCIAS.....	51

1 INTRODUÇÃO

A concorrência do mercado e a necessidade de se ter sempre uma gestão financeira controlada e atualizada são pontos que servem de parâmetros para se ter uma avaliação do desempenho do escritório. E nisso o fluxo de caixa se enquadra com perfeição, além de poder ser elaborado por períodos diferentes, como, diariamente, semanalmente ou mensalmente, um relatório de fluxo de caixa tem maior ou menor grau de dificuldade para a sua elaboração, dependendo do tipo de gestão aplicado na empresa e o grau de sua complexibilidade.

Conforme mostra Frezatti (1997, p. 28):

[...] Com o fortalecimento dos relatórios gerenciais gerados pela contabilidade se pretende aliar a potencialidade do fluxo de caixa para melhor gerenciar suas decisões. Trata-se de considerar que o fluxo de caixa também deva ser arrolado como instrumento que traga subsídios para o processo de tomada de decisões [...].

Considerando que o planejamento e controle são fatores importantes para se considerar o fluxo de caixa como um sistema de informação gerencial, é exigido planejamento quando se é produzido relatórios para que se consiga atender plenamente os usuários, tendo em vista seus conhecimentos em contabilidade, podendo assim controlar o fluxo de caixa, pois, só pode ser plenamente controlado aquilo que se é admitido e compreendido (Padoveze, 2004).

Primeiramente, o fluxo de caixa é entendido como a entrada e saída de recursos, em termos de Cash – entradas e saídas (subsídios) feitos pela empresa em algum determinado período de tempo, mas o fluxo de caixa também demonstra mais que isso, mostra como esses ganhos podem ser investidos para uma melhoria na empresa, ou mesmo para gerar novas receitas advindas de investimentos em outros lugares, como por exemplo, na bolsa de valores, assim aumentando o patrimônio do escritório.

Sobre o fluxo de caixa, Assaf Neto e Silva (2002, p. 39), citam:

O fluxo de caixa é de fundamental importância para as empresas, constituindo-se numa indispensável sinalização dos rumos financeiros dos negócios. Para se manterem em operação as empresas devem liquidar corretamente seus vários compromissos, devendo como condição básica apresentar o respectivo saldo em seu caixa nos momentos dos seus vencimentos [...].

Controlando e administrando o fluxo de caixa corretamente, é possível se planejar um orçamento para o escritório, podendo não apenas prever a entrada e saída dos recursos, mas os gargalos serão identificados, projeções financeiras e de investimentos serão provisionadas, para assim, diagnosticar e adiantar os imprevistos tornando-os previsíveis, segundo a disponibilidade em caixa.

Como o tema é fluxo de caixa aplicado em um escritório de advocacia, uma gestão elaborada com base no fluxo de caixa da empresa mostra mais facilmente se esses contratos podem ser convertidos em moeda, gerando receita. Assim, é aconselhado que todo o contrato antes de ser fechado, deve ser avaliado quanto a sua probabilidade se tornar em ganho para o escritório e em que data essa receita virará efetivamente caixa.

1.1 TEMA E PROBLEMA

O modo como um escritório de advocacia é gerenciado poder determinar se a empresa conseguirá sobreviver a um mercado competitivo em que elas estão vivenciando atualmente, isto é, um escritório de advocacia local competirá com escritórios da própria cidade e de outras regiões, por isso, o planejamento e o controle da gestão da empresa, estão diretamente ligados ao sucesso do negócio.

Planejar e controlar o quanto pode ser gasto, qual será a receita, onde os recursos poderão ser investidos, reduzir custos, são elementos que todo gestor deve ter como meta dentro de uma empresa. O fluxo de caixa é uma ferramenta que pode ser útil nesse processo de gestão no aspecto do planejamento e controle.

Segundo Zdanowicz (2002, p. 19) “o fluxo de caixa é um instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para determinado período”. O fluxo de caixa pode ser uma fonte importante para informação de seus gestores sobre o funcionamento e o andamento do escritório.

Considerando que o planejamento e o controle são fatores importantes para organizar e fazer projeções para receitas futuras do negócio, levantou-se o seguinte questionamento para esta pesquisa: **Como desenvolver um fluxo de caixa para servir de base para que o gestor consiga analisar e projetar o desempenho financeiro de um escritório de advocacia?**

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos deste trabalho estão divididos em objetivo geral e objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Desenvolver um fluxo de caixa como instrumento para análise gerencial do desempenho financeiro da empresa.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Coletar e organizar os dados para análise de desempenho financeiro;
- b) Adequar o processo de elaboração do fluxo de caixa e das projeções orçamentárias com a gestão do escritório;
- c) Efetuar provisões orçamentárias;
- d) Avaliar o desempenho da empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

Tendo em vista a importância de desenvolver um plano gerencial baseado em um fluxo de caixa, o presente trabalho tem como objetivo principal a elaboração deste fluxo de caixa, para que se faça uma análise do andamento da empresa e possa assim projetar o futuro da mesma, através de um fluxo de caixa projetado, o que poderia ser utilizado em qualquer outro escritório ou empresa de qualquer tipo de ramo empresarial.

Como o controle das entradas e saídas de caixa é de suma importância para que o gestor venha a conhecer o que está acontecendo com a empresa, o fluxo de caixa tem como objetivo direto evidenciar estes eventos, dando totais condições para o gestor da empresa consiga controlar as ações da empresa, podendo até se necessário reduzir certos gastos para não deixar a empresa no negativo.

A empresa que está sendo evidenciada não tem controle algum sobre seus gastos e receitas, e com a elaboração do fluxo de caixa, poderá ser conhecido pelos sócios se a empresa está com uma saúde financeira boa, ou se é preciso elaborar ações para que se consiga reverter uma situação negativa com o controle dos gastos.

A importância de se ter um fluxo de caixa bem controlado pela empresa, é que ele pode ser de base para a tomada de decisão dos sócios ou gestores, e ajuda a empresa a ter um controle financeiro adequado. E como a empresa foi criada a pouco tempo, e as sócias não tem um conhecimento bom em demonstrações contábeis, este fluxo de caixa pode evidenciar aos sócios como está indo o andamento da empresa, se ela está rendendo lucros ou não.

1.4 METODOLOGIA

Existem algumas maneiras para classificar a forma como a pesquisa é escrita, e também jeitos diferentes para responder a pergunta problema da pesquisa, com isso Gil (1999, p. 42) demonstra que a pesquisa é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

O tema de pesquisa deste trabalho é demonstrado por uma questão específica, a de apresentar uma melhoria na forma de como é gerenciado um escritório e de como planejar-se para um futuro mais organizado. Por ter como técnica o levantamento apresenta as seguintes classificações quanto a sua pesquisa:

- a) Quanto a sua forma de abordagem de pesquisa, se classifica em qualitativa, pois, envolve o uso de dados obtidos em documentos para a compreensão e explicação dos fenômenos. (Dias e Silva, 2010).
- b) Já quanto ao ponto de vista dos seus objetivos, a pesquisa aparece na forma de pesquisa exploratória, que segundo Gil (1999, p. 43) “visam proporcionar uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo”.

- c) A presente monografia é apresentada pela forma de um estudo de caso, pois é feita uma pesquisa em um estabelecimento específico, demonstrando valores reais da empresa.
- d) Quanto a seus tipos de técnicas utilizadas, pode ser classificada como levantamento, pois, utiliza como base os dados retirados de uma empresa, mas também a pesquisa em livros, artigos e conteúdos publicados na internet. (Gil, 1999).

Os levantamentos dos dados foram feitos basicamente utilizando a informação primária de livros, artigos, publicações da internet, entre outros, mas também utilizando amostra de dados reais retirados de um local específico, que no caso seria um escritório de advocacia.

Ainda sobre o levantamento de dados, eles podem ser divididos em três tipos, periódicas, contínuas ou ocasionais. Onde as periódicas ocorrem em ciclos, as contínuas quando o evento acontece registrando-se no exato momento, e ocasionais quando não se tem a preocupação de registros contínuos e também de registros periódicos. (Dias e Silva, 2010).

1.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A presente pesquisa limita-se a analisar e projetar dados referentes a apenas um escritório de advocacia, e o espaço de tempo para o fluxo de caixa elaborado também foi limitado à alguns meses, dando foco em sua média para assim poder efetuar projeções de resultados futuros.

A pesquisa também foca apenas no fluxo de caixa direto, observando os outros tipos existentes de fluxo de caixa, pois o objetivo principal é evidenciar a situação financeira líquida da empresa.

Como a empresa nunca teve controle sobre seus recebimentos e gastos, uma das maiores dificuldades foi encontrar todos os registros de entrada e saída de caixa para poder elaborar o fluxo de caixa, por isso, o estudo se baseia nos seis meses de registros que foram obtidos.

1.6 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa é dividida em quatro capítulos. No primeiro capítulo encontra-se a introdução, o tema e problema, onde se faz uma breve apresentação da monografia, depois os objetivos geral e específicos, justificativa, a metodologia a ser utilizada na pesquisa, as limitações da mesma, e por fim, este tópico, que demonstra como a pesquisa ficará organizada.

No segundo capítulo é apresentada a fundamentação teórica da pesquisa, com o objetivo de alicerçar o assunto tratado. Apresentando um pouco da história, definição e objetivos da Contabilidade como um todo, da Contabilidade Gerencial, e definições e revisões do assunto desta monografia, o fluxo de caixa.

O terceiro capítulo demonstra a análise e a coleta de dados, ou seja, como é feita a organização e análise da empresa, e como se dá à resposta para os objetivos propostos. Logo após o quarto capítulo, onde finalmente é apresentada as conclusões e recomendações, bem como as referências utilizadas para dar sustentação a esta monografia.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por objetivo discorrer sobre a fundamentação do tema apresentado, abordando os conceitos da Contabilidade Geral, Contabilidade Gerencial, conceitos de empresas, entre outros.

Neste capítulo também é apresentado conceitos e definições referentes ao capital de giro, conceitos de fluxo de caixa e de projeções orçamentárias.

2.1 CONTABILIDADE

O presente tópico da fundamentação teórica permite o entendimento de Contabilidade Geral, separando em: evolução histórica, definição e objetivos.

2.1.1 Evolução histórica

A Contabilidade teve seu início em uma época a qual o mercado era basicamente constituído por troca de mercadorias, e com o decorrer dos anos começaram a surgir atividades econômicas, mercantis, entre outras. E com isso tais fatos deveriam ser registrados para que se pudesse ter um controle sobre as mercadorias que haviam sido comercializadas (Crepaldi, 2004).

Para tal fato era preciso um aperfeiçoamento na escritura contábil. Em 1494, Luca Pacioli escreve o famoso *Summa de arithmetica, geometria, proportione et proportionalita*, onde é descrito o método de partilhas dobradas, sendo uma referência até 1840 (Crepaldi, 2004).

Conforme Lopes de Sá (2002, p. 26), o método das partidas dobradas “representa a explicação de origem e efeito do fenômeno patrimonial, uma igualdade de valor em causa e efeito de um fenômeno ou acontecimento havido com a riqueza patrimonial”.

Ainda sobre o método das partidas dobradas, que teve seu início na Europa e depois foi se difundindo pelo resto do planeta, Schmidt (2000, p. 27) mostra que “o sistema de partidas dobradas foi uma resposta dada pela contabilidade aos novos e complexos problemas enfrentados pelos novos homens de negócios surgidos a partir do século XII”.

A partir de 1840, logo após a revolução industrial, tem-se início o pensamento da Contabilidade como uma ciência, sendo originada e formada a partir de pesquisadores, pensadores e estudiosos, que trilharam o caminho da Contabilidade até os tempos atuais (Schmidt, 2000).

Ainda sobre a contabilidade após a mencionada revolução, Hendriksen e Van Breda (1999, p.47) mostram que “os efeitos sobre a contabilidade foram tanto diretos quanto indiretos”. E com isso surge-se a necessidade de controlar gastos e custos, estoques, e da parte gerencial. A informação que seria passada a sociedade também era uma parte cada vez mais importante, por causa do aumento da sociedade nas atividades empresariais.

2.1.2 Definição de Contabilidade

A Contabilidade pode ser definida como a ciência que estuda, interpreta e registra todos os fenômenos que podem vir a afetar o principal objeto da Contabilidade, no caso, o patrimônio.

Franco (1997, p. 13) define Contabilidade como:

A ciência que estuda os fenômenos ocorridos no patrimônio das entidades, mediante o registro, a classificação, a demonstração expositiva, a análise e a interpretação desses fatos, [...] é um conjunto de conhecimentos sistematizados, com os princípios e normas próprias, ela é, na acepção ampla do conceito da ciência, uma das ciências econômicas e administrativas.

Para Lopes de Sá (2002, p. 46), “Contabilidade é a ciência que estuda os fenômenos patrimoniais, preocupando-se com realidades, evidências e comportamentos dos mesmos, em relação à eficácia funcional das células sociais”.

Pode-se então definir Contabilidade como uma ciência social que tem como objetivo estudar todos os controles e registros que são referentes aos atos e fatos que implicam no gerenciamento eficaz da empresa, mais pontualmente o estudo e controle dos bens e patrimônios das entidades em si.

2.1.3 Objetivos da Contabilidade

O principal objetivo da contabilidade é a informação a fim de permitir que todos os usuários consigam analisar a situação financeira e econômica da entidade desejada, e com isso consigam prever tendências sobre o futuro da mesma.

Neste sentido, Ludícibus (1994, p. 17) mostra que o objetivo da Contabilidade é “fornecer aos usuários, independentemente de sua natureza, um conjunto básico de informações quem presumivelmente, deveria atender igualmente bem a todos os tipos de usuários”.

As informações contábeis podem ser de natureza econômica, financeira ou física. Onde na parte econômica se encontram as demonstrações do resultado do exercício, capital e patrimônio. Já na de natureza financeira encontra-se o fluxo de caixa e capital de giro, por exemplo. E por fim na de natureza física estão os complementos aos valores monetários.

De acordo com Franco (1997, p. 36),

O campo de atuação da Contabilidade é o das entidades econômico-administrativas, às quais ela presta colaboração imprescindível, não apenas para sua boa administração, mas até para sua própria existência, pois sem o controle das informações fornecidas pela Contabilidade não seria possível a tais entidades alcançar seus objetivos, sejam eles econômicos, sociais ou econômico-sociais.

Porém, estas informações, devem seguir alguns procedimentos técnicos padrões, quando transformadas em relatórios, para que se haja um entendimento para todos os usuários. Para isso, foram feitas as Demonstrações Contábeis, que são fundamentadas pelos Princípios Fundamentais da Contabilidade.

Marion (1998, p.37) afirma que “os Princípios Fundamentais da Contabilidade são um conjunto de normas geralmente aceitas nos meios contábeis que orienta a atividade do contador”.

Também pode-se citar como um dos objetivos básicos da contabilidade a contribuição para os processos decisórios dos usuários e dos gestores para tomadas de decisões, como investimentos, custos, receitas, entre outros.

2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL

Neste tópico da fundamentação é apresentado um resumo da história da contabilidade gerencial, sua definição e seus objetivos.

2.2.1 História da Contabilidade Gerencial

A Contabilidade Gerencial teve seu nascimento durante a revolução industrial, como um complemento para a já bastante conhecida contabilidade financeira, essa que apenas mantinha pequenos registros dos comércios feitos de uma empresa em relação a outra, mas não se preocupava na comunicação que havia entre ambas. E com o fim da revolução industrial houve uma necessidade grande na contabilidade voltada para os interesses internos das empresas (Vasconcelos, 2009).

Mesmo sendo em tempos onde a contabilidade gerencial não era tão complexa como hoje, ela vinha de encontro às necessidades dos proprietários, e estes com um pensamento melhor de como gerenciar suas empresas iniciaram um contato mais aproximado com os profissionais que davam uma melhor orientação contábil. E com isso teve-se início a Contabilidade Gerencial, devido à uma grande necessidade de se dar valor a todos os processos que depois eram convertidos em mão de obra.

Sabe-se que os Estados Unidos foram os primeiros a desenvolver a Contabilidade Gerencial. A procura de oportunidades de ganhos nas firmas industriais do século XIX foi sem dúvida um fator considerado favorável ao uso de novas práticas de Contabilidade Gerencial (Vasconcelos, 2009).

De acordo com a *International Federation of Accountants* (IFAC) os principais tópicos dos estágios evolutivos da Contabilidade Gerencial com relação a geração ou criação de valor podem ser demonstrados no seguinte quadro (IFAC, 1998).

Estágio 1	Antes de 1950, o foco era na determinação do custo do controle financeiro, que utilizavam as técnicas de orçamento e de custos.
Estágio 2	Por volta de 1965, o foco muda para o fornecimento de informação para controle e planejamento gerencial, que eram feitos com análises de decisão e contabilidade por responsabilidade.
Estágio 3	Já em 1985, o grande foco era a redução dos desperdícios de recursos, feitos através de análises dos processos e administração estratégica de custos.
Estágio 4	O ultimo dos estágios, que ocorreu por volta de 1995, o foco virou a geração ou criação de valor através do uso efetivo de recursos, onde são utilizados direcionadores de valor ao cliente, valor para os acionistas, e inovação organizacional.

Quadro 1 - Evolução e Mudança na Contabilidade Gerencial

Fonte: Adaptado de IFAC (1998, pág. 4).

O quadro 1 demonstra como os focos eram tratados e como estavam funcionando em cada época, no estágio 1 eram apenas usados técnicas de orçamentos e de custos, ficando mais detalhados no estágio 2, onde programas gerenciais já eram introduzidos, juntando os outros dois estágios nasceu o estágio 3, que ainda adicionou o tema de redução de desperdícios e por fim, no estágio 4, foi agregado valor através do uso efetivo dos recursos.

2.2.2 Definição e objetivos da Contabilidade Gerencial

A contabilidade gerencial tem como principal objetivo o fornecimento de informação de como devem ser os rumos seguidos pela empresa, auxiliando na tomada de decisão, voltando-se para a melhor maneira de utilização dos recursos financeiros, através do planejamento e controle das informações gerenciais.

Iudícibus (1987, p. 15) afirma que:

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

A Contabilidade Gerencial se relaciona com o fornecimento de dados e informações para seus gestores, que são responsáveis pelos processos decisórios das empresas e do controle das operações nela realizadas, e a Contabilidade Gerencial deve se relacionar com todos os setores de uma empresa.

Ainda segundo a Associação Nacional dos Contadores dos Estados Unidos, comenta em seu relatório número 1ª (1992, p. 4), que:

Contabilidade Gerencial é o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras utilizadas pela administração para planejamento, avaliação e controle dentro de uma organização e para assegurar e contabilizar o uso apropriado de seus recursos.

Como pode-se observar, o principal objetivo da Contabilidade Gerencial é o fornecimento de dados e informações para seus gestores, para fins de planejamento, controle, avaliações de desempenho e tomada de decisão. Onde cada informação fornecida deve ser de caráter relevante, podendo ser subjetiva.

A Contabilidade Gerencial é um enfoque, um agrupamento de idéias vindas de outras áreas, como por exemplo, administração e economia, integrando todas em um processo de tomada de decisão, sem ter a necessidade de se usar todas as técnicas específicas da contabilidade.

E para gerenciar uma empresa é preciso que o seu administrador entenda e saiba utilizar a seu favor as características, definições e os moldes a qual cada empresa se encaixa, podendo assim controlar e planejar de uma forma melhor a direção que a empresa deve seguir.

2.3 CONCEITOS DE CAPITAL DE GIRO

O Capital de Giro pode se dizer que são os recursos que a empresa tem para as suas operações diárias, aquele capital que serve para a condução do dia-a-dia dos negócios da empresa.

Para Silva (2001, p. 348) Capital de Giro “pode ter vários significados e, mesmo sendo utilizada por profissionais atuantes na área financeira, poderá em cada momento, assumir um significado diferente”.

Ainda citando Silva (2001, p. 347):

O estudo do Capital de Giro é fundamental para o administrador financeiro e para os profissionais que atuam na área de um modo geral. Para o analista de empresas, os conceitos relativos a administração do Capital de Giro servem também como facilitadores no entendimento das estruturas básicas de análise[...].

Um dos pontos que podem ser considerados importantes sobre o Capital de Giro, é que ele tem impacto direto no fluxo de caixa da empresa. O volume de Capital de Giro que uma empresa pode utilizar deve ser medido pela quantidade de receita de serviços, por sua política de crédito ou pelo nível de estoque da empresa.

Para que o valor do Capital de Giro seja cada vez maior, é necessário que o valor capitado de recursos próprios e de recursos de terceiros seja elevado, com isso o Capital de Giro necessita que seus recursos de financiamentos sejam elevados (Silva, 2001).

O Capital de Giro pode apresentar algumas dificuldades, dentre elas, redução de serviços, crescimento de inadimplência de clientes, quando a empresa tem um crescimento em suas despesas financeiras, quando os custos se elevam ou quando ocorre um desperdício de natureza operacional (Ross, Westerfield e Jaffe, 2002).

2.3.1 Capital de Giro Líquido

Capital de Giro Líquido pode ser considerado como um indicador de liquidez, que tem como principal objetivo demonstrar a capacidade da empresa de gerenciar suas contas de clientes e fornecedores, podendo assim fazer um confronto entre elas.

Ross, Westerfield e Jaffe (2002, p. 599), citam:

A expressão Capital de Giro Líquido é frequentemente associada à tomada de decisões financeiras a curto prazo. Capital de Giro Líquido é a diferença entre ativos circulantes e passivos circulantes. [...], a tomada de decisões a respeito do Capital de Giro Líquido também envolve fluxos de caixa e valor presente líquido.

Assim pode-se observar que quanto maior é o Capital de Giro Líquido de uma empresa, ela demonstrará um menor risco de insolvência, mas também, se o Capital de Giro Líquido for muito alto, pode demonstrar que a empresa tem grandes fundos de longo prazo financiando parte de seus ativos circulantes, e como os

custos destes fundos geralmente são altos, pode vir a se tornar um problema de âmbito financeiro para a empresa. (Gitman, 1997).

Ainda segundo Ross, Westerfield e Jaffe (2002, p. 43) falam que “o Capital de Giro Líquido é positivo quando o ativo circulante é maior do que o passivo circulante. Isso significa que o dinheiro que estará disponível nos 12 meses seguintes será superior ao dinheiro que deverá ser desembolsado”.

O Capital de Giro Líquido para ser considerado bom é aquele que consegue ser equilibrado, podendo cobrir todas as despesas e conseguindo manter uma boa margem positiva, demonstrando que a empresa está com uma saúde financeira estável.

2.3.2 Necessidade de Capital de Giro

A Necessidade de Capital de Giro é de grande importância, pois, fornece ao gestor as informações necessárias para o gestor sobre as atividades operacionais da empresa, auxilia nas decisões tomadas pela gerência e ainda demonstra as formas de financiamentos das aplicações de recursos feitos pela empresa.

Para Azevedo (2009, p.94) as Necessidades de Capital de Giro são “ferramentas importantes para analisar se a empresa possui condições de saldar suas dívidas, receber investimentos, bem como avaliar as situações presentes e futuras do caixa da empresa, tudo para que ela não se aproxime da insolvência”.

O uso correto da Necessidade de Capital de Giro é o grande desafio do gestor da empresa, se o volume de Capital de Giro estiver grande significa que os recursos financeiros não estão sendo aplicados devidamente aos ativos permanentes, já se o Capital de Giro estiver reduzido, isso restringirá a capacidade de vendas ou operações da empresa.

2.4 CONCEITOS DE FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa financeiro é um instrumento utilizado para projetar as disponibilidades de caixa, podendo assim gerar informações necessárias para o gestor definir futuras captações de recursos financeiros para a empresa.

Azevedo (2009, p. 94) cita o fluxo de caixa como se fosse:

A origem de todo o dinheiro que entrou no caixa em determinado período, bem como o resultado do seu fluxo financeiro, permitindo ao administrador melhorar o planejamento financeiro da empresa, e assim evitando que o caixa possua faltas ou excessos e que se conheça antecipadamente as suas necessidades de dinheiro.

O Instituto de Estudos Financeiros (IEF) cita que uns dos objetivos básicos do fluxo de caixa é que ele pode projetar as disponibilidades financeiras de determinada empresa, gerando informações necessárias para a captação de recursos financeiros, demonstra também a otimização das aplicações para as sobras de caixa, permite um gerenciamento sobre as contas a pagar e por fim, o impacto das variações entre preços e custos. (IEF, 2011)

O Fluxo de Caixa é tratado como uma previsão de entradas e saídas para os recursos em um determinado período de uma empresa. Essa previsão deve ser feita com base no levantamento de dados, projeções, econômicas e financeiras atuais da empresa.

A previsão tem como propósito diminuir o inesperado, o que mostra a importância de se ter um ativo disponível extra, para que se em alguma necessidade, a empresa possa cumprir todas as suas obrigações.

Azevedo (2009, p. 94) comenta que o Fluxo de Caixa tem como objetivo “prover informações relevantes sobre os pagamentos e recebimentos, de uma empresa, ocorridos durante um determinado período”.

O Fluxo de Caixa Financeiro se utiliza do método direto para a obtenção de dados, que são obtidos a partir de estimativas de entradas e saídas de recursos, advindas principalmente de contas a pagar e receber, vendas e serviços, compras e contratos feitos pela empresa para captação de caixa (Gitman, 1997).

O saldo do Fluxo de Caixa nunca pode ser negativo, se ele estiver positivo é porque a empresa está gerando receitas de sobra para cobrir suas despesas. Porém se o saldo das despesas for maior do que o da receita isso significa que a empresa deve fazer cortes em suas despesas e projetos, uma renegociação de seus pagamentos ou até mesmo fazer um empréstimo de capital de giro (Silva, 2001).

2.4.1 Método Direto de Fluxo de Caixa

O Fluxo de Caixa feito pelo método direto pode-se por assim dizer que são todas as entradas e saídas no disponível, ou seja, no caixa ou equivalentes de caixa de uma empresa durante seu exercício.

Para Azevedo (2009, p. 96) o Fluxo de Caixa pelo método direto “demonstra os recebimentos e pagamentos derivados das atividades da empresa, os fluxos que geram ou consomem caixa das operações. Demonstra diretamente as alterações ocorridas no caixa (entradas e saídas)”.

O Fluxo de Caixa, segundo Lunkes (2007, p. 40) “[...] proporciona um quadro dinâmico das últimas mudanças no caixa, que são o resultado de um conjunto de decisões tomadas durante um determinado período de tempo”.

Neste método é apresentado os recebimentos e pagamentos das operações feitas pela empresa, tais como:

- a) Recebimento de clientes;
- b) Lucros, juros e dividendos recebidos;
- c) Pagamentos a empregados e fornecedores;
- d) Juros pagos;
- e) Impostos pagos;
- f) Outros recebimentos e pagamentos.

Separados desta forma, o Fluxo de Caixa pode ser analisado de uma forma mais rígida, podendo assim ser verificado tanto os pontos fortes específicos da empresa, como às partes críticas, podendo ser melhorado esses pontos separadamente.

Recebimentos de Serviços	Valores em R\$
a- Serviços prestados	A
b- Duplicatas a receber (início)	B
c- Duplicatas a receber (fim)	C
d- Recebimento final de clientes	$a + b - c = d$

Quadro 2 - Recebimentos de Serviços

Fonte: elaborado pelo autor.

O quadro 2 demonstra os recebimentos de serviços, onde “a” são os valores recebidos à vista pela empresa, “b” são aquelas duplicatas que a empresa teria para receber no início do período, “c” as duplicatas a receber até o final do período, e por fim “d” que seria a soma dos serviços prestados mais as duplicatas a receber no início menos as duplicatas a receber até o final do período, resultando no saldo que a empresa teria recebido ao final do período.

2.5 ORÇAMENTO E PROJEÇÕES ORÇAMENTÁRIAS

Orçamento pode ser considerado como as metas que a empresa planeja atingir no mínimo ao final do próximo período, e para atingir essas metas é preciso um planejamento de uma expectativa do que será gasto com despesas, fazendo uma comparação com o que já foi gasto nesse período e projetando o futuro com base nessas informações.

O orçamento apresenta para os seus gestores total planejamento e controle financeiro da empresa, assim podendo fazer cortes quando necessário ou investindo quando o caixa gerado pela empresa proporcione essa situação (Ross, Westerfield e Jaffe, 2002).

Como objetivos, segundo Gitman (1997) o orçamento apresenta três situações principais:

- a) Estabelecer metas específicas para empresa;
- b) Executar os planos para que as metas sejam atingidas;
- c) Comparar, periodicamente, os resultados efetivos com aqueles que foram orçados.

A criação e a execução das metas são pontos específicos para o orçamento, Warren, Reeve e Fess (2008, p. 188) comentam que “estabelecer metas específicas para futuras operações faz parte da função administrativa do planejamento, enquanto as ações executadas para atingi-las faz parte da função administrativa de direção”.

A elaboração dessas metas deve ser feita de forma que essas informações possam futuramente ser comparadas com o que realmente foi realizado. A sua estrutura deve ser específica, para que os gestores possam sempre usa-las para a comparação.

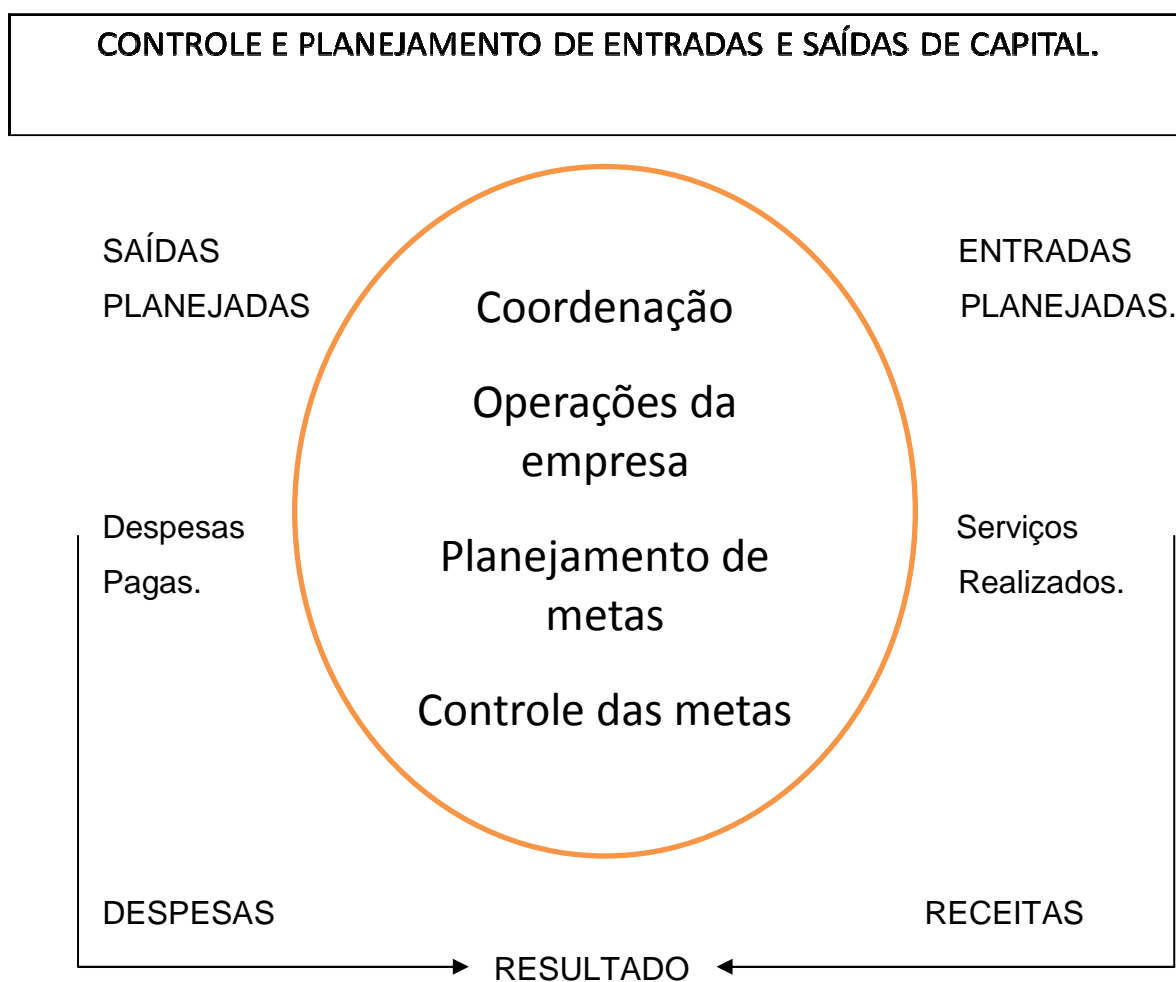
Para Warren, Reeve e Fess (2008, p. 189) o planejamento do orçamento:

[...] não apenas motiva os funcionários a se aterem as metas, mas também a melhorarem o processo de tomada de decisão, como um todo. Durante a fase de planejamento do processo orçamentário, todos os pontos de vista são considerados, as opções identificadas e as oportunidades de reduzir custos, atingidas. [...]

A tarefa essencial do gestor para o planejamento é o controle das entradas e saídas de capital manipulando essas combinações para que os objetivos traçados nas metas sejam atingidos.

A figura 1 demonstra como deve ser feito um diagrama do orçamento para a entrada e saída de capital para o fluxo de caixa:

Figura 1 - Controle e Planejamento Orçamentário



Fonte: Adaptado de Welsch (1996).

A figura 1 demonstra de um lado as saídas planejadas pela empresa, que são as despesas já programadas, como despesas com energia, despesas com salários dos funcionários entre outros, do outro lado às receitas de serviços realizados, que são pagos mensalmente por seus clientes. O confronto entre as receitas e despesas apresenta o resultado da empresa. No meio é apresentado como deve ser elaborado o orçamento para que todas essas informações possam ser planejadas.

Ainda sobre a figura 1, o planejamento sobre as receitas apresenta os objetivos da empresa, o que e quanto a empresa precisa de entrada de caixa, e um planejamento de fluxo de caixa demonstra como vai a saúde financeira da empresa.

Com o processo de planejamento orçamentário de uma empresa é possível que sejam revelados pontos fracos, que com a comparação das entradas e saídas sejam administrados e até melhorados com o decorrer do tempo. Mas cabe ao gestor identificar esses pontos críticos com base nos relatórios apresentados.

Já sobre controle Warren, Reeve e Fess (2008, p. 190) demonstram que “à medida que o tempo passa, o desempenho efetivo de uma operação pode ser comparado com as metas planejadas. Isso fornece um *feedback* aos funcionários sobre seu desempenho”. Com isso, se algum ajuste precise ser feito no futuro, esse *feedback* poderá ser utilizado.

Uma comparação feita sobre o que foi orçado com o realizado também pode ajudar o gestor a evitar que despesas sem o antecipado planejamento. Um orçamento bem planejado faz com que os funcionários estabeleçam prioridades para futuros gastos.

Segundo Sanvicente e Santos (2000, p. 22) “controlar é essencialmente, acompanhar a execução de atividades da maneira mais rápida possível, e comparar o desempenho efetivo com o planejado”, isso quer dizer que com um planejamento bem estruturado, o controle pode ser feito de uma maneira mais rápida e simples pelo gestor.

Com um planejamento e um controle bem feitos pela gestão da empresa, Sanvicente e Santos (2000, p. 23) comentam que:

Através da sistematização do processo de planejamento e controle, graças ao uso de orçamentos, isto introduz o hábito do exame prévio e cuidadoso de “todos” os fatores antes da tomada de decisões importantes, além de obrigar a administração da empresa a dedicar atenção adequada e oportuna aos efeitos eventualmente causados pelo surgimento de novas condições externas.

Pode se considerar como um ponto importante da adoção do orçamento global dentro de uma empresa, o fato de que seus membros interajam, fazendo com que os altos gestores da empresa se envolvam de uma maneira menos nas operações diárias, delegando poderes para os gestores de cada área específica.

2.6 CONCEITOS DE EMPRESA

O presente tópico tem como objetivo demonstrar uma definição dos diversos tipos de empresa, que com um ponto de vista geral sempre visam o lucro. As áreas de atuação são as mais diversas como será demonstrado posteriormente.

2.6.1 Definição para empresa

Basicamente, a humanidade sempre conviveu em comunidade, sempre formando grupos sociais, para todos os propósitos, sempre com seus próprios pensamentos e abrangendo direitos e deveres diversos.

Com o passar dos tempos essas relações passaram a se apresentar mais burocráticas e organizadas. E para que não se fosse perdida essa idéia começou a surgir a figura da empresa, que nada mais é do que um agrupamento organizado de pessoas, com um caráter econômico, pensando sempre nos fins lucrativos.

Como demonstra Franco (1991, p. 14), a empresa é “toda a entidade que se constitui, sob qualquer forma jurídica, para exploração de atividade econômica, seja ela mercantil, industrial, agrícola ou de prestação de serviços”.

Assim pode-se definir, com um ponto de vista geral, que empresa é um agrupamento de recursos, com a idéia geral de gerar lucro para atender todos os tipos de objetivos.

2.6.2 Empresa comercial

Empresas comerciais são todas aquelas empresas que tem como objetivo principal o consumidor final, ou seja, ela faz o intermédio entre as empresas

industriais e o consumidor final, assim, ela não participa do processo produtivo, mas tem como objetivo gerar lucro.

Para Souza (2002, p. 25), “a função básica das empresas comerciais é servirem de mediadoras entre o produtor e o consumidor. É necessário que essa mediação de bens e produtos ocorra com a finalidade de obtenção de lucro”.

Primeiramente a Contabilidade era apenas destinada a esse tipo de empresa, onde ocorriam o controle e a interpretação rumos tomados pelo patrimônio das empresas, sempre com a idéia principal de fornecer informações para os donos das mesmas sobre seus patrimônios.

2.6.3 Empresa industrial

Empresas industriais podem ser ditas como todas aquelas empresas que compram serviços e produtos, com o pensamento de transformar todos os insumos comprados, transformando-os em produtos acabados, com o intuito de fornecer as empresas comerciais no sentido de satisfazer as necessidades de seus públicos alvos, no caso o consumidor final (Souza, 2002).

Diferentemente da Contabilidade Geral, a Contabilidade industrial tem como idéia principal a contabilização dos custos que estão diretamente focados à linha do processo produtivo, que nada mais é do que dar valor a mão de obra, matéria prima e aos custos indiretos de fabricação, mostrando no fim o custo unitário do produto.

2.6.4 Empresa rural

São todas aquelas empresas que se destinam a criação e exploração de atividades agropecuárias e agrícolas, criando animais, cultivando o solo e com extração vegetal.

Segundo Marion (1996, p. 22), “empresas rurais são aquelas que exploram capacidade produtiva do solo através do cultivo da terra, da criação de animais e da transformação de determinados produtos agrícolas”.

Ainda de acordo com a Resolução NBC T 10.14 (CFC, 2006, p. 201), entidades rurais são “aquelas que exploram a capacidade produtiva do solo ou água, mediante exploração vegetal, o cultivo da terra ou da água (hidroponia) e a criação de animais”.

As empresas rurais são todas aquelas que tem como finalidade a obtenção de receita, qualquer tipo de empresa rural, seja ela patronal ou familiar, é integrada por um conjunto de custos e recursos, por assim dizendo, denominados como fatores de produção.

2.6.5 Empresa prestadora de serviços

Este tipo de empresa é a que mais vem crescendo, ocupando um grande espaço na economia mundial, pois, cada vez mais cresce o número de pessoas físicas ou jurídicas, do governo e de todo tipo de entidade que vem preferindo os serviços terceirizados, com o intuito de reduzir custos. Portanto define-se empresa de serviços, como toda a empresa que esteja capacitada a vender seus serviços especializados a terceiros com ou sem objetivo de gerar ganhos financeiros.

Bernardi (1996, p. 107) define “uma empresa de serviços como aquela que “vende ou produz” conhecimento, especialização, suporte e apoio a qualquer entidade, pessoa física ou jurídica com ou sem fins lucrativos”.

Este setor de economia envolve a prestação de serviços a empresas e a consumidores finais, e ele envolve o oferecimento de serviços comerciais, comunitários ou pessoais, e também faz parte da comercialização de produtos em geral, ou seja, todo aquele serviço que é prestado com o intuito de gerar ou não receita.

3 DESENVOLVIMENTO DO FLUXO DE CAIXA

O presente trabalho foi realizado levando em conta as entradas e saídas específicas de um escritório de advocacia. A empresa fica situada no município de Florianópolis, Santa Catarina, e atua no contencioso judicial, e vem conseguindo bons resultados no meio jurídico principalmente pelo bom atendimento aos seus clientes e também pelo seu desenvolvimento de trabalho nas áreas mais diversas do judicial.

Inicialmente o escritório era dirigido por dois sócios, mas houve uma mudança na gestão e um dos sócios decidiu se retirar do escritório, e sentindo a necessidade de contar com mais uma ou duas colaboradoras a antiga sócia resolveu abrir sociedade com outras duas pessoas.

Os seis primeiros meses do escritório foram difíceis, nada era controlado, os resultados da empresa não estavam indo bem, e para uma reestruturação de ideias e com um pensamento de crescimento se deu a troca de sócias.

Atualmente ele é formado por três sócias, que tem como uma das principais qualidades a constante busca por atualização das leis e da jurisprudência, e com isso o trabalho se torna eficiente, pois, cada advogada consegue se aprofundar especificamente em cada caso, conseguindo adquirir sucesso na maioria de seus casos.

O escritório em questão pode ser considerado novo, pois tem apenas um ano de serviços realizados, onde suas principais áreas de atuação são:

- a) Direito Civil
- b) Direito Trabalhista
- c) Direito Público e Administrativo
- d) Previdência Pública
- e) Assessoria para Pessoas Físicas e Jurídicas.

Os resultados obtidos pela empresa são divididos em quotas iguais, não importando se o serviço é realizado apenas por uma advogada, logo pode-se observar que as três sócias tem participação igual na constituição da empresa e na repartição dos lucros por ela obtidos.

Como os valores apresentados são reais, e para não comprometer nenhuma das sócias decidiu-se por não especificar o nome do escritório, como também não é apresentado endereço onde o escritório se localiza. O nome das integrantes do escritório também não é apresentado para que se mantenha a discrição do escritório.

3.1 COLETA E ORGANIZAÇÃO DOS DADOS FINANCEIROS

A empresa apresentada nunca fez nenhum tipo de controle sobre suas entradas e saídas de caixa, seus recebimentos e pagamentos, por isso foi feita uma pesquisa através dos documentos que constavam no estabelecimento de tudo o que foi recebido nestes seis meses para se usar de base para um fluxo de caixa.

A coleta de dados é feita através de um trabalho de procura dos registros de tudo o que entrou e saiu de dinheiro na empresa, observando os valores de recibos de recebimentos a vista, ou de depósitos efetuados pelos clientes. Já nas saídas foram observados todos os boletos pagos pela empresa, ou levando em conta se os sócios adquiriram algum bem para ela para empresa, pelas respectivas notas fiscais.

O processo de organização da empresa foi feito detectando quais eram suas principais fontes de recursos, no caso de uma empresa de serviços, seus clientes, e como a empresa também presta serviços para o estado, representando os clientes que não tem condições para pagar um advogado, foi levantado o valor recebido desses serviços, que no caso seriam os recebimentos da defensoria dativa.

Os saldos destes recebimentos foram divididos em dois grandes grupos, entradas e saídas de recursos, subdividindo-os em receitas de serviços, no caso das entradas de caixa, e em recursos comprometidos mensais fixos e recursos mensais variáveis no caso das saídas de caixa.

Por não apresentar saldos nas contas de investimentos foi retirada esta conta do fluxo de caixa elaborado, analisando seus resultados fazendo uma análise horizontal nas contas e projeções de fluxo de caixa futuros.

3.2 ADEQUAÇÃO DO PROCESSO NA EMPRESA

Como nunca foi feito nenhum tipo de controle sobre as entradas e saídas, foi elaborado um fluxo de caixa para que os gestores consigam não apenas ver seus resultados passados, mas também consigam a partir desta elaboração controlar o futuro da empresa.

Para esse controle futuro é necessário que os sócios ou gestores da empresa estejam com a ideia na cabeça de que o controle de suas ações, o controle de seus gastos, sejam sempre registrados, pois, só assim poderá ser demonstrado os resultados reais da empresa.

Esses registros podem ser feitos diariamente, sendo feitos em planilhas ou sistemas que possibilitem que os sócios consigam fazer seu controle, e depois sendo passado para a planilha mensal, conforme é apresentado nas tabelas 1 e 2 a seguir no texto.

Quando é feito o registro das atividades sempre que acontecem, tanto na entrada de caixa, como na saída, fica mais fácil de saber com precisão o quanto foi o lucro da empresa, quais foram seus gastos, e se necessário apresentar ideias para que o gestor da empresa reduza gastos desnecessários feitos em um período, para o fim de apresentar resultados melhores em períodos seguintes.

3.3 ELABORAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA DA EMPRESA.

Como o escritório de advocacia é um tipo de empresa que somente atua no ramo de serviços, o fluxo de caixa foi elaborado e apresentado de modo a se adequar a esta situação, por isso foi utilizado o método direto, onde é apenas demonstrando a entrada e saída de recursos da empresa em determinado espaço de tempo, no caso deste trabalho, em meses.

A entrada de recursos foi organizada conforme a tabela 1:

Tabela 1 - Entradas de Caixa

ENTRADAS DE CAIXA	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11
Receita de Serviços						
recebimento à vista de clientes	1.750,00	1.950,00	7.777,00	4.780,00	5.330,00	8.610,00
recebimentos diligências	1.549,63	1.444,50	996,98	899,63	418,90	477,50
recebimentos defensoria dativa	0,00	3.600,00	0,00	0,00	0,00	0,00
recebimentos clientes em atraso	1.200,00	3.200,00	0,00	3.500,00	2.900,00	2.400,00
Total das Entradas do Período	4.499,63	10.194,50	8.773,98	9.179,63	8.648,90	11.487,50

Fonte: elaborado pelo aluno.

Conforme a tabela 1 demonstra, as entradas de caixa foram divididas em recebimentos à vista de clientes, recebimentos de diligências, recebimentos da defensoria dativa e por fim, recebimentos de clientes em atraso.

Os recebimentos à vista de clientes são as entradas no caixa de valores recebidos pelos clientes que tiveram os serviços realizados pela empresa e cumpriram com sua obrigação de pagar por esses serviços em dia, sem atrasos. Já nos recebimentos das diligências o valor é recebido quando um o advogado realiza alguma audiência, vistoria, busca e apreensão, entre outros serviços deste gênero.

Recebimentos da defensoria dativa são os serviços prestados ao estado, quando o advogado representa qualquer pessoa física que necessite deste tipo de serviço, mas não tem condições financeiras para contratar um advogado ai o estado interveem e disponibiliza os serviços de advogados cadastrados na Ordem dos Advogados do Brasil (OAB).

E por fim os recebimentos de clientes em atraso, pode-se dizer que são aqueles recursos advindos de clientes que receberam os serviços da empresa em períodos anteriores e ainda não haviam cumprido com suas obrigações perante o prestador de serviços, no caso, o escritório em questão.

Além da Entrada de Caixa, também foi elaborado a saída de caixa elaborada conforme tabela 2:

Tabela 2 - Saídas de Caixa

SAIDAS DE CAIXA	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11
Recursos Comprometidos Mensais Fixos						
aluguel escritório	447,80	447,80	447,80	447,80	447,80	447,80
Condomínio	292,50	292,50	292,50	320,03	320,03	320,03
salário estagiário	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Faxineira	35,00	35,00	35,00	60,00	35,00	35,00
Publicidade	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Recursos Mensais Flexíveis						
Luz	35,32	34,85	34,66	35,39	35,02	35,26
Água	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
Telefone	100,23	120,54	67,60	229,45	120,42	142,94
Cartório	0,00	0,00	0,00	20,20	0,00	0,00
Tintas	30,00	30,00	30,00	30,00	60,00	60,00
Papel	30,00	30,00	24,00	12,00	15,00	20,00
outras despesas	50,00	50,00	47,64	42,30	40,00	50,00
Total das Saídas do Período	1.512,85	1.532,69	1.471,20	1.689,17	1.565,27	1.603,03

Fonte: elaborado pelo aluno.

A saída de caixa foi separada em dois grandes grupos conforme tabela 2, recursos comprometidos mensais fixos, que são todas aquelas saídas de caixa planejadas, que dificilmente mudam, apenas com reajustes anuais ou alterações do tipo.

Já os recursos mensais flexíveis são os que variam mês a mês, podendo ter um valor expressivo em certo mês e no outro ter seu saldo zerado, conforme podemos observar na conta de cartório, que apresentou saldo em sua conta somente em um mês do período analisado.

Depois de elaborado as entradas e saídas é possível fazer o confronto e uma análise desses resultados, observando se a empresa vem apresentando um crescimento ou está em declínio.

A tabela 3 apresenta este confronto entre as entradas e saídas de caixa:

Tabela 3 - Fluxo de Caixa Líquido no Mês

PERIODOS	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11
Total das Entradas do Período	4.499,63	10.194,50	8.773,98	9.179,63	8.648,90	11.487,50
Total das Saídas do Período	1.512,85	1.532,69	1.471,20	1.689,17	1.565,27	1.603,03
Fluxo de Caixa Líquido do Mês	2.986,78	8.661,81	7.302,78	7.490,46	7.083,63	9.884,47

Fonte: elaborado pelo aluno.

A tabela 3 apresenta o confronto entre as entradas e saídas de caixa, demonstrando que do primeiro para o segundo mês houve um grande aumento no valor recebido pela empresa. Já as saídas permaneceram estáveis, apenas apresentando alguma diferença considerável entre os meses de março e abril, onde em março houve uma redução nas despesas, e em abril chegou ao seu pico.

Percebe-se que os gestores da empresa mesmo não controlando suas ações conseguiram manter as saídas de uma forma uniforme, não gastando muito e conseguindo adquirir novos serviços, conseguindo manter um total de entradas médio de R\$ 8800,00, e as despesas médias de R\$ 1560,00.

3.3.1 Análise horizontal do fluxo de caixa

Para um controle sobre as ações apresentadas pela empresa nos seis meses apresentados, foi feita uma análise horizontal no fluxo de caixa, logo, isso evidenciará quais são as contas que apresentam resultados críticos, além de apresentar em termos de porcentagem o crescimento ou a redução da entrada ou saída de recursos do escritório.

A tabela 4 demonstra como foi elaborado o fluxo de caixa apresentando uma análise horizontal:

Tabela 4 - Análise Horizontal (AH) do Fluxo de Caixa

Fluxo de Caixa	jan/11	AH	fev/11	AH	mar/11
Receita de Serviços					
recebimento a vista	1.750,00	11,43%	1.950,00	298,82%	7.777,00
recebimentos diligências	1.549,63	-6,78%	1.444,50	-30,98%	996,98
recebimentos defensoria dativa	0,00	0,00%	3.600,00	-100,00%	0,00
recebimentos clientes em atraso	1.200,00	166,67%	3.200,00	-100,00%	0,00
Total das Entradas do Período	4.499,63	126,56%	10.194,50	-13,93%	8.773,98

SAIDAS DE CAIXA	jan/11	AH	fev/11	AH	mar/11
Recursos Comprometidos Mensais					
aluguel escritório	447,80	0,00%	447,80	0,00%	447,80
Condomínio	292,50	0,00%	292,50	0,00%	292,50
salário estagiário	400,00	0,00%	400,00	0,00%	400,00
Faxineira	35,00	0,00%	35,00	0,00%	35,00
Publicidade	80,00	0,00%	80,00	0,00%	80,00
Recursos Mensais Flexíveis					
Luz	35,32	-1,33%	34,85	-0,55%	34,66
Água	12,00	0,00%	12,00	0,00%	12,00
Telefone	100,23	20,26%	120,54	-43,92%	67,60
Cartório	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00
Tintas	30,00	0,00%	30,00	0,00%	30,00
Papel	30,00	0,00%	30,00	-20,00%	24,00
outras despesas	50,00	0,00%	50,00	-4,72%	47,64
Total Saídas do Período	1.512,85	1,31%	1.532,69	-4,01%	1.471,20

FLUXO DE CAIXA LIQUIDO DO MÊS	2.986,78	190,00%	8.661,81	-15,69%	7.302,78
--------------------------------------	-----------------	----------------	-----------------	----------------	-----------------

Fluxo de Caixa		abr/11		mai/11		jun/11
Receita de Serviços						
recebimento a vista	-38,54%	4.780,00	11,51%	5.330,00	61,54%	8.610,00
recebimentos diligências	-9,76%	899,63	-53,44%	418,90	13,99%	477,50
recebimentos defensoria dativa	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00
recebimentos clientes em atraso	3500,00%	3.500,00	-17,14%	2.900,00	17,24%	2.400,00
Total das Entradas do Período	4,62%	9.179,63	-5,78%	8.648,90	32,82%	11.487,50

SAIDAS DE CAIXA		abr/11		mai/11		jun/11
Recursos Comprometidos Mensais						
aluguel escritório	0,00%	447,80	0,00%	447,80	0,00%	447,80
Condomínio	9,41%	320,03	0,00%	320,03	0,00%	320,03
salário estagiário	0,00%	400,00	0,00%	400,00	0,00%	400,00
Faxineira	71,43%	60,00	-41,67%	35,00	0,00%	35,00
Publicidade	0,00%	80,00	0,00%	80,00	0,00%	80,00
Recursos Mensais Flexíveis						
Luz	2,11%	35,39	-1,05%	35,02	0,69%	35,26
Água	0,00%	12,00	0,00%	12,00	0,00%	12,00
Telefone	239,42%	229,45	-47,52%	120,42	18,70%	142,94
Cartório	20,20%	20,20	-100,00%	0,00	0,00%	0,00
Tintas	0,00%	30,00	100,00%	60,00	0,00%	60,00
Papel	-50,00%	12,00	25,00%	15,00	33,33%	20,00
outras despesas	-11,21%	42,30	-5,44%	40,00	25,00%	50,00
Total das Saídas do Período	14,82%	1.689,17	-7,33%	1.565,27	2,41%	1.603,03

FLUXO DE CAIXA LIQUIDO DO MÊS	2,57%	7.490,46	-5,43%	7.083,63	39,54%	9.884,47
--------------------------------------	--------------	-----------------	---------------	-----------------	---------------	-----------------

Fonte: elaborado pelo aluno.

É possível analisar que o grande crescimento da empresa foi observado do primeiro para o segundo mês analisado, onde houve um crescimento de 190% no fluxo de caixa líquido da empresa, esse crescimento se deu pelo fato de um maior recebimento nos serviços, e um recebimento esporádico da defensoria dativa, que

tem como costume pagar para os advogados pelos serviços prestados somente seis meses após esse serviço ser realizado.

Analisando os saldos dos resultados da conta fluxo de caixa líquido do mês consegue-se observar que a empresa mesmo com pouco tempo de serviço, já conseguiu estabelecer uma regularidade nas entradas e saídas ocorridas nos meses, com isso percebe-se que o lucro líquido da empresa a partir do primeiro mês analisado se manteve sempre acima dos R\$ 7.000,00, mostrando que a empresa vem adquirindo novos clientes, sempre pensando em um melhor faturamento.

Outro fato importante de ser analisado foi um crescimento expressivo na conta de telefone do mês de março para o mês de abril, foi registrado um aumento de 239,42%, mesmo o valor não sendo muito expressivo em comparação com o resultado final, deverá ser feito uma análise do porque este aumento, pois, se fosse mantido a médio, o resultado final do mês seria melhor.

Observando os índices da análise horizontal é possível verificar ainda que a empresa teve um crescimento de quase três vezes do lucro líquido, do primeiro mês para o último, demonstrando que a empresa está em crescimento, adquirindo novos clientes e conseguindo manter a média dos gastos.

Para seis meses esse valor de aumento é considerado muito representativo, pois, na média às empresas de serviços no ramo da advocacia, tem crescido numa base de 25% ao ano, e se a empresa conseguir manter esse crescimento, o saldo final anual será bem acima desta expectativa.

A empresa como tem apenas um ano de serviços não apresenta muitos gastos operacionais em comparação com empresas do mesmo ramo, mas com muito mais tempo de serviço, isso ajuda bastante para que seus resultados estejam com saldos positivos.

Outro ponto importante que pode ser verificado no fluxo de caixa elaborado é que a empresa ainda não tem o costume de investir uma parte de seus ganhos, não apresentado à parte de investimentos em seu fluxo de caixa.

3.4 PROJEÇÕES DE FLUXO DE CAIXA

Após apresentar um fluxo de caixa sobre os resultados dos seis meses que se passaram e foram apresentados pela empresa, é possível elaborar um fluxo de caixa projetando o futuro, utilizando médias de crescimento tanto das entradas como das saídas. Mesmo se tratando de um ramo de empresa que o lucro se dá pelos serviços realizados por ela, e não sendo possível dizer com precisão o quanto será recebido por ela nos próximos anos, é possível realizar uma média para ter-se uma base ou uma expectativa de lucros futuros.

Já no caso das saídas de recursos, os valores apresentados seguem alguns índices de correção, para os casos do aluguel, condomínio, telefone, luz e água, que são reajustados ano a ano, seguindo padrões de correções, e também é apresentado valores corrigidos pela média de gastos passados, seguindo o fluxo de caixa anterior.

Para a correção dos valores das saídas como água, luz, telefone, aluguel e condomínio, foram utilizados valores extraídos do Índice Geral de Preços do Mercado (IGP-M), da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) e da Companhia Catarinense de Águas e Saneamento (CASAN), para as demais despesas foi considerado uma média feita através dos meses analisados.

Já para as entradas, que representam o quanto à empresa ganha de serviços realizados, foi projetado com base no crescimento dos seis meses, onde constatou-se que era de 24,05% essa média, mas como a média era semestral foi reajustada para anual.

Para demonstrar melhor o fluxo de caixa projetado, foi elaborada uma tabela demonstrando todos os resultados estimados, para que a empresa consiga manter a linha de crescimento anual para os próximos seis anos.

O que a tabela 5 apresenta é o crescimento das entradas e saídas de caixa com intenção de demonstrar se a empresa está em uma tendência de crescimento ou não:

Tabela 5 - Fluxo de Caixa Projetado

Períodos	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5	ano 6
Receita de Serviços						
recebimento a vista	74.926,40	92.945,07	115.296,97	143.024,15	177.419,31	220.085,99
recebimentos diligências	14.355,56	17.807,86	22.090,38	27.402,79	33.992,74	42.167,49
recebimentos defensoria dativa	9.018,33	11.187,10	13.877,43	17.214,74	21.354,62	26.490,09
recebimentos clientes em atraso	32.836,44	40.733,11	50.528,81	62.680,22	77.753,88	96.452,51
Total das Entradas do Período	131.136,73	162.673,14	201.793,58	250.321,90	310.520,55	385.196,08

SAIDAS DE CAIXA	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5	ano 6
Recursos Comprometidos Mensais						
aluguel escritório	5.722,88	6.100,59	6.509,33	6.951,97	7.431,65	7.951,87
condomínio	4.201,74	4.601,32	5.043,51	5.533,24	6.076,05	6.678,18
salário estagiário	4.800,00	4.857,60	4.920,75	4.989,64	5.064,48	5.145,52
Faxineira	470,60	476,24	482,43	489,19	496,53	504,47
Publicidade	960,00	971,52	984,15	997,93	1.012,90	1.029,10
Recursos Mensais Flexíveis						
Luz	454,55	491,23	531,37	575,31	623,46	676,27
Água	154,04	164,77	176,26	188,54	201,68	215,74
telefone	1.667,90	1.777,98	1.897,10	2.026,10	2.165,91	2.317,52
cartório	50,00	50,00	100,00	100,00	150,00	150,00
Tintas	487,30	493,15	499,56	506,55	514,15	522,38
papel	280,01	283,37	287,06	291,07	295,44	300,17
outras despesas	596,35	603,51	611,35	619,91	629,21	639,28
Total das Saídas do Período	19.845,36	20.871,29	22.042,87	23.269,46	24.661,46	26.130,50

FLUXO DE CAIXA LIQUIDO DO MÊS	111.291,36	141.801,85	179.750,71	227.052,45	285.859,09	359.065,58
--------------------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Fonte: elaborado pelo aluno.

A tabela 5 apresenta um fluxo de caixa projetado para os seis anos seguintes, apresentando projeções de entradas de caixa com base na média feita nos seis meses analisados e na saída de caixa foi utilizado índices de correções diversos do ano de 2011.

Nas entradas de caixa, a média resultante das entradas de caixa dos períodos analisados foi de 24,05%. Aplicando essa porcentagem sobre a média dos valores, multiplicando por dois, pois estava ao semestre, e dividindo por 12 meses, obteve-se uma média do total das entradas em valores, multiplicando pelo índice anteriormente encontrado, e fazendo-se uma projeção de lucro de 1,1% a cada ano, chegou-se aos valores demonstrados na tabela 5.

Com isso pode-se ver que a empresa está com uma estimativa de crescimento boa, mesmo suas despesas também aumentando, o valor que estima-se que cada sócia esteja recebendo ao final dos seis anos algo em torno de R\$ 30.000,00, mas como se trata apenas de uma projeção esses valores estarão certos apenas se não houverem eventos extraordinários, que no caso poderá aumentar ou fazer este crescimento cair, mas na média este resultado se apresenta significativamente bom para uma empresa de pequeno porte.

Já para as saídas de caixa, cada uma delas foi corrigida conforme índices elaborados pelas agências ou empresa que tem essa responsabilidade em âmbito nacional, como por exemplo, o IGP-M, que foi o índice utilizado para corrigir os valores do aluguel e telefone, o seu índice de correção para esse ano foi de 6,50% para o ano de 2011, com base nisso foi aplicado mais 0,10% para cada ano seguinte, para o fim de o valor sempre estar corrigido.

Para o pagamento de energia elétrica foi utilizado o índice de correção disponibilizado pela ANEEL para o ano de 2011, e levando em conta que essa porcentagem pode aumentar ou reduzir, a porcentagem utilizada para a elaboração do fluxo de caixa futuro também foi realizada para um aumento de 0,10% a cada ano projetado, pois, mesmo que tenha uma redução nessa porcentagem, a empresa já estará precavida, e ela só tem a ganhar se isso ocorrer.

O reajuste para a água foi elaborado conforme os índices apresentados pela CASAN, realizando um aumento de 0,10% para cada ano do fluxo de caixa projetado. Mesmo sendo uma empresa que gaste um valor não expressivo, este valor também foi corrigido, para uma melhor análise dos valores que o escritório pode vir a apresentar.

Além dos resultados das entradas e saídas de caixa, pode-se observar que o capital de giro da empresa está com uma liquidez boa, pois, a empresa consegue cumprir com todas suas obrigações e ainda ter um resultado positivo ao final dos períodos, podendo até começar a pensar em expandir o escritório, pois como é apresentado no resultado das projeções, o escritório terá novas aquisições de clientes, e com isso será necessário ter mais pessoas para continuar atendendo seus clientes da mesma forma eficaz e eficiente com que tratam seus clientes nos períodos anteriores.

E com aquisição de novos clientes, o grau de liquidez do capital de giro tende a aumentar, pois, como é de costume da empresa receber por serviços, essa entrada de caixa afetará diretamente o capital de giro, aumentando-o, mas as sócias devem ter atenção necessária para não deixar esses valores parados no caixa da empresa, sem nenhum investimento, porque elas podem ganhar dinheiro em cima desses valores com investimentos, como o mais básico, que é a poupança, que no mínimo renderia 0,50% ao mês.

Fazendo esse valor sempre girar, ou seja, não manter ele parado, a empresa ganhará em cima do que já ganhou, pois, seu rendimento nunca será aquele realmente recebido pelo cliente, porque ele já será aplicando a uma taxa de crescimento, logico que esse valor só renderá após um tempo, na poupança em um mês, por exemplo, mas como se trata de uma sobra de caixa, um valor que a empresa não usaria, vale a pena deixar esse valor investido em algum lugar.

Outro tipo de investimento que a empresa pode fazer é em seu permanente, fazendo aquisições de bens para a melhoria do escritório, sempre com o intuito de crescimento, ou até mesmo pensando na aquisição de uma sala ou lugar para a empresa, assim parando de pagar o aluguel, logico que isso implicaria na aquisição de um financiamento, mas se for mais benéfico para a empresa, e não afetar seus resultados de forma negativa é um tipo de investimento para ser apresentado as sócias.

Agora pensando pelo lado das saídas de caixa, com o crescimento das entradas, a saídas também tendem a aumentar, pois, com a aquisição de novos clientes, novas despesas poderão ser geradas, ou algumas alteradas, como por exemplo, se a empresa não quiser adquirir um imóvel, mas quiser aumentar o estabelecimento, ela terá que trocar de sala, indo para uma maior, isso acarretaria

em um valor de aluguel e condomínios maiores, como o valor de água e luz também poderão aumentar.

Outro item que pode ser citado que aumentará a saídas de caixa é o telefone, já que a empresa pretende obter novos clientes, o valor a ser gasto com telefones tende a aumentar, pois as sócias tem o costume de sempre manter seus clientes informados sobre a situação de seus casos, mesmo que algumas vezes os próprios clientes que liguem, mas com o aumento de clientes o essa despesa tende a aumentar.

A conta que apresenta o gasto com faxineira é outro caso que pode aumentar a saída de caixa, no caso de troca de local de atendimento para um lugar maior, poderá ser necessário que a faxineira compareça mais vezes ao escritório, ou até mesmo manter uma faxineira fixa na empresa, trabalhando diariamente.

E com o crescimento da empresa, também poderá ser considerado que o escritório tenha que vir a contratar novos funcionários, mesmo que essa saída de caixa não seja apresentada no fluxo de caixa projetado, é uma questão a ser considerada, pois, poderá chegar uma hora que as três sócias e a estagiaria não conseguiram dar conta da demanda de serviço, e isso com toda a certeza poderá acarretar na contratação de novos colaboradores.

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A realização deste trabalho deve-se à necessidade das sócias da empresa em questão, conhecerem um pouco do que é realizado pelo escritório, de como suas entradas e saídas de caixa influenciam no resultado da empresa, de que forma elas se pode controlar essas entradas e saídas, e o modo como, com esses resultados em mãos, consigam fazer projeções para o futuro.

Perante isso, a problemática apresentada nesta pesquisa foi resumida pela seguinte pergunta: Como desenvolver um fluxo de caixa para servir de base para que o gestor consiga analisar e projetar o desempenho financeiro de um escritório de advocacia? Para a resposta desta pergunta, primeiramente, foi observado, com base na literatura, como são elaborados fluxos de caixa financeiros para que um gestor consiga organizar, controlar e projetar seus resultados.

Durante a elaboração desta pesquisa, foi possível observar que nenhuma das sócias registrava o quanto entrava e o quanto saía do caixa, elas só repartiam toda às receitas e dividiam as despesas de forma igual, mas nunca se preocupando em controlar os gastos e também em guardar os registros desses gastos, para poderem ser observados com fim de se analisar o histórico da empresa.

O registro das entradas também não era organizado, apenas era repartido após cada recebimento dos clientes, e com a elaboração do fluxo de caixa, pode-se verificar o quanto o escritório conseguir gerir de entrada de recursos ao final dos meses apresentados, e com esses valores sendo confrontados com as saídas, pode-se verificar de quanto era o lucro ao final de cada período.

O objetivo geral, Desenvolver um fluxo de caixa como instrumento para análise gerencial do desempenho financeiro da empresa, foi um resultado alcançado através do desenvolvimento dos objetivos específicos, coletar e organizar os dados para análise de desempenho financeiro, adequar o processo de elaboração do fluxo de caixa e das projeções orçamentárias com a gestão do escritório, efetuar provisões orçamentárias e avaliar o desempenho da empresa.

Para o levantamento de todas estas situações primeiramente foi preciso encontrar todos os documentos relativos às entradas e saídas de caixa, para que fosse elaborado um fluxo de caixa correto, com valores que demonstrariam o

resultado original da empresa, demonstrando sua verdadeira situação líquida ao final desses seis meses analisados.

Com esses resultados elaborados foi possível perceber quais eram os pontos fortes e fracos do escritório, mas principalmente foi possível analisar qual era sua principal fonte de recursos, para que se invista neste ponto forte, que são os recebimentos à vista de clientes, e o escritório consiga cada vez mais arrecadar novos clientes no mercado, com a ideia de conseguir se aproximar dos resultados planejados no fluxo de caixa futuro, que, a partir de agora, servirá como base e como meta, para as sócias consigam chegar aos resultados planejados.

Ainda sobre os resultados, agora é possível que as sócias planejem futuras saídas de caixas, como investimentos, que mesmo reduzindo o valor do resultado final, citando o valor que receberiam, seria algo bom para a empresa, como aquisição de um local para que não seja mais preciso pagar aluguel e talvez até o condomínio, que é pago nos dias de hoje pelo escritório. Logico que com esta aquisição a empresa teria de fazer um financiamento, mas esse valor pode ser considerado com um investimento.

Recomenda-se que o fluxo de caixa seja utilizado a partir de agora como um instrumento para que as sócias consigam visualizar de uma forma correta as transações realizadas pelo escritório, pois, se conseguirem manter sempre atualizado, mesmo que seja em uma planilha de excel, já que não utilizam nenhum sistema, terão sempre os resultados da empresa em tempo real, podendo assim projetar entradas e controlar as saídas de caixa.

Uma sugestão para trabalhos futuros seria projetar toda a contabilidade para uma empresa, elaborando balanço patrimonial, fluxo de caixa, demonstração do resultado do exercício e demais demonstrações para observar como uma interage com as outras, e como uma informação demonstrada em uma demonstração influencia em outra demonstração.

REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, Osmar Reis. **Comentários às Novas Regras Contábeis Brasileiras**. 3. ed. São Paulo: IOB, 2009.
- BERNARDI, Luiz Antônio. **Política e Formação de Preços**: uma abordagem competitiva, sistêmica e integrada. São Paulo: Atlas, 1996.
- CFC - CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Princípios Fundamentais e normas brasileiras de contabilidade**. Brasília: CFC, 2006.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial** Teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2004.
- DIAS, Donaldo de Souza; SILVA, Mônica Ferreira da. **Como escrever uma monografia**. São Paulo: Atlas, 2010.
- FERREIRA, Ricardo J. **Contabilidade Básica**. 3. ed. Rio de Janeiro: Ferreira, 2006.
- FRANCIA, Arthur J. ; PORTER, Mattie C.; STRAWSER, Robert H.; STRAWSER, Jerry R. **Managerial Accounting**. 9. ed. Houston: Dame, 1992.
- FRANCO, Hilário. **Contabilidade Comercial**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- _____. **Contabilidade Gerencial**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- FREZATTI, Fábio. **Gestão do Fluxo de Caixa Diário** Como Dispor de um Instrumento Fundamental para o Gerenciamento do Negócio. São Paulo: Atlas, 1997.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.
- HENDRIKSEN, Eldon S; VAN BREDA, Michael F. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.
- IEF – INSTITUTO DE ESTUDOS FINANCEIROS. Disponível em: <<http://www.ief.com.br/planfin.htm#fluxo0>>. Acesso em: 02 de outubro de 2011.
- IFAC - INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS/INTERNATIONAL MANAGEMENT ACCOUNTING PRACTICE STATEMENT. **Management Accounting Concepts**. Relatório Revisado de Março de 1998. Pág.4.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- _____. **Teoria da Contabilidade**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- LOPES DE SÁ, Antônio. **Teoria da Contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LUNKES, Rogério João. **Contabilidade Gerencial** Um Enfoque na Tomada de Decisão. Florianópolis: VisualBooks, 2007.

MARION, José Carlos. **Contabilidade rural**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Contabilidade empresarial**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

NETO, Alexandre Assaf; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração de capital de giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2002.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2002.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SCHMIDT, Paulo. **História do pensamento contábil**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

SOUZA, Acilon Batista de. **Contabilidade de empresas comerciais**. São Paulo: Atlas, 2002.

VASCONCELOS, Cherlyton. A Origem da Contabilidade. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/home/charlyton/artigos/>>. Acesso em: 05 de dezembro de 2010.

WARREN, Carl S; REEVE, James M; FESS, Philip E. **Contabilidade Gerencial**. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2008.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento Empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 9. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002.