

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PEDRO RICARDO LINCHUCA NUNES

**FLUXO DE CAIXA: UMA FERRAMENTA DE GESTÃO FINANCEIRA PARA
EMPREENDEDORES POR NECESSIDADE**

CURITIBA
2016

PEDRO RICARDO LINCHUCA NUNES

FLUXO DE CAIXA: UMA FERRAMENTA DE GESTÃO FINANCEIRA PARA
EMPREENDEDORES POR NECESSIDADE

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências S3cias Aplicadas da Universidade Federal do Paran3, como requisito para obten33o do t3tulo de especialista em Gest3o de Neg3cios.

Prof. Orientador: Dr. Jorge Eduardo Scarpin

CURITIBA
2016

RESUMO

O objetivo desse estudo foi demonstrar a importância que o fluxo de caixa tem para uma organização e como pode ser elaborado de forma fácil, demonstrar sua aplicabilidade e seus benefícios, onde a elaboração de mapas das contas a receber e a pagar permitem a montagem do fluxo rapidamente, de maneira sucinta e completa.

Como uma ferramenta gerencial financeira, o fluxo auxilia o gestor na tomada de decisão do dia a dia. É possível verificar as vantagens e desvantagens obtidas com a aplicação dessa ferramenta. Foi apresentado como planejar e elaborar um fluxo e quais informações podem ser obtidas através dele.

Palavras-chave: Gestão, tomada de decisão e planejamento.

ABSTRACT

The aim of this study was to demonstrate the importance that the cash flow has to an organization and how it can be prepared easily, demonstrate its applicability and its benefits, where the preparation of statements of accounts receivable and payable allow mounting flow quickly, succinctly and completely.

As a financial management tool, the flow assists the manager in making decisions day to day. You can check the advantages and disadvantages obtained with the application of this tool. It was shown how to plan and prepare a flow and what information can be obtained through it.

Keywords: management, decision making and planning.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – MAPEAMENTO DAS RECEITAS DE VENDAS.....	17
FIGURA 2 – MAPEAMENTO DAS CONTAS A PAGAR.....	17
FIGURA 3 – FLUXO DE CAIXA.....	18

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1. CONTEXTO E PROBLEMA	7
1.2. OBJETIVOS	8
1.3. JUSTIFICATIVA	9
2. METODOLOGIA	9
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
3.1. FLUXO DE CAIXA	9
3.2. TIPOS DE FLUXO DE CAIXA.....	11
3.3. OBJETIVOS DO FLUXO DE CAIXA	11
3.4. PLANEJAMENTO DO FLUXO DE CAIXA	12
3.5. FATORES QUE AFETAM O FLUXO DE CAIXA.....	13
3.6. VANTAGENS DO FLUXO DE CAIXA	14
3.7. DESVANTAGENS DO FLUXO DE CAIXA.....	15
4. ELABORAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA	15
5. ANÁLISE DO FLUXO DE CAIXA	18
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	19
7. REFERÊNCIAS	20

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTO E PROBLEMA

Na década de 90, com a abertura da economia brasileira, surgiram os primeiros empreendedores no Brasil. Como era um movimento inovador, os novos empreendedores não possuíam conhecimento suficiente para administrar seu negócio. Essa falta de experiência existe até os dias de hoje, e por isso, existem órgãos que ensinam os empreendedores como gerenciar sua organização, como por exemplo, o SEBRAE (serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas).

O conceito de empreendedor não obteve grandes mudanças durante o tempo e pode ser definido como “aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais” (SCHUMPETER, 1949, apud DORNELAS, 2001, p. 37). Também pode ser definido como o inovador que cria um novo produto, serviço ou mercado, muito além do que uma ideia interessante, esse fato inovador deve despertar o desejo de compra do cliente, ou seja, o empreendedor precisa criar valores para atrair clientes. (LONGENECKER et al., 2007).

O autor Timmons (1990 apud DORNELAS, 2012, p. 7) conceituou empreendedorismo como: “Uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX.” Atualmente o empreendedor pode ser classificado de duas maneiras: por necessidade ou por oportunidade. O empreendedor por necessidade, segundo Dornelas (2005) é aquele que se aventura no empreendedorismo mais por falta de opção, por estar desempregado e não ter alternativas de trabalho. O autor ainda defini o empreendedorismo por oportunidade como um visionário que sabe onde quer chegar, com um planejamento prévio, visando geração de lucro, empregos e riquezas.

Com a atual crise econômica divulgada pela mídia, muitas empresas estão demitindo funcionários para conseguir manter suas atividades funcionando, o que acaba ocasionando um aumento no número de empreendedores por necessidade. Pesquisas realizadas pelo Sebrae mostram que em cada 10 empresas abertas, 3 são

por necessidade e a taxa de sobrevivência hoje é de 70%, ou seja, a cada 10 novas empresas, 3 são fechadas.

Geralmente esses novos empreendedores não estão aptos para administrar seu próprio negócios. Por desconhecerem as ferramentas de gestão e de não efetuar um planejamento, o resultado esperado não é satisfatório. Por isso as implantações de controles gerenciais são fundamentais. Dornelas (2012, p. 15) diz “que ações como o programa EMPRETEC e Jovem empreendedor contam com o SEBRAE que promove a capacitação de empreendedores”.

Para auxiliar esses novos empresários, existem controles gerenciais, que foi definido por Anthony (2002), como um processo pelo qual os administradores podem se certificar de que os recursos serão aplicados em pró dos objetivos da organização. É composto por ferramentas como fluxo de caixa, formação de preço, orçamento, planejamento estratégico, controle de vendas e estoque, entre outros. Sua aplicabilidade é utilizada como fonte de auxílio para administração do negócio.

Na literatura de Flamholtz (1996), o controle gerencial foi definido como um processo de influenciar as pessoas para aumentar a probabilidade das mesmas em ajudar a organização a chegar aos objetivos estabelecidos.

Partindo desse pressuposto, qual o benefício que a elaboração do fluxo de caixa pode trazer para esses novos empreendedores?

1.2. OBJETIVOS

- Objetivo geral

Demonstrar os benefícios que a aplicação do fluxo de caixa pode fornecer para empreendedores por necessidade na gestão financeira.

- Objetivos específicos

- Apresentar a metodologia do fluxo de caixa;
- Demonstrar benefícios de sua utilização;

— Criar um passo a passo para sua aplicação.

1.3. JUSTIFICATIVA

O tema foi escolhido como fonte de apoio para o empreendedor na administração de seu negócio. Como o empreendedor por necessidade, geralmente, é uma organização familiar, é importante mostrar os benefícios que os controles formais e financeiros podem agregar na sua atividade, pois a administração dessas pequenas empresas, muitas vezes, é baseada na amizade e confiança, e a falta da separação do profissional com o pessoal, pode afetar os resultados obtidos.

Por se tratar de uma poderosa ferramenta de gestão e controle financeiro, o fluxo de caixa tem como principal objetivo auxiliar o empresário na tomada de decisão. Permite que o gestor tenha uma visão mais ampla da real capacidade de geração de caixa da empresa.

Com a elaboração do fluxo de caixa, as tomadas de decisões podem ser baseadas em fatos concretos possibilitando a prevenção de erros e faltas de caixas, auxiliando a empresa a ser saudável.

2. METODOLOGIA

Para a elaboração desse trabalho, a metodologia aplicada será uma revisão bibliográfica com embasamento teórico em livros, publicações, revistas e internet a fim de fornecer subsídios para melhor compreensão do tema apresentado.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1. FLUXO DE CAIXA

Uma das ferramentas financeiras mais importantes na gestão de uma organização é o fluxo de caixa. Com a sua aplicação é possível verificar prováveis

faltas ou sobra de recursos em um determinado período, fazendo com que o gestor possa se planejar antes do fato ocorrer. É a principal ferramenta para ajudar a empresa a ter um capital de giro para suas atividades. Basicamente o fluxo representa a distribuição no tempo de todas as entradas e saídas de valores, gerada pela atividade da organização, a fim de facilitar a visualização e o entendimento por todos.

O fluxo de caixa foi definido pelo Zdanowicz (2001, p.23) como “a demonstração visual das receitas e despesas distribuídas pela linha do tempo futuro”. Frezatti (1997) menciona que o fluxo de caixa é uma ferramenta estratégica na gestão empresarial. E Santos (2001, p.57) afirma essa definição de Frezatti quando define o fluxo de caixa como “um instrumento de planejamento financeiro, que tem por objetivo fornecer estimativas da situação de caixa da empresa em determinado período”. Tofoli (2008) afirma que o fluxo de caixa é um instrumento pelo qual são planejadas as entradas e as saídas de recursos do caixa da empresa.

O fluxo é uma demonstração dinâmica que fornece, para o gestor financeiro, uma bagagem de informações para a tomada de decisão. Funciona como uma agenda onde são registrados todos os recebimentos e pagamentos programados, em um determinado período. Representa o controle, registro e previsão das entradas e saídas.

O fluxo de caixa da empresa consiste em implantar uma estrutura de informações útil, prática e econômica. A proposta é dispor de um mecanismo seguro para estimar os futuros ingressos e desembolsos de caixa na empresa. (ZDANOWICZ, 2004 p.125).

Através dele, é possível avaliar a situação financeira da empresa, ou seja, sua liquidez, bem como identificar a necessidade de buscar recursos de terceiros ou investir possíveis sobras de caixa.

Para a sua elaboração é preciso que a empresa tenha informações precisas e organizadas que permitam visualizar as contas a pagar e a receber e todos os demais desembolsos de custos fixos. E tudo pode ser criado e utilizado com simples planilhas eletrônicas. Porém é necessário que o administrador tenha ou crie uma cultura de planejamento, para obter sucesso no fluxo de caixa.

Projetar um fluxo de caixa permite avaliar a capacidade da empresa em gerar recursos para suprir suas necessidades de capital de giro e honrar seus compromissos. Projetar não quer dizer apenas informar as obrigações a pagar ou os valores a receber, e sim em que tempo isso ocorrerá. A elaboração do fluxo irá

fornecer informações futuras analisadas com a atual situação de caixa da empresa. A projeção pode ser diária, semanal, mensal até mesmo em bases trimestrais.

Nas pequenas empresas, o fluxo de caixa pode demonstrar o efeito na tomada de decisão. Quando é concedido algum desconto ou um parcelamento como uma condição para venda, pode ser gerado uma falta de recurso em uma data futura, conseqüentemente gerando a necessidade da captação de recursos. Por isso essas despesas financeiras devem ser consideradas no custo da operação.

A utilização do fluxo de caixa também pode demonstrar a sazonalidade de vendas, o efeito dos tributos no disponível da empresa, a concentração de pagamentos e recebimentos. Outro fator que demonstra a importância do fluxo de caixa para os novos empreendedores, é que os recursos são escassos, ficando mais vulneráveis a qualquer alteração repentina que aconteça dentro ou fora do negócio.

3.2. TIPOS DE FLUXO DE CAIXA

Gitman (1997) divide o fluxo de caixa em: operacional, de financiamento e de investimento. O fluxo de caixa operacional são todas as entradas, que são as vendas à vista e recebimentos, e as saídas, como compras de matéria-prima, relacionadas as atividades da empresa de venda ou prestação de serviço. Assim é possível identificar as atividades de maior receita e de despesa.

Já o fluxo de financiamento contém informação de empréstimos a curto e longo prazo e demais pagamentos relacionados ao capital próprio, como o pagamento de dividendo. No fluxo de caixa de investimento deve constar informações de compra e venda dos imobilizados da empresa, como compra de equipamentos ou aplicação de recursos nas instalações da organização.

3.3. OBJETIVOS DO FLUXO DE CAIXA

O objetivo de elaborar um fluxo de caixa, segundo Zdanowicz (2001) é ter uma projeção das entradas e saídas de capital em um determinado período. Outro intuito do fluxo é evitar grandes desembolso em períodos que a empresa não tenha o capital necessário. Com sua aplicabilidade é possível empregar de melhor forma os recursos disponíveis, planejar e controlar as entradas e saídas através de projeções de vendas,

analisar o equilíbrio da empresa, saldar os credores no vencimento, entre outros objetivos.

3.4. PLANEJAMENTO DO FLUXO DE CAIXA

O planejamento de caixa depende do ramo de atividade e do tamanho da organização. Ele é importante para continuar um projeto ou desistir do mesmo de vez. O fluxo pode ser planejado de três maneiras: operacional, curto prazo e longo prazo.

O planejamento operacional é aquele onde as entradas e saídas de recursos são projetadas para o dia, semana ou mês. Tem que ser um controle preciso do caixa disponível a fim de diminuir os encargos financeiros e maximizar possíveis rendimentos. Segundo Zdanowicz (2004, p. 128) “o modelo diário fornecerá a posição dos recursos em função do ingresso e desembolsos de caixa, constituindo-se em poderoso instrumento de planejamento e controle financeiro para a empresa”.

Esse modelo de planejamento deverá ser elaborado diariamente. Deve se comparar o projetado com o realizado a fim de confrontar informações para minimizar erros e possíveis faltas de recursos.

Para elaborar um planejamento de curto prazo é necessário que o setor de vendas ou comercial estejam alinhados com o objetivo da empresa e busquem vender mais a vista do que a prazo, eliminando clientes inadimplentes. É possível desenvolver políticas de desconto para beneficiar clientes que pagarem antes. Isso fará que o fluxo de caixa seja mais positivo, porém o nível de certeza do recebimento deve ser preciso.

Nesse tipo de planejamento é fundamental que a empresa esteja com o fluxo dentro de seu planejamento anual de resultado pois irá demonstrar todas as entradas e saídas de caixa ocasionado pela atividade da organização.

No planejamento de longo prazo o fluxo é projetado de dois a cinco anos. É um planejamento voltado para projetos de investimentos, baseado em recursos de terceiros e obtenção de empréstimos. Esse fluxo fica sujeito a interferência por eventos que não são de responsabilidade da organização, ou seja, eventos externos, podendo comprometer o planejado. Para Zdanowicz (2004, p. 177) “é fundamental para as decisões de financiamento, o estabelecimento de linhas de crédito adequadas em longo prazo. Este fluxo compreende, geralmente, um planejamento de dois a cinco anos.”.

3.5. FATORES QUE AFETAM O FLUXO DE CAIXA

Existem fatores internos que podem ocasionar alteração nas previsões do fluxo de caixa. Alteração da política de vendas e de compra, decisões da área de produção e política de pessoal afetam diretamente as projeções. (ZDANOWICZ, 2004). Pode ser incluído nessa relação a integralização de capital, onde a venda ou aquisição de um bem afeta diretamente o caixa.

Como fator interno da política de compra e venda, pode ser citado a alteração dos prazos de pagamentos, onde a diminuição no prazo dos recebimentos são os fatores fundamentais na obtenção de recursos. Assim como negociar maiores prazos para pagamento de fornecedor possibilita uma disponibilidade de caixa imediata maior.

Em relação as decisões da área de produção, o foco é na disponibilidade de matéria-prima e seus preços, nos prazos de entrega e na aquisição de novos equipamentos. E na área de pessoas, os fatores que afetam são as políticas salariais, a demora na adaptação das pessoas em suas funções, contratação ou demissão de funcionários e treinamentos de pessoal.

Já como fatores externos que alteram os saldos de caixa foram citados:

- 1) Queda nas vendas por conta de uma redução na atividade econômica,
 - Não expandir o crédito, pois com a redução da atividade econômica, aumenta a inadimplência;
 - Redução do prazo médio dos recebimentos para aplicação em itens de maior rentabilidade;
 - Diminuir níveis de estoques;
 - Aplicações mais seguras nos níveis de produção (compra de matérias-primas, custos de mão de obra diretas e indiretas).
- 2) Expansão da atividade econômica exerce pressão sobre a capacidade produtiva, gerando assim um aumento no volume de estoque, acréscimo das compras de matérias-primas, aumento das vendas, etc.
- 3) Nos atrasos dos clientes deve-se fazer um controle rigoroso referente às duplicatas a receber e análise do prazo médio de recebimento efetivo.
- 4) Concorrência nos preços
- 5) Atraso nas entregas do produto
- 6) Aumento nas alíquotas dos tributos e mudança nos prazos de recolhimentos. (ZDANOWICZ, 2004, p.65).

A falta de controle nos fatores internos e de acompanhamento dos fatores externos poderá gerar uma insuficiência de caixa, acarretando na captação de empréstimos ou em pagamento de juros. Por isso é importante acompanhar e controlar o que for de alcance da organização.

Cabe ao administrador financeiro gerir de melhor forma o fluxo de caixa a fim de deixar a empresa sempre com suas obrigações em dia e se possível com capital de giro. Apesar do fluxo conter informações de fatos já ocorridos e previsões, é de fundamental importância que essas previsões sejam perto do real, para que o fluxo fique alinhado e não provoque fatos inesperados.

3.6. VANTAGENS DO FLUXO DE CAIXA

Conhecer os fatos já ocorridos auxilia em uma boa projeção das futuras entradas e saídas. A comparação entre passado e futuro possibilita a análise de possíveis falhas de projeção, fornecendo subsídios para um aperfeiçoamento em suas próximas elaborações.

O fluxo de caixa tem como objetivo primário demonstrar as entradas e saídas de recursos em um determinado período, a fim de fornecer informações para tomadas de decisões necessárias, como por exemplo a necessidade de buscar recursos ou aplicar sobras de caixa.

Orientar a organização a saldar suas obrigações em dia também é um dos objetivos do fluxo, pois através da projeção será possível organizar as entradas de caixa de acordo com a necessidade, sem que seja criado um encargo financeiro desnecessário por atraso de pagamento. Com a elaboração do fluxo também é possível administrar os recursos a fim de deixar uma pequena sobra para eventuais despesas.

O fluxo também permite analisar a sazonalidade das vendas, assim poderá planejar as compras de matéria-prima de acordo com as vendas. A política de venda também é possível ser analisada com a elaboração do fluxo de caixa. Ao se alterar prazos de pagamentos, é possível melhorar as condições de caixa da empresa. Negociar prazos com fornecedores e prazos de entrega de mercadoria também auxiliam em um fluxo de caixa mais saudável.

Essa ferramenta fornece uma visão de curto e médio prazo para o gestor, possibilitando uma tomada de decisão mais precisa e rápida, como analisar a viabilidade de aplicar de recursos ou a necessidade de captar os mesmos.

Em dias que exista a entrada elevada de recursos, será possível programar uma aplicação dos mesmos dentro do prazo necessário. Assim como se existir um dia

em que a despesa seja elevada, o administrador poderá programar a captação de recursos. O ideal é que o gestor concilie as entradas e saídas a fim de equilibrar o caixa da organização.

3.7. DESVANTAGENS DO FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa precisa ser gerido por profissionais competentes, e isso seria uma das desvantagens dele, pois é necessário uma pessoa capacitada e que conheça os processos da empresa. Esse profissional provavelmente seria de um custo elevado, porém teria condições de manter o fluxo em funcionamento.

Outro fator seria a falta da capacidade do administrador passar as informações necessárias para auxiliar o saldo do fluxo de caixa. O administrador precisa orientar e determinar regras junto com o setor comercial e compras a fim de melhorarem a política de compra e venda, para o auxílio de um melhor saldo de caixa disponível.

A falta de apoio da alta direção seria outro fator negativo do fluxo. Existem gestores que não estão focados no fluxo de caixa e sim somente no lucro do resultado, porém o mesmo pode ser diretamente afetado caso o fluxo não seja bem elaborado. A ocorrência de juros e a necessidade de empréstimos afetam o lucro da organização.

Como o fluxo é uma previsão do que irá ocorrer, a falta de veracidade na informação é um fator negativo. A distorção de valores afeta diretamente o caixa da organização que acaba contando, em seu planejamento, com a entrada de um determinado recurso, porém o mesmo não ocorrerá no dia previsto ocasionando a necessidade de solicitar um empréstimo ou até mesmo descontar uma duplicada antecipada.

4. ELABORAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa é uma ferramenta de controle que reúne diversas informações financeiras da organização a fim do administrador programar compras e pagamentos sem perder os prazos garantindo a credibilidade da empresa.

Para a elaboração de um fluxo de caixa é necessário, primeiramente, decidir em qual a periodicidade que o mesmo será elaborado. O ideal é que seja diário, porém inicialmente pode ser feito mensal e depois ir ampliando até chegar em diário. É fundamental que a empresa disponha das informações de forma organizada para que tudo o que seja projetado seja o mais perto do real possível, evitando futuros problemas de caixa.

Segundo Zdanowicz (2004, p. 145) “deverão ser discriminados todos os valores a serem recebidos e pagos pela empresa. Quanto mais especificado for o fluxo de caixa, melhor será o controle.”. As informações que serão lançadas deverão estar o mais próximo da realidade, visto que alguns dados serão projeções e não dados já realizados. As projeções de vendas e suas condições de recebimento e as projeções e compras e suas formas de pagamentos também devem ser considerado no fluxo de caixa.

As informações necessárias são:

- 1) Saldo em caixa: Valor final do saldo no caixa;
- 2) Valores a receber: Todos os valores, de vendas ou serviços, já realizados sendo a prazo ou a vista; entre outros valores com por exemplo receita de aplicações ou aluguéis.
- 3) Valores a pagar: Levantar todos as despesas e fornecedores com seus respectivos prazos. Nessa categoria é possível separar as contas para facilitar uma futura análise, entre fornecedores e outras despesas como água, luz, aluguel, mão-de-obra, financiamentos e pró-labore sócio.
- 4) Projeção de faturamento: Estimar as vendas, separando os valores a prazo e a vista. Buscar informações mais perto da realidade possível.

A partir do levantamento das informações deve se elaborar uma planilha eletrônica para relacionar e controlar o fluxo diariamente. De início pode ser feito uma planilha com o mapeamento das receitas de vendas, conforme o exemplo da FIGURA 1.

FIGURA 1 – MAPEAMENTO DAS RECEITAS DE VENDAS.

Recebimentos Projetados

	Meses					
	1	2	3	4	5	6
Vendas à vista	250.000	250.000	300.000	320.000	340.000	300.000
Vendas à prazo	50.000	80.000	120.000	130.000	140.000	120.000
Rendimentos Aplicações	5.000	5.100	5.200	5.300	5.400	5.500
Vendas imobilizados	0	0	0	2.500	0	0
Total	R\$ 305.000	R\$ 335.100	R\$ 425.200	R\$ 457.800	R\$ 485.400	R\$ 425.500

FONTA: AUTOR

Conforme a FIGURA 1 demonstrada acima é possível verificar quais são os valores a receber dentro de um determinado período. Nessa figura consta todos os recebimentos tanto a prazo como a vista. Essas informações não só demonstra o valor em si, mas também possibilita entender qual é a política de vendas da empresa. Caso a organização deseje ter um maior recebimento em um determinado período é possível ofertar benefícios financeiros para pagamentos antecipados ou alterar os prazos nas compras parceladas.

Como outra fonte de informação importante, os valores a pagar também necessitam serem mapeados. Eles irão possibilitar uma análise nas políticas de compra da empresa e quais ações poderão ser tomadas perante aos seus fornecedores. Negociar melhores condições de pagamento e preços mais atrativos são etapas fundamentais para um fluxo de caixa mais saudável. Segue um modelo na FIGURA 2.

FIGURA 2 – MAPEAMENTO DAS CONTAS À PAGAR

Pagamentos Projetados

	Meses					
	1	2	3	4	5	6
Folha de Pagamento	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
Luz / Telefone	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Fornecedores	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000
Aluguel	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Financiamento	15.000	15.000	15.000	0	0	0
Total	R\$ 97.500	R\$ 97.500	R\$ 97.500	R\$ 82.500	R\$ 82.500	R\$ 82.500

FONTA: AUTOR.

Após o levantamento das obrigações e direitos, é necessário elaborar uma planilha onde reúna ambas informações, para que enfim obtenhas se o saldo final do período, e acrescentar uma coluna para o preenchimento dos valores realizados, visto que as informações anteriores são dados previstos. Segue exemplo na FIGURA 3.

FIGURA 3 – FLUXO DE CAIXA

	1		2		3		4		5		6	
	PROJETADO	REALIZADO										
SALDO INICIAL	0		207.500		237.600		327.700		375.300		402.900	
Vendas à vista	250.000		250.000		300.000		320.000		340.000		300.000	
Vendas à prazo	50.000		80.000		120.000		130.000		140.000		120.000	
Rend Aplicações	5.000		5.100		5.200		5.300		5.400		5.500	
Vendas imob	0		0		0		2.500		0		0	
Total	R\$ 305.000		R\$ 335.100		R\$ 425.200		R\$ 457.800		R\$ 485.400		R\$ 425.500	
Folha de Pgto	-25.000		-25.000		-25.000		-25.000		-25.000		-25.000	
Luz / Telefone	-2.500		-2.500		-2.500		-2.500		-2.500		-2.500	
Fornecedores	-45.000		-45.000		-45.000		-45.000		-45.000		-45.000	
Aluguel	-10.000		-10.000		-10.000		-10.000		-10.000		-10.000	
Financiamento	-15.000		-15.000		-15.000		0		0		0	
Total	-R\$ 97.500		-R\$ 97.500		-R\$ 97.500		-R\$ 82.500		-R\$ 82.500		-R\$ 82.500	
SALDO	207.500		237.600		327.700		375.300		402.900		343.000	

FONTE: AUTOR.

Com o cruzamento das entradas e saídas, é possível verificar se existirá sobra ou falta de caixa, assim o administrador poderá se programar nas ações que serão necessário tomar. Outra informação relevante a ser analisada é comparar o fluxo projetado com o realizado a fim de buscar melhorias nas informações obtidas, para que o fluxo projetado seja o mais perto do realizado possível.

5. ANÁLISE DO FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa tem como objetivo principal antecipar qualquer falta ou sobra de recursos financeiro. É a partir do fluxo projetado que o administrador poderá prever as ações que deverão ser tomadas para manter a empresa saudável. Já quando o fluxo realizado estiver preenchido, é dever do gestor analisar as diferenças a fim de alinhar o fluxo para que ambos sejam semelhantes.

Analisando o fluxo projetado, o administrador poderá identificar qual o grau de dependência de seu capital em relação a terceiros, verificar a capacidade da organização em gerar recursos para cumprir com suas obrigações, definir qual o capital de giro necessário para o período analisado, entre outros indicadores financeiros, que servem de base para a tomada de decisão.

Já o fluxo realizado, onde as informações são dados ocorridos, fornece ao administrador o comportamento das entradas e saídas de recursos, assim como sua sazonalidade.

É de fundamental importância a análise do fluxo como um todo para que possa se entender o comportamento do passado, analisando os investimentos realizados,

para servir de subsídios para futuras aplicações de recursos. A leitura do fluxo realizado, das entradas e saídas, traduz os acontecimentos do período, onde é possível identificar as falhas ocorridas e permitir adotar ações para corrigi-las.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O fluxo de caixa é uma ferramenta de controle gerencial financeiro que possibilita ao gestor prever e antecipar futuras faltas ou sobra de caixa. Para que se possa elaborar o mesmo é preciso fazer um levantamento das contas a pagar e a receber.

Com o fluxo elaborado, ao decorrer do tempo, o que era projetado passa a ser realizado. Deve se comparar o projetado, ou previsto, com o realizado, a fim de corrigir erros de lançamentos ou processos internos da organização.

Através do fluxo é possível entender a política de compra e venda da empresa. Negociar prazos com fornecedores e melhorar a forma de vendas a prazo, trazem mais consistência ao fluxo. É também por ele que o administrador poderá tomar ações de investimentos, pois terá informações concretas da capacidade da organização em gerar recursos. Importante lembrar que o saldo de caixa não é lucro, e sim o resultado do dia.

O fluxo de caixa é de fundamental importância para a administração do dia a dia da empresa. Com informações precisas, várias análises podem ser feitas, como por exemplo a liquidez da organização. Pequenos empreendedores deixam de utilizar essa ferramenta e acabam prejudicando seus negócios.

7. REFERÊNCIAS

ANTHONY, R N.; GOVINDAJARAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão**. São Paulo: Atlas, 2003.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em Negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FLAMHOLTZ, E. G. Effective organizational control: a framework, applications and implications. **European Management Journal**, Bradford, v. 14, n. 16, p. 596-611, 1996.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do fluxo de caixa diário**. São Paulo: Editora Atlas, 1.997.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo, 1997.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil**. Relatório global. IBPQ e SEBRAE. 2003.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William; PALICH, Leslie E. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Thomson, 2007.

TÓFOLI, I. **Administração financeira empresarial**: uma tratativa prática. Campinas: Arte Brasil, 2008.

SANTO, Edno O. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiros. 9a. ed. Porto Alegre. Editora Sagra Luzzatto, 2001.

ZDANOWICZ, Jose Eduardo. **Fluxo de caixa**. 10 ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.