

**AGUINALDO ALEXANDRE TAVARES**

**FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO  
FINANCEIRO NO AUXÍLIO AO MICRO E PEQUENO EMPRESÁRIO**

Monografia apresentada para conclusão do Curso de  
MBA em Finanças Corporativas, do Centro de Pesquisas  
e Pós-Graduação em Administração, da Universidade  
Federal do Paraná.

Prof. Orientador Dr. Antônio Barbosa Lemes Junior

**CURITIBA  
AGOSTO, 2005**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha esposa Ana Lina e minhas duas Filhas Jaqueline e Carolina, cuja paciência e compreensão foram meu incentivo para concluir essa jornada, e a Deus por me dar saúde e forças para lutar em face de um grande desafio com o qual me confrontei em meio ao curso.

Agradeço aos Srs. Professores por sua disposição em esclarecer minhas dúvidas quando necessário bem como despende de seu tempo para transmitir da melhor maneira possível o conteúdo dos assuntos abordados.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>08</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>19</b>
<b>I. PANORAMA GLOBAL – MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....</b>	<b>11</b>
1.1 Considerações Gerais.....	11
1.2 Definição de Micro e Pequenas empresas.....	12
1.3 Micro e Pequenas Empresas no Brasil.....	13
<b>II. JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>14</b>
2.1 Justificativa.....	14
<b>III. OBJETIVOS.....</b>	<b>15</b>
3.1 Objetivo Geral.....	15
3.2 Objetivos Específicos.....	15
<b>IV. PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO.....</b>	<b>16</b>
4.1 Planejamento Financeiro.....	16
4.1.1 Planejamento Financeiro Global.....	17
4.2 Controle Financeiro Global.....	17
4.3 Atribuições do Administrador Financeiro.....	18
<b>V. CICLOS E CAPITAL DE GIRO.....</b>	<b>19</b>
5.1 Ciclos de Atividades das Empresas.....	19
5.1.1 Ciclo Financeiro.....	19
5.1.2 Ciclo Econômico.....	20
5.1.3 Ciclo Operacional.....	20
5.1.4 Índices da Estrutura de Capital de Giro ou Índices de Atividades.....	20
5.2 Capital de Giro.....	22
5.2.1 Considerações Gerais.....	22
5.2.2 Necessidade de Capital de Giro.....	24
5.2.2.1 Manutenção de Capital de Giro.....	24
5.2.2.2 Redução da necessidade de capital de giro.....	25

5.3 Problemas de Capital de Giro.....	25
5.3.1 Sazonalidade das Vendas.....	25
5.3.2 Insuficiência de Capital de Giro.....	26
<b>VI. FLUXO DE CAIXA.....</b>	<b>28</b>
6.1 Conceito e Considerações de Fluxo de Caixa.....	28
6.2 Objetivo do Fluxo de Caixa.....	29
6.3 Integração do Fluxo de Caixa com os Diversos Setores da Empresa.....	30
6.4 Coleta de Dados para Elaboração do Fluxo de Caixa.....	30
6.5 Formas de Ingressos dos Recursos no Fluxo de Caixa.....	31
6.5.1 Descrição das Receitas de Vendas.....	32
6.5.2 Descrição do Contas a Receber.....	32
6.6 Tipos de saídas de Recursos no Fluxo de Caixa.....	33
6.6.1 Descrição do Contas a Pagar.....	33
6.7 Administrando as Disponibilidades de Caixa.....	34
6.8 Algumas Causas do Déficit de Caixa.....	35
6.9 Medias para Regular o Déficit de Caixa.....	36
6.9.1 Diminuição no Prazo de Recebimento de Vendas.....	37
6.9.2 Agilidade no Recebimento das Operações.....	37
6.9.3 Negociação para Aumento no Prazo de Pagamentos.....	37
6.10 Elaboração do Fluxo de Caixa.....	38
<b>VII. ORÇAMENTO DE CAIXA.....</b>	<b>44</b>
7.1 Conceito e Considerações Gerais.....	44
7.2 Objetivos.....	44
7.3 Período Orçamentário.....	45
7.4 Coleta de dados do Orçamento de Caixa.....	45
7.5 Elaboração do Orçamento de Caixa.....	46
7.5.1 Orçamento de Caixa – Método Direto.....	46
7.5.2 Modelo de Orçamento de Caixa – Método Direto.....	48
7.6. Vantagens do Orçamento de Caixa.....	52
<b>VIII. PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO.....</b>	<b>53</b>
8.1 Conceito.....	53

8.2. Utilizando o Planejamento Tributário.....	53
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>58</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>60</b>

**LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1 - Lucro Real.....</b>	<b>55</b>
<b>Tabela 2 - Lucro Presumido.....</b>	<b>56</b>
<b>Tabela 3 - Simples.....</b>	<b>57</b>

## RESUMO

Este trabalho objetiva informar aos gestores e futuros gestores de Micro e Pequenas Empresas a necessidade do planejamento e acompanhamento financeiro para o sucesso de seu negócio. Busca demonstrar a importância da implantação do fluxo de caixa como ferramenta vital para o acompanhamento de suas atividades financeiras, sendo este, indispensável e primordial para o controle e tomada de decisões.

Discute como fatores internos e externos referentes às entradas e saídas de recursos financeiros afetam o fluxo de caixa e a maneira como pode-se trabalhar com o déficit ou superávit de caixa, bem como sugere alternativas e meios legais para maximizar a disponibilidade de recursos bem como alongar o prazo do ciclo financeiro.

Também são informados o papel do administrador financeiro e a importância de sua integração com as diversas áreas da empresa.

## INTRODUÇÃO

Com a escassez de recursos financeiros que as empresas como um todo vêm enfrentando atualmente e o alto custo para obtenção dos mesmos por meio de financiamentos bancários ou por meio de outras fontes de empréstimos, cada vez mais se faz necessário que o administrador financeiro esteja preparado para gerenciar eficazmente os recursos disponíveis de sua organização.

O objetivo deste estudo é apresentar o fluxo de caixa como uma ferramenta prática e de grande eficácia para o planejamento e controle dos recursos financeiros, que permite ao gestor financeiro ter uma visão ampla da situação financeira da empresa e sua liquidez em um dado período. Também como projetar a situação futura, tanto de curto como longo prazos. Busca mostrar aos gestores de micro e pequenas empresas a importância da implantação do fluxo de caixa e como utilizá-lo, fazendo com que este traga a maior rentabilidade possível para a empresa. Ademais, tem por objetivo capacitá-los a entender e utilizar os recursos legais de Planejamento Fiscal, a fim de minimizar o impacto da carga tributária sobre o caixa, lançando mão de recursos e incentivos legais como forma de redução de custos.

Analisa-se neste trabalho as causas das oscilações do fluxo de caixa, discute-se as formas como são previstas as entradas e saídas de recursos, bem como, o momento em que ocorrerão. Demonstra-se a melhor forma de utilização dos excedentes de caixa bem como a melhor forma de captação de recursos a custos mais baixos quando houver necessidade.

No capítulo I será explanada uma visão geral sobre micro e pequenas empresas, bem como, definição e considerações gerais. Na seqüência, nos capítulos II e III, serão abordados a justificativa para escolha deste tema, o objetivo geral e os objetivos específicos.

No capítulo IV será apresentado um breve relato sobre planejamento e controle financeiro e o papel do administrador financeiro em sua área de atuação.

A importância e o conceito de Capital de Giro e a sua relação com o fluxo de caixa serão visualizadas no capítulo V.

Apresenta-se no capítulo VI o conceito e considerações gerais de Fluxo de Caixa, objetivo, implantação, modelo e acompanhamento do mesmo.

Apresenta-se no capítulo VII, o Orçamento de Caixa e sua aplicação.

Finaliza-se com o capítulo VIII explanando alguns métodos de redução da carga tributária por utilizar incentivos governamentais no Planejamento Tributário.

## I. PANORAMA GLOBAL – MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - MPES

### 1.1. Considerações Gerais

*Segundo estudo e pesquisas do SEBRAE e Fundação Universitária de Brasília – FUBRA, umas das principais causas do encerramento das atividades das Micro e Pequenas Empresas no Brasil, está relacionada às falhas gerências na condução dos seus negócios, sendo apontada a principal causa como a falta de Capital de Giro dentro das empresas.*

Isto indica a falta de preparo no planejamento e administração do fluxo de caixa pelos gestores destas empresas.

Atrelada à falta de capital de giro está o alto índice de endividamento e deficiência no planejamento inicial das atividades.

Atualmente verifica-se algumas entidades voltadas a dar suporte e apoio aos micro e pequenos empresários que buscam estruturar um negócio, tanto em termos de treinamento quanto de apoio financeiro.

*Atualmente destaca-se em todas as regiões do país **O Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas** instituição técnica de apoio ao desenvolvimento da atividade empresarial de pequeno porte, voltada para o fomento e difusão de programas e projetos que visam à promoção e ao fortalecimento das micro e pequenas empresas. A missão do Sebrae é promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas.*

*Foi criado por lei e iniciativa do Poder Executivo, concebida em harmonia com as confederações representativas das forças produtivas nacionais. Sem essa parceria entre os setores público, privado e as principais entidades de fomento e pesquisa do País, esse modelo não teria a eficiência e a eficácia que tem revelado ao longo do tempo.*

*O Sebrae é predominantemente administrado pela iniciativa privada. Constitui-se em serviço social autônomo - uma sociedade civil sem fins lucrativos que, embora operando em sintonia com o setor público, não se vincula à estrutura pública federal.*

*A instituição é fruto, portanto, de uma decisão política da cúpula empresarial e do Estado, que se associaram para criá-la e cooperam na busca de objetivos comuns. É, por isso mesmo, uma entidade empresarial voltada para atender ao segmento privado, embora desempenhe função pública e tenha sempre em consideração as necessidades do desenvolvimento econômico e social do País.*

*Criado em 1990 pelas Leis 8.029 e 8.154, e regulamentado no mesmo ano pelo Decreto nº 99.570, o atual Sebrae surgiu numa época de grandes transformações do ambiente econômico, social e político brasileiro. ([www.sebraepr.com.br](http://www.sebraepr.com.br), 27.06.2005, 21:30h)*

Munidos de espírito empreendedor, os futuros administradores das MPes apostam na grande maioria das vezes todas as suas economias. É imperativo que o futuro administrador, antes de projetar-se ao mercado, busque suporte técnico especializado com o intuito de elaborar um estudo de viabilidade onde apontará os pontos positivos e negativos do negócio a ser iniciado, bem como, deve-se procurar treinamentos específicos para que o mesmo esteja preparado para a execução do seu projeto.

## 1.2. Definição de Micro e Pequenas Empresas - MPes

*Segundo Salgueiro (2002 p. 13) a partir de 1997, com o advento da Lei nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, passou a vigorar o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições – SIMPLES, sendo definidas, a partir de então as condições para que as Micro Empresas e as Empresas de Pequeno Porte possam se enquadrar no Sistema, em função do limite de faturamento, objetivo social, natureza jurídica, composição societária e outros aspectos legais. O SIMPLES veio proporcionar a essas empresas um tratamento tributário diferenciado, como determina a Constituição Federal de 1988, visando incentivar o seu desenvolvimento.*

*De acordo com a referida lei, e alterações posteriores, o enquadramento dos pequenos empreendimentos dar-se-á em relação ao montante de sua receita no ano-calendário anterior, considerando-se:*

- a) **MICROEMPRESA** – As sociedades ou firmas com Receita Bruta anual de até R\$ 120.000,00;
- b) **EMPRESA DE PEQUENO PORTE** – As sociedades ou firmas individuais com Receita Bruta anual superior a R\$ 120.000,00, e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00.” (Daniel Salgueiro da Silva, 2002, p. 13).

*No Estatuto de 1999, o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual, cujos valores foram atualizados pelo Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004, que corrigiu os limites originalmente estabelecidos (R\$ 244.000,00 e R\$ 1.200.000,00, respectivamente). Os limites atuais são os seguintes:*

*- Microempresa: receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos);*

*- Empresa de Pequeno Porte: receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais). ([www.sebraepr.com.br](http://www.sebraepr.com.br), 05.07.2005, 19:00h)*

### 1.3. Micro e Pequenas Empresas no Brasil

*Segundo o consultor da Unidade de Estratégias e Diretrizes do Sebrae Nacional, José Mauro de Moraes, com a estagnação da geração de empregos nas grandes empresas, as pequenas empresas começaram a ocupar os espaços deixados pelas grandes.*

*A análise de Moraes baseia-se em dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), referentes ao período de 1996 a 2001, quando as micro e pequenas empresas saltaram de 3,1 milhões para 4,6 milhões, passando de 98,9% para 99,2% do total. Nesse período, o segmento gerou 3,5 milhões de novos empregos, enquanto as médias e grandes empresas, apenas 686 mil. Em 2001, as micro e pequenas empresas eram responsáveis por 14,5 milhões de empregos formais em todo o país, 56,1% do total.*

*Os dados do IBGE levam em conta apenas as empresas formalmente constituídas, inscritas no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas - CNPJ. Estima-se que paralelamente aos pequenos negócios formais, outros 9,5 milhões operam na informalidade por não conseguirem atender as exigências legais e burocráticas ou pela impossibilidade de retorno financeiro dentro do ambiente formal.*

*Do total de micro e pequenas empresas formais, a metade (2,3 milhões) concentrava-se, em 2001, no comércio; 1,7 milhão no setor de serviços e 589 mil na indústria. Dos 14,5 milhões de empregos gerados no segmento de micro e pequenas empresas no mesmo ano, 5,9 milhões eram oferecidos pelos estabelecimentos comerciais; 4,9 milhões pelos de serviços e 3,6 milhões pelos industriais.*

## II. JUSTIFICATIVA

### 2.1. Justificativa

Devido à falta de recursos financeiros que as MPEs enfrentam e alta competitividade que se apresenta no mercado, é cada vez mais importante que os gestores estejam preparados para gerir estes recursos com ferramentas que possibilitem um maior controle e análise para tomada de decisões.

Hoje com o grande número de micro e pequenas empresas atuantes no mercado e a falta de profissionalização de seus gestores, verificamos que o índice de fracasso destas empresas é extremamente elevado.

*Segundo pesquisa realizada pelo Sebrae Nacional, a taxa de encerramento de atividades das Micro e Pequenas Empresas no Brasil, conforme empresas constituídas e registradas nas juntas comerciais de todos os Estados entre o período de 2000, 2001 e 2002, revela que 49,4% das empresas constituídas encerram suas atividades com menos de dois anos de existência, 56,4% encerram suas atividades com até três anos de existência e 59,9% não sobrevivem além dos quatro anos de atividades.*

Estes índices revelam que metade das empresas que iniciam suas atividades não chegam a dois anos de vida, muitas em função do despreparo dos seus gestores. Evidencia-se assim a necessidade do desenvolvimento no âmbito técnico destes administradores para que os mesmos possam gerir suas atividades de forma profissional.

Busca-se neste trabalho apresentar uma ferramenta básica, de fácil compreensão e alta performance a qual é imprescindível em qualquer empresa, mas que é crucial para o sucesso das MPEs que desejam expandir e perpetuar os seus negócios. Esta ferramenta não pode ser vista apenas como apresentadora de dados atuais, mas também como reveladora de problemas futuros, que precisam ser previsto e auxiliem na correção de direcionamentos equivocados para o bem da organização.

### **III. OBJETIVOS**

#### **3.1. Objetivo Geral**

Analisar a importância do Fluxo de caixa como Ferramenta de Gestão e Planejamento Financeiro.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

- Definir o conceito de fluxo de caixa e sua aplicabilidade;
- Demonstrar a utilização do Fluxo de Caixa como ferramenta de Gestão, Planejamento e Controle das Micro e Pequenas Empresas.

## IV. PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO

### 4.1. Planejamento Financeiro

Uma das principais funções do Planejamento Financeiro é a alocação dos recursos existentes com a expectativa de obter-se futuros benefícios. Pode-se dizer que quanto melhor se aplicar estes recursos, maiores serão os benefícios auferidos.

Sabe-se o destino de cada investimento com antecedência, contudo, a rentabilidade destes investimentos é incerta, sendo assim, o fluxo de investimentos pode ou não alcançar uma rentabilidade maior ou menor do que a esperada. Dada a divergência que pode ocorrer entre o esperado e o realizado, verifica-se a necessidade de um apurado planejamento financeiro, para que não ocorram tais divergências ou pelo menos estas sejam minimizadas, impedindo prejuízos que possam afetar a continuidade da empresa.

*Segundo Braga (1989 p.227) Genericamente, as funções administrativas costumam ser classificadas em planejamento, organização, direção e controle, onde:*

- *Planejar é escolher uma entre várias alternativas*
- *Organizar é atribuir responsabilidade e autoridade.*
- *Dirigir é exercer a autoridade.*
- *Controlar é avaliar os resultados das atividades.*

***Planejar significa definir antecipadamente:***

- *Os objetivos das ações preestabelecidas (o que se deseja alcançar);*
- *A forma pela qual as ações serão desenvolvidas (como será feito);*
- *Os meios físicos, tecnológicos, humanos etc. e os recursos financeiros necessários (com que e por quanto será feito);*
- *Os prazos de execução e as épocas de conclusão de cada etapa do plano (quando será feito);*
- *Os responsáveis pela execução das etapas do plano (por quem será feito).*

#### **4.1.1. Planejamento Financeiro Global**

*Segundo Braga (1989), o planejamento financeiro global compreende a programação avançada de todos os planos da administração financeira e a integração e coordenação desses planos com os planos operacionais de todas as áreas da empresa. Desse modo, o processo de planejamento financeiro global compreende.*

- Estimar os recursos que serão necessários para executar os planos operacionais da empresa;*
- Determinar o montante de tais recursos que poderá ser obtido no âmbito da própria empresa e quanto deverá provir de fontes externas;*
- Identificar os melhores meios e fontes para a obtenção de recursos adicionais, quando se fizerem necessários;*
- Estabelecer o melhor método para aplicação de todos os recursos, obtidos interna ou externamente, para executar os “planos operacionais”.*

#### **4.2. Controle Financeiro Global**

*Segundo Braga (1989), analisando a empresa como um sistema, Weston identifica os fluxos dos seguintes fatores fundamentais: encomendas, matérias-primas, energia, pessoas, equipamentos, informações e recursos monetários.*

*O controle envolve o acompanhamento desses fluxos, dos quais o denominador comum é o fluxo de informações. Fundamentalmente, um sistema de controle consiste na obtenção de informações e nos processos daí decorrentes de registro, armazenagem, processamento, retorno e análise das informações, bem como o seu uso na modificação e no aperfeiçoamento do funcionamento da empresa.*

*O planejamento e o controle estão inter-relacionados. O planejamento é necessário para a fixação de padrões e metas. O controle permite obter informações com rapidez, comparar os planos com os desempenhos reais e fornecer um meio para a realização de um processo de feedback no qual o sistema pode ser transformado para que se atinja uma mais perfeita atuação.*

*Dessa forma, o controle financeiro é desenvolvido por meio do acompanhamento da execução do planejamento financeiro global.*

#### **4.3. Atribuições do Administrador Financeiro**

Nas MPEs, as atividades relacionadas com a função financeira geralmente ficam sob a responsabilidade de um dos sócios. Normalmente essa pessoa assume outras atividades, deixando a área financeira muitas vezes em segundo plano.

Ao contrário, nas grandes organizações, a função financeira situa-se entre as mais relevantes e costuma ser desempenhada por mais de um executivo.

Nas MPEs destaca-se o gerente financeiro tendo como atribuições as tarefas do planejamento e controle financeiro sendo as mais importantes as enumeradas abaixo:

- Administração de caixa e bancos;
- Aplicações financeiras;
- Levantamento de Recursos;
- Crédito e Cobrança;
- Contas a pagar;
- Custódia de Valores;
- Orçamento de caixa.

*Segundo Braga (1989), haja vista que o desenvolvimento da função financeira implica na constante avaliação de um grande número de informações relacionadas com os fluxos de fundos. Este conjunto de informações forma o fluxo de caixa da empresa.*

## V. CICLOS E CAPITAL DE GIRO

### 5.1. CICLOS DE ATIVIDADES DAS EMPRESAS

Para um bom entendimento do conceito de capital de giro faz-se necessário conhecer os conceitos de ciclo financeiro, ciclo econômico e ciclo operacional da empresa.

#### 5.1.1. Ciclo Financeiro

Entende-se por Ciclo Financeiro (CF), também conhecido como Ciclo de Caixa (CC), o deslocamento de recursos financeiros dentro da empresa, compreende o período entre as saídas de recursos para compra de matérias-primas até a entrada de recursos por meio dos recebimentos das vendas.

O Ciclo Financeiro é o prazo em que a empresa financia suas operações, sem a participação dos fornecedores, ou seja, neste período exclui-se o prazo entre a compra e o pagamento das matérias-primas.

Como cada empresa, tanto industrial quanto de prestação de serviços ou comercial, possuem prazos diferentes para pagamentos aos fornecedores e recebimentos de clientes, o ciclo financeiro é determinado com base nos prazos médios de pagamentos e recebimentos.

#### **O Ciclo Financeiro divide-se em Regulares e Irregulares:**

**Regulares:** São os ingressos e desembolsos que ocorrem periodicamente e são certos, tais como: recebimentos de vendas e pagamentos de salários.

**Irregulares:** São aqueles que não estão previstos tais como venda de um ativo imobilizado, compra de peças para reposição de máquinas ou mesmo pagamento de multas.

### **5.1.2. Ciclo Econômico**

No caso de Empresas Industriais o Ciclo Econômico compreende o período entre a aquisição das matérias-primas e termina com a venda dos produtos acabados, no caso de Empresas Comerciais compreende o período entre a aquisição das mercadorias e a efetiva venda das mesmas, sem a implicação efetiva dos pagamentos e recebimentos.

### **5.1.3. Ciclo Operacional**

O Ciclo Operacional abrange o Ciclo Econômico e o Ciclo Financeiro. Inicia-se com a aquisição da matéria-prima e sua respectiva estocagem, pagamento aos fornecedores, fabricação dos produtos e sua respectiva estocagem, venda dos produtos acabados, finalizando com o recebimento das vendas.

O Ciclo Operacional sofre variação dependendo dos fatores de produção, vendas, políticas de recebimentos e pagamentos da empresa.

### **5.1.4. Índices da Estrutura de Capital de Giro ou Índices de Atividades:**

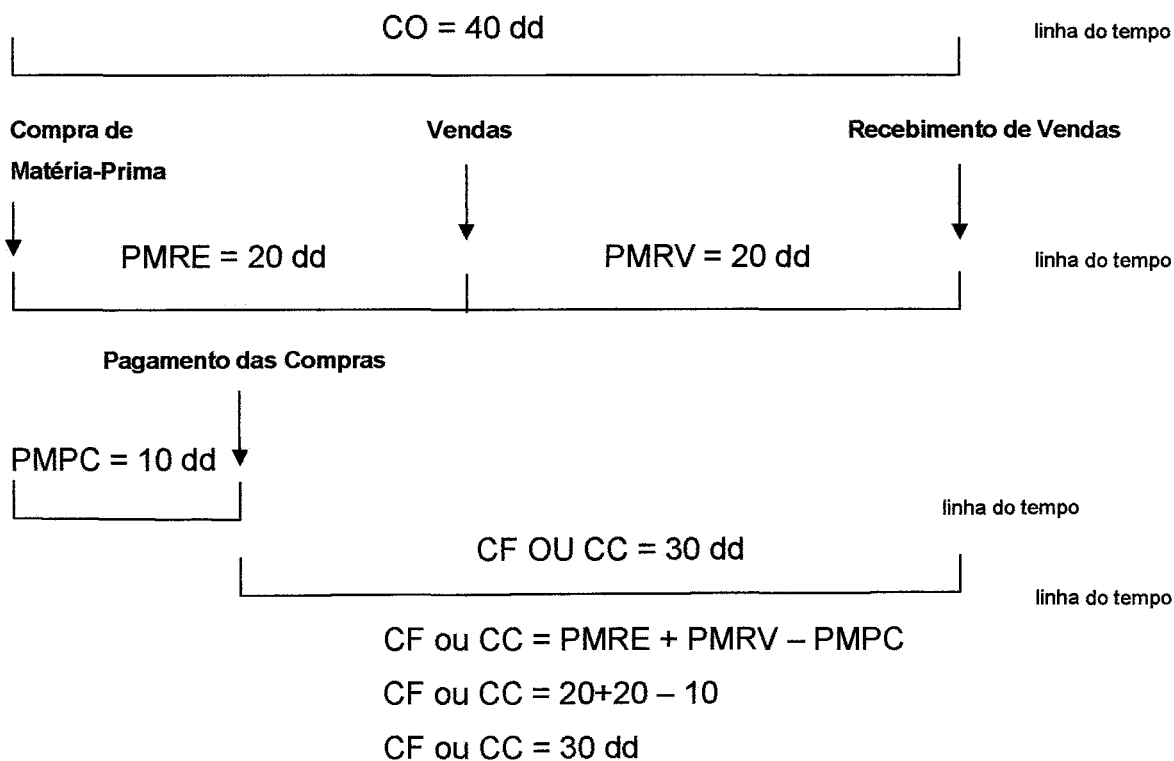
Os Índices de Atividades medem a forma como a empresa está gerenciando seus ativos. Por meio destes índices pode-se saber a eficiência da empresa no que tange sua política de contas a receber, contas a pagar e renovação de estoques.

Estes índices são práticos e de fácil entendimento, podendo ser aplicados em qualquer tipo de empresa, tanto industrial, comercial ou prestadora de serviços.

Sabe-se que quanto maior for a velocidade dos recebimentos das vendas e de renovação de estoques, melhor será o resultado, no entanto, quanto mais lento for o pagamento das compras, desde que não corresponda a atrasos, melhor. Isto se dá por meio de uma boa política de vendas e de compras. Quanto mais instruídos forem os negociadores da empresa em compras e vendas, maior será o benefício auferido. Verifica-se assim que o administrador financeiro consegue visualizar o que ocorre na empresa, e busca maximizar os recursos financeiros existentes, contudo, há a

necessidade de empenho por parte de todos os colaboradores para maximização dos lucros.

Apresenta-se a figura abaixo, como exemplo hipotético de Ciclo Financeiro, Ciclo Econômico e Ciclo Operacional de uma pequena empresa



Adaptado de: Módulo Contabilidade Gerencial. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Marcelo Cichacz. 2004

Onde:

- **CF = Ciclo Financeiro**
- **CC= Ciclo de Caixa**
- **PMPV = Prazo Médio de Recebimento de Vendas**

Este índice representa o tempo médio decorrido entre a venda do produto acabado e o recebimento do mesmo.

- **PMPC = Prazo Médio de Pagamentos de Compras**

Este índice representa o tempo decorrido entre a compra da matéria-prima e o pagamento da mesma.

- **PMRE = Prazo Médio de Recebimento de Estoques**

Este índice representa o tempo médio decorrido entre a compra da matéria-prima e a venda do produto acabado.

- **CO = Ciclo Operacional**

Este índice representa a soma dos PMRE + PMRV, pois é o tempo decorrido entre a compra da matéria-prima e o recebimento da venda do produto acabado, ou seja, é o ciclo completo para produção de determinada mercadoria desde a aquisição da matéria-prima até o efetivo recebimento das vendas.

Verifica-se que o Ciclo Operacional desta empresa é de 40 dias, ou seja, a empresa necessita deste período de tempo para produção e efetivo recebimento dos produtos vendidos, contados a partir da compra da matéria-prima. O ciclo operacional é afetado pelos prazos médios de recebimentos e pagamentos, bem como, pelo tempo necessário para compra, estocagem e produção dos seus produtos.

## **5.2. CAPITAL DE GIRO**

### **5.2.1. Considerações Gerais**

O Capital de Giro, também conhecido como Capital Circulante Líquido (CCL), pode ser representado pelos recursos materiais de renovação rápida, compostos pelos caixa e aplicações de liquidez imediata, contas a receber e estoques.

Utiliza-se o Capital de Giro para financiar as duplicatas a receber e os estoques. As duplicatas a receber estão quase se transformando em dinheiro e os estoques ainda têm que ser vendidos para se transformar em duplicatas a receber ou mesmo venda a vista.

A quantidade de capital de giro necessária depende de cada empresa, de seu volume de vendas, sua política de comercialização e níveis de estoques necessários e desejados. O mesmo necessita de recursos para seu financiamento os quais podem ser recursos próprios ou recursos de terceiros, tanto quanto maior for o capital de giro, maior será a necessidade de tais financiamentos e maiores serão os custos financeiros.

Nas empresas que ocorrem aumento das vendas é normal observar-se um aumento no capital de giro em decorrência do aumento de níveis de estoques e contas a receber. Caso seja observado um aumento na necessidade de capital de giro em função do aumento de estoques e duplicatas a receber sem o devido aumento nos volumes das vendas, deve-se diagnosticar as causas e eliminá-las visto que o fato decorre de alguma não conformidade na administração dos recursos.

A sazonalidade das vendas também causa impacto no Capital de Giro, os estoques podem se elevar durante um período do ano para determinados setores empresariais, exigindo-se aí um financiamento de recursos próprios ou de terceiros.

Enquanto um elevado Capital de Giro constitui um indicador de boa liquidez da empresa, o mesmo não ocorre com sua rentabilidade, visto que o excesso de ativos circulantes pode indicar ineficiência na administração dos recursos financeiros. Em caso de elevados índices de recursos próprios e/ou de terceiros para financiar o Capital de Giro, a longo prazos envolvem custos elevados, por isso a necessidade de estabelecer-se um nível adequado.

*Segundo Santos (2001) o ideal é que o Capital de Giro seja financiado por recursos permanentes, próprios ou de terceiros exigíveis a longo prazo. Prever a captação de Empréstimos de curto prazo na fase inicial de um projeto corresponde a constituir, praticamente, desde a origem da empresa, um déficit estrutural de Capital de Giro. Caso a necessidade de Capital de Giro venha superar o volume projetado e haja*

*necessidade de novas captações de curto prazo, a empresa poderá iniciar suas atividades com excessivo endividamento.*

### **5.2.2. Necessidade de Capital de Giro**

Dimensionar o capital de giro de qualquer empresa não é uma tarefa fácil, exige um conhecimento mais acurado a respeito das atividades operacionais da empresa, bem como das atividades comerciais e financeiras.

Normalmente não se deve manter um capital de giro elevado, pois o mesmo, pode ser aplicado em ativos permanentes, contudo, um capital de giro a níveis muito baixo, pode prejudicar as atividades de operação e atividades de vendas da empresa.

*Segundo Santos (2001) a parcela permanente de capital de giro deve ser financiada com recursos financeiros permanentes (passivo exigível a longo prazo e patrimônio líquido). Já a parcela flutuante do capital de giro pode ser financiada com recursos financeiros de curto prazo (passivo circulante).*

#### **5.2.2.1. Manutenção de Capital de Giro**

Normalmente, o capital de giro é financiado pela própria empresa por meio de seu lucro, no entanto, nem sempre um lucro positivo obtido pela empresa significa dinheiro em caixa.

O capital de giro sofre influências positivas e negativas decorrentes de fatores internos e externos alheios às vontades dos gestores de qualquer empresa. Devido a fatores negativos, o ideal é que toda empresa mantenha uma reserva financeira para enfrentar estes fatores. Quanto maiores forem as reservas menores as possibilidades de crises financeiras, contudo, existe o custo da manutenção destas reservas, as quais devem ser mensuradas. A aplicação desta reserva no mercado financeiro propicia uma rentabilidade menor do que a atividade fim da empresa. Ressalta-se, porém, que este aparente custo gerado pelo diferencial entre a aplicação e a rentabilidade advinda da atividade fim da empresa, podem ser corretamente tratado como “investimento”. Isso

porque em caso de crise, os custos de captação seriam muito maiores, e certamente muito mais difíceis de serem obtidos. Logo, o administrador precisa estar atento ao momento certo de buscar recursos no mercado financeiro com o fim de equalizar seu capital de giro às necessidades atuais bem como as *futuras*, em caso de crise eminente.

Caso não haja uma reserva de capital de giro a empresa estará mais suscetível às influências internas e externas, podendo vir a enfrentar problemas futuros desta natureza. A reserva apesar de influenciar na rentabilidade da empresa muitas vezes se faz necessária, visto que, sem o capital de giro a empresa tende a descontinuidade.

#### **5.2.2.2. Redução da necessidade de capital de giro**

A redução da necessidade de capital de giro pode ser conseguida por meio do encurtamento do ciclo financeiro obtido de três maneiras:

- Diminuição no prazo de recebimentos;
- Aumento no prazo de pagamentos;
- Diminuição no prazo de produção e estocagem.

Como no caso de diminuição no prazo de recebimento e aumento no prazo de pagamentos são alternativas que muitas vezes são esporádicas e dependem do mercado, estas são menos eficazes.

A redução nos prazos de produção e estocagem é que fazem diferenças significativas no ciclo financeiro da empresa. Nas médias e grandes empresas, estas mudanças são de responsabilidade da área técnica, estando fora do escopo da área financeira, contudo, sabe-se que nas MPEs normalmente esta responsabilidade também é compartilhada pelo gerente financeiro.

### **5.3. Problemas de Capital de Giro**

#### **5.3.1. Sazonalidade das Vendas**

Empresas que possuem sazonalidade nas vendas devem projetar seu fluxo de caixa bem como o resultado da empresa em base anual. Algumas vezes resultados positivos e elevados de determinados meses, podem ser tomados como base para projeções futuras, sem que sejam considerados aqueles meses em que houve resultados ruins, confundindo-se assim os períodos de baixos e altos volumes de vendas, deixando-se de fazer reservas de capital de giro para os meses de baixos volumes de vendas.

Uma das alternativas é fazer a previsão desta necessidade e providenciar a reserva destes recursos, podendo os mesmos serem aplicados no período em que estes recursos não forem utilizados.

#### **5.3.2. Insuficiência de Capital de Giro**

As principais causas dos problemas enfrentados com a falta do capital de giro nas empresas estão estreitamente ligadas aos fatores abaixo informados:

- Queda nas vendas;
- Crescimentos das inadimplências;
- Aumento das despesas financeiras;
- Aumento dos custos.

Estes são fatores que devem ser analisados e combatidos continuamente e exigem esforços ainda maiores quando verifica-se que são as causas de queda ou falta de capital de giro nas empresas.

Uma alternativa para combater a inadimplência é concentrar esforços na política de análise e liberação de créditos, gerando assim uma melhora na qualidade dos seus recebimentos.

Algumas empresas na ânsia de resolver o problema de capital de giro acabam realizando empréstimos a um custo elevado. Normalmente a rentabilidade média real de uma empresa a níveis anuais é de 15%, sendo assim, qualquer custo de captação maior do que esta taxa ao ano, é incompatível com a rentabilidade normal da empresa. Sendo este tipo de captação efetuada, pode resolver o problema de imediato, mas também pode trazer outro problema que será quando da liquidação da dívida.

Para que se possa combater a insuficiência de capital de giro, uma das alternativas é a redução do ciclo operacional, o qual acarretará menor tempo para produzir e conseqüentemente para o recebimento das vendas. No caso do comércio esta redução no ciclo significa um giro mais rápido dos estoques.

## VI. FLUXO DE CAIXA

### 6.1. Conceito e Considerações de Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, controlar e dirigir os recursos financeiros de sua empresa em um determinado período de tempo, pelo qual busca manter a liquidez imediata e a maior rentabilidade possível dos recursos disponíveis.

Toda a empresa apresenta diariamente um movimento de entradas e saídas de recursos financeiros, que representa a situação financeira da empresa em cada momento, esta situação financeira refere-se à sua capacidade de liquidar os compromissos já assumidos e ao seu potencial de crédito junto aos fornecedores, instituições financeiras, etc., ou seja, corresponde à liquidez da empresa. Esses ingressos e desembolsos podem ser resumidos como sendo o fluxo de caixa da empresa.

Por meio de um fluxo de caixa bem estruturado as empresas podem planejar e tomar decisões de investimentos, financiamentos e demais distribuições de recursos, além de inúmeros outros acompanhamentos fundamentais para o bom desempenho da empresa.

*Segundo Yoshitake e Hoji (1989), podem ser considerados como elementos de "caixa", além dos recursos monetários (numerários e depósitos a vista), e as aplicações financeiras de liquidez imediata.*

*Na gestão do caixa, é importante conhecer a capacidade de obtenção de caixa da empresa, que é a capacidade total de captação dos recursos próprios e de terceiros. Conhecendo-se a capacidade de obtenção de caixa, é possível planejar com maior eficácia a expansão do nível de operações e resolver eventuais problemas de oscilações nas disponibilidades de caixa.*

*As atividades de caixa da empresa devem ficar sempre dentro do limite da capacidade mensurada. Ao exceder esse limite, a empresa poderá enfrentar sérias dificuldades financeiras, comprometendo a continuidade de suas atividades.*

*Segundo Santos (2001) o Fluxo de Caixa não inclui o acompanhamento da realização das projeções. Assim, não tem colunas projetado, realizado e variação, ficando estes itens atribuídos ao orçamento de caixa, que é uma ferramenta tipicamente de Controle.*

## **6.2. Objetivo do Fluxo de Caixa**

O principal objetivo do fluxo de caixa é projetar as entradas e saídas de recursos financeiros para um determinado exercício, visando informar a capacidade que a empresa tem de liquidar seus compromissos de curto e médio prazo.

Outro objetivo é identificar a necessidade ou não de captação de empréstimos, que em caso positivo deverão ser feitas nas fontes menos onerosas do mercado. Caso haja excedentes de recursos deverão ser aplicados, estudando a destinação mais eficiente. Ressalte-se aqui que os agentes financeiros serão seus parceiros *enquanto* você é interessante também para eles, porém se você não tiver números convincentes e boa perspectiva de negócios futuros a apresentar, isso sem dúvida refletirá na taxa exigida pelo empréstimo a título de risco, podendo até mesmo ser negada pelo agente financeiro.

No caso da captação de recursos requer-se algum tempo para sua negociação, devendo a empresa saber com antecedência quando necessitará de tais recursos. Recomenda-se que se faça isso enquanto gozar de boa saúde financeira, o que torna ainda mais necessário que seu planejamento seja eficaz.

Em empresas onde não existe um efetivo controle do fluxo de caixa, muitas vezes as sobras de caixa não são visualizadas com antecedência, bem como, não se saberá o momento em que estas sobras serão utilizadas, fazendo com que o administrador financeiro objetive este excedente em aplicações diárias que tem menor rentabilidade do que aplicações mensais.

Outro objetivo é medir o impacto financeiro causado devido a variações nos custos, ou seja, no caso de a empresa se ver obrigada a absorver possíveis custos por motivo de aumento no preço da Matéria Prima ou mesmo em outro item necessário para fabricação de seu produto. No caso de comercialização de produtos ou prestação

de serviço, também algumas vezes é necessário esta absorção, devido a possibilidade de perda de mercado caso tal ação não seja realizada.

### **6.3. Integração do Fluxo de Caixa com os Diversos Setores da Empresa**

O administrador financeiro deve estar em sintonia com os diversos setores da empresa, pois são por meio de informações fornecidas por áreas distintas que serão retirados todos os dados para montagem de um fluxo de caixa seguro e funcional. Quanto maior o estreitamento e melhor o relacionamento entre o setor financeiro e os diversos setores da empresa, mais eficazes serão as trocas de informações e mais preciso e confiável será o fluxo de caixa. Podem-se citar todas as áreas da empresa como envolvidas no processo do desenvolvimento do fluxo de caixa, estando estas direta ou indiretamente envolvidas, ficando o gestor financeiro responsável pela compilação e apresentação destes dados. Citam-se departamentos diretamente ligados, tais como, departamento de vendas, compras, produção, recursos humanos, entre outros, pois todos possuem desembolsos que irão influenciar no caixa.

Quanto mais interligados estiverem os setores mais rápido e ágil será o processamento dos dados bem como a confiabilidade dos mesmos.

Atualmente, alguns sistemas de informática chamados “pacotes prontos” podem apresentar um bom desempenho para micro e pequenas empresas, sendo estes bastante difundidos.

### **6.4 Coleta de Dados para Elaboração do Fluxo de Caixa.**

Como citado, diversas são as áreas onde serão extraídas as informações de coleta dos dados a compor o fluxo de caixa. O empenho dos envolvidos é de fundamental importância para que os dados transmitidos sejam confiáveis. A alta administração bem como o gestor financeiro devem deixar bem clara a importância da qualidade das informações entre todos os colaboradores da empresa.

Além dos setores envolvidos da empresa, podem-se obter informações importantes por meio de uma base histórica, ou seja, por meio dos encaixes e

desembolsos ocorridos em períodos anteriores os quais podem ser baseados para utilização dos dados ou mesmo para se fazer projeções.

### **6.5. Formas de Ingressos dos Recursos no Fluxo de Caixa**

Os ingressos de recursos no fluxo de caixa, os quais atendem as necessidades da empresa podem se dividir em duas fontes, sendo a primeira os recursos próprios e a segunda os recursos de terceiros.

#### **Os recursos próprios são:**

- Recebimento das vendas e/ou prestação de serviços que podem ser a vista ou a prazo;
- Capital investido pelos sócios ou acionistas;
- As reservas de capital;
- Os lucros retidos provenientes do positivo desempenho da empresa;
- As vendas do ativo permanente;
- Outras receitas não operacionais como rendimentos provenientes de aplicações, etc.

#### **Os recursos de terceiros são:**

- Créditos concedidos por fornecedores, ou seja, vendas a prazo pelo fornecedor;
- Créditos bancários, que são constituídos por empréstimos;
- Créditos fiscais;
- Créditos previdenciários;
- Créditos bancários constituídos por financiamentos, etc.

### **6.5.1. Descrição das Receitas de Vendas:**

Somando-se ao faturamento de vendas já realizado pela empresa, o Departamento Comercial da empresa é o responsável por esta informação, pois é por meio da previsão de vendas de produtos ou serviços para um dado período é que se sabe a receita futura obtida. Dependendo da empresa compete ao departamento financeiro fazer o preço de venda do produto ou serviço, sendo assim, basta multiplicar o volume de vendas pelos preços de venda que obtém-se a receita de vendas. Por meio da receita de vendas teremos quase a totalidade das entradas no fluxo de caixa, podendo existir outras entradas, as quais também deverão ser inclusas tais como receitas com juros provenientes de aplicações, vendas de ativo imobilizado (máquinas, equipamentos), etc.

### **6.5.2. Descrição do Contas a Receber.**

Neste caso não será discutido a política de cobrança da empresa, se a mesma é em carteira ou cobrança bancária e sim para efeito de fluxo de caixa, informa-se no mesmo a data de entrada do crédito proveniente do recebimento da cobrança. É importante saber o grau de inadimplência sofrido pela empresa, o mesmo pode ser obtido utilizando-se o histórico de inadimplência de períodos anteriores. Dependendo do setor de atuação da empresa este grau de inadimplência será maior ou menor e pode exercer grande influência nas entradas de caixa.

Uma empresa corre um grande risco de ficar com seu fluxo de caixa comprometido quando possui poucos clientes com um grande volume de vendas, visto que caso um destes clientes atrase ou deixe de efetuar um pagamento trará serias conseqüências a empresas vendedora.

## 6.6. Tipos de Saídas de Recursos no Fluxo de Caixa

Como no caso dos ingressos de recursos no fluxo de caixa, pode-se também identificar as principais fontes de desembolsos, sendo as mais comuns as citadas abaixo:

- Compras à vista;
- Pagamentos de duplicatas;
- Pagamentos de leasing e de aluguéis;
- Ordenados e salários;
- Pagamento de Impostos;
- Aquisição de equipamentos;
- Pagamento de juros;
- Dividendos e/ou pró-labores;
- Pagamentos de empréstimos;

### 6.6.1. Descrição do Contas a Pagar.

Faz-se a inclusão das despesas do contas a pagar no fluxo de caixa, com base nas principais contas de desembolso da empresa. É importante que as contas sejam discriminadas e abertas conforme a necessidade da mesma, para que, caso sejam verificadas distorções em alguma conta, tais como, gastos exagerados com determinado item, as providências necessárias sejam tomadas. Abaixo descreve-se algumas contas de saídas de caixa.

**Fornecedores e Serviços:** No caso do contas a pagar a o de desembolso é totalmente previsível, pois pagamentos a fornecedores e serviços após contratados não são facilmente revogados ao contrário das vendas cujo cancelamento não é tão raro. Para as compras já efetuadas em que ficou estabelecido a data de pagamento tanto em carteira como boletos bancários, lança-se no fluxo de caixa os valores provenientes dos pagamentos na data do vencimento.

Para compras ainda não efetuadas, mas já programadas pelo setor de compras, projeta-se a data de pagamento e lança o valor a pagar na data projetada.

**Salários e Encargos:** Todas as informações referentes a estes desembolsos poderão ser obtidas por meio do Setor de Recursos Humanos, o qual tem posição concreta das contratações e demissões. Os salários e encargos apresentam pouca dificuldade para projeção visto que tem uma data certa para o seu desembolso. Os encargos como INSS, FGTS entre outros também tem data pré-estabelecida para recolhimento e normalmente tem valores próximos quando não houver variações nas contratações e demissões de funcionários.

**Despesas Financeiras:** Obtidas conforme acordo da contratação de empréstimos e financiamentos, onde serão observados as datas de pagamentos dos juros e/ou principal.

**Outras Despesas:** Todos os pagamentos que ocorrerem periodicamente ou que tenham influência deverão ser projetados, bem como, pagamentos com inexpressivo desembolso também deverão ser computados em contas separadas ou englobadas. O ideal é que esta conta não ultrapasse 10% do volume de desembolsos quando estiverem englobadas, para que desembolsos expressivos não sejam mascarados em um mesmo montante.

## **6.7. Administrando as Disponibilidades de Caixa**

Podemos considerar como disponibilidades, todo o numerário mantido em caixa, saldo bancários e aplicações financeiras de liquidez imediata. Se o excesso de disponibilidades não aplicadas prejudica a rentabilidade da empresa, em níveis muitos baixos, haverá o comprometimento da capacidade de solvência da mesma.

Deve-se buscar um equilíbrio entre estas disponibilidades, administrando os descompassos dos fluxos de entradas e saídas.

As sobras de caixa de curto prazo costumam ser aplicadas em operações de curto prazo. Elevadas sobras de caixa já programadas para honrar futuros compromissos devem ser investidas durante este período em aplicações existentes no mercado financeiro, que garantam a melhor rentabilidade.

*Segundo Braga (1989) Os princípios de administração financeira pressupõe que a maximização da rentabilidade deve ser alcançada por meio das atividades operacionais e não com aplicações financeiras de alto risco. Não deve-se aplicar excedentes de caixa em estoques especulativos, compra de ouro, ações, etc., pois o risco de perda com esta operações pode ser grande devido a flutuações dos preços no mercado.*

Empresa com fim comercial, industrial ou prestação de serviço, não se tratando de financeiras ou afins, deve concentrar suas potencialidades no foco proposto pela sua atividade fim e não buscar lucrar com aplicações no mercado financeiro. Tais empresas podem não possuir *know how* suficiente para desenvolver estas operações, bem como, o risco pode vir a comprometer a própria continuidade da empresa. Em resumo, a empresa deve focar-se na sua atividade fim, na qual deve buscar a maior rentabilidade possível.

## **6.8. Algumas Causas do Déficit de Caixa**

Para manter o equilíbrio do fluxo de caixa deve-se buscar as causas do déficit de caixa e tentar eliminá-las. O fluxo de caixa pode apontar problemas na administração de caixa, bem como, na própria administração dos recursos da empresa.

Uma das causas da falta de recursos é a inadimplência, que é causada pelas vendas efetuadas a clientes e não pagas pelos mesmos. Esta inadimplência pode ser evitada ou minimizada por meio de um rigoroso controle de crédito. Hoje este controle é essencial para a sobrevivência das empresas. Existem no mercado, diversas ferramentas que possibilitam maior controle e prevenção de calotes. Dependendo do segmento, pode se lançar mão dos órgãos maiores e mais organizados tais como Serasa, SPC, SIPRURAL, Consultas a cheques, bem como as diversas associações e

convênios de empresas visando a troca de informações. Por isso, é preferível não vender a correr o risco de não receber. Em micro e pequenas empresas que estão iniciando suas atividades, um desfalque no início de suas operações e dependendo do montante pode significar até a sua extinção.

Outra causa do déficit de caixa é a redução na Receita de Vendas da empresa, causada por fatores internos, tais como: mudanças na política de vendas, ineficiência da produção, aumento nos custos e/ou preços de venda ou fatores externos, como concorrência, novas tendências ou produtos com novas tecnologias. Há a necessidade do administrador financeiro de estar sempre em sintonia com as novas mudanças e tendências mercadológicas, para acompanhar variações ocorridas no mercado.

Em caso de desembolsos não mensurados para aquisição de bens de capital ou mesmo quaisquer outros imprevistos, também podem causar um déficit de caixa, obrigando o administrador financeiro a tomar medidas corretivas.

Também cita-se o crescimento dos pagamentos de juros provenientes de empréstimos ou financiamentos, como uma das causas que podem vir a afetar o equilíbrio do fluxo de caixa.

Quando o gestor financeiro depara-se com a situação de fluxo de caixa negativo, o mesmo busca aumentar suas reservas financeiras, tendo como tendência principal o aumento da receita de vendas, o que é um fator positivo para o equilíbrio do fluxo de caixa, contudo, caso esse aumento nas vendas ocorra por meio de vendas a crédito, estas poderão vir afetar ainda mais o saldo negativo do fluxo de caixa, visto que os recebimentos ocorrerão somente em um período futuro e o gestor a curto prazo terá que pagar despesas, tais como: impostos, bonificações de vendas, além da necessidade de reposição do estoque, que caso tenha que ser pago à vista agrava ainda mais o problema. (Ver ciclo econômico e/ou financeiro pgs. 18 e 19)

### **6.9. Medidas para Regular o Déficit de Caixa.**

Cita-se algumas medidas que podem ajudar a buscar o equilíbrio do fluxo de caixa, as quais, podem ser trabalhadas separadamente ou em conjunto dependendo da necessidade verificada pelo administrador financeiro e política da empresa.

### **6.9.1 Diminuição no Prazo de recebimento de Vendas:**

Pode-se melhorar o desempenho do fluxo de caixa por meio de redução nos prazos de recebimentos das vendas, ou seja, reduzir o prazo de cobrança dos clientes, desde que não afete a estabilidade das negociações. No caso de novos clientes esta redução no prazo é mais fácil, visto que não cria resistência ao comprador, que no caso de um prazo já acordado anteriormente acha que estará perdendo com a diminuição do mesmo. Esta diminuição no prazo de recebimento das vendas também pode ser compensada com um percentual de desconto financeiro a ser ofertado ao cliente, visto que no preço de venda já existe um custo financeiro embutido nas vendas a prazo.

Há ainda a possibilidade de negociação com os clientes no sentido de oferecer descontos especiais para a antecipação dos pagamentos de títulos de cobranças. Desde que estes descontos sejam compensadores para o cliente e não tragam perdas para a empresa fornecedora. Esta é uma medida que acelera o recebimento de recursos em caixa.

### **6.9.2 Agilidade no Recebimento das Operações:**

No caso de cobranças em carteira, os valores recebidos em dinheiro bem como cheques, devem ser depositados o mais rápido possível, para que estes valores sejam disponibilizados o mais rápido possível para utilização, evitando algumas vezes a necessidade de empréstimos bancários para cobrir furos de caixa.

### **6.9.3. Negociação para Aumento no Prazo de Pagamentos:**

Outra alternativa para regular o déficit de caixa é uma boa negociação entre os compradores da empresa com os seus fornecedores, no sentido de aumentar o prazo para pagamentos dos bens ou serviços adquiridos, procurando retardar ao máximo os desembolsos de caixa.

## 6.10. Elaboração do Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa de uma empresa poderá ser elaborado de várias maneiras, sendo que as contas constantes no mesmo serão eleitas conforme a necessidade e conveniência de cada empresa. Estas contas deverão ficar agrupadas em contas de entradas e saídas de recursos.

Na elaboração de um fluxo de caixa devemos fazer constar o período de abrangência do mesmo, conforme o tamanho e atividade da empresa, podendo ser diário, semanal, mensal ou trimestral ou mesmo anual. Os ajustes deverão ser realizados com intervalo de tempo mais curto possível, atentando-se a todas as variações ocorridas.

No fluxo de caixa todos os valores de entradas e saídas serão apropriados conforme o regime de caixa, ou seja, na data em que efetivamente ocorrerão os ingressos ou desembolsos de caixa.

Como a função do fluxo de caixa é controlar as entradas e saídas de recursos da empresa, temos a seguinte relação entre os elementos de caixa, a qual pode ser expressa pela seguinte fórmula:

$$\mathbf{SFC = SIC + EC - SC}$$

Onde:

- SFC = Saldo Final de Caixa
- SIC = Saldo Inicial de Caixa
- EC = Entradas de Caixa
- SC = Saídas de Caixa

Sabe-se também que o Saldo Final de um dado período corresponde ao Saldo Inicial do período seguinte, sendo que este período pode ser em dias, semanas, meses, anos.

**Modelo de Fluxo de Caixa:**

5 mil

EMPRESA: CIA PHOENIX LTDA											DIAS DO MÊS
RUBRICA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
<b>ENTRADAS</b>											
Vendas a vista	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.000,00
Cartão de Crédito										360,00	360,00
Cheque pré-datado					300,00					500,00	800,00
Duplicatas a receber				250,00				600,00			850,00
<b>ENTRADAS TOTAL (1)</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>350,00</b>	<b>400,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>700,00</b>	<b>100,00</b>	<b>960,00</b>	<b>3.010,00</b>
<b>SAÍDAS</b>											
Aluguel											-
Comissões					600,00						600,00
Contador					250,00						250,00
Finame											-
Fornecedor	50,00	70,00	80,00	100,00	120,00	90,00	55,00	45,00	80,00	100,00	790,00
Frete							70,00			70,00	140,00
Impostos										600,00	600,00
Outras	25,00	20,00	36,00	50,00	45,00	80,00	25,00	25,00	25,00		331,00
Pró-labore					500,00						500,00
Salários					1.200,00						1.200,00
Tarifas Públicas	100,00										100,00
<b>SAÍDAS TOTAL (2)</b>	<b>175,00</b>	<b>90,00</b>	<b>116,00</b>	<b>150,00</b>	<b>2.715,00</b>	<b>170,00</b>	<b>150,00</b>	<b>70,00</b>	<b>105,00</b>	<b>770,00</b>	<b>4.511,00</b>
<b>RESULTADO DO PERÍODO (1-2)</b>	<b>(75,00)</b>	<b>10,00</b>	<b>(16,00)</b>	<b>200,00</b>	<b>(2.315,00)</b>	<b>(70,00)</b>	<b>(50,00)</b>	<b>630,00</b>	<b>(5,00)</b>	<b>190,00</b>	<b>(1.601,00)</b>
<b>SALDO ANTERIOR</b>	<b>1.500,00</b>	<b>1.025,00</b>	<b>1.035,00</b>	<b>1.019,00</b>	<b>1.219,00</b>	<b>1.154,00</b>	<b>1.084,00</b>	<b>1.034,00</b>	<b>1.064,00</b>	<b>1.059,00</b>	<b>1.500,00</b>
<b>SALDO PARCIAL</b>	<b>1.425,00</b>	<b>1.035,00</b>	<b>1.019,00</b>	<b>1.219,00</b>	<b>(1.096,00)</b>	<b>1.084,00</b>	<b>1.034,00</b>	<b>1.664,00</b>	<b>1.059,00</b>	<b>1.249,00</b>	<b>(1,00)</b>
(-) Aplicação financeira	400,00							600,00			1.000,00
(+) Resgate Aplicação					2.250,00						2.250,00
(+) Receita Financeira											-
(+) Empréstimo											-
(-) Pagto Empréstimos											-
(-) Despesa Financeira											-
<b>SALDO ATUAL</b>	<b>1.025,00</b>	<b>1.035,00</b>	<b>1.019,00</b>	<b>1.219,00</b>	<b>1.154,00</b>	<b>1.084,00</b>	<b>1.034,00</b>	<b>1.064,00</b>	<b>1.059,00</b>	<b>1.249,00</b>	<b>1.249,00</b>

Pode-se trabalhar com o fluxo de caixa para previsões de desembolsos diários, bem como, análise das saídas realizadas. Os fechamentos diários durante o mês podem ser somados conforme cada item, resultando em um fechamento mensal, do qual pode-se obter informações importantes, tais como, volume financeiro de compras de matéria-prima, desembolsos mensais com taxas e impostos, montante do valor de salários desembolsados com o quadro funcional, entre outros, os quais deverão ser agrupados conforme a necessidade da empresa. Destes fechamentos mensais resultarão os fechamentos anuais. Com esta ferramenta o administrador financeiro terá uma visão das despesas realizadas em sua empresa de forma clara e ordenada, bem como de suas entradas de recursos.

Abaixo faz-se uma descrição detalhada de todos os itens constantes no fluxo de caixa:

- **Entradas**

Correspondem a todos os ingressos financeiros ocorridos na empresa, provenientes de vendas à vista ou a prazo e outros ingressos extraordinários, como a venda de um ativo imobilizado, por exemplo. Conforme a necessidade da empresa estas contas poderão ser divididas pela forma que estão sendo efetivadas, tais como: entradas em cheques pré-datados ou mesmo cartões de créditos, caso não haja esta necessidade, as mesmas poderão ser englobadas, valendo isto para todos os sub-itens das entradas.

As entradas não deverão ser lançadas diretamente no fluxo de caixa, deve-se manter planilhas auxiliares para controle dos valores recebidos que deverão ser somados e posteriormente transferidos para o fluxo de caixa. Nos mapas auxiliares cada recebimento ou entrada deverá ser lançado no respectivo dia que ocorreu o fato. A função do fluxo de caixa como foi visto anteriormente é verificar o saldo final de caixa referente às entradas e saídas de caixa e não fazer um controle de contas a receber.

- **Entradas = Total**

Corresponde ao somatório das Entradas de Caixa.

- **Saídas**

No item saídas serão informados todas os desembolsos ocorridos com operações financeiras decorrentes de pagamentos gerados pelo processo de produção, comercialização e distribuição de produtos pela empresa. Aqui também faz-se necessário mapas auxiliares para controle do volume diário de compras realizadas a vista e a prazo, os quais deverão ser somados e transportados para o fluxo de caixa.

- **Saídas = Total**

Corresponde ao somatório das Saídas de Caixa.

- **Resultado do Período**

Corresponde ao resultado proveniente do somatório das entradas menos o somatório das saídas, podendo este ser positivo, negativo ou mesmo nulo.

- **Saldo Anterior**

Este saldo corresponde ao Saldo Final apurado no dia anterior. O saldo Final apurado nesta data será transferido para o dia seguinte e assim consecutivamente.

- **Saldo Parcial**

Corresponde ao resultado proveniente da soma do Resultado do Período e o Saldo Anterior. Este item mostra o valor obtido com as despesas operacionais da empresa, ou seja, as quais fazem parte da atividade fim da empresa.

- **Aplicação Financeira**

Corresponde ao montante aplicado no mercado financeiro, podendo ser investimentos de curto ou longo prazos. Esta decisão de aplicação cabe ao administrador financeiro e é realizada quando detectada uma oportunidade de se obter receitas financeiras com estas sobras de caixa. Atenta-se para o sentido que existem aplicações que exigem um período mínimo de permanência do investimento, por isso, deve-se mensurar a viabilidade de certas decisões de aplicação, caso estas não atendam o período mínimo exigido pelos bancos, os encargos resultantes como penalidades por resgates antecipados poderão não cobrir o próprio valor da aplicação.

- **Resgate Aplicação**

Este item corresponde aos valores resgatados das aplicações financeiras, para o rendimento destas aplicações temos um campo específico.

- **Receita Financeira**

Este item corresponde aos rendimentos provenientes das aplicações financeiras.

- **Pagamento de Empréstimos**

Este item corresponde a parcela que é devida e esta sendo amortizada de empréstimos contratados junto aos bancos.

- **Despesa Financeira**

Este item corresponde aos juros cobrados pelo banco referente aos empréstimos contratados.

- **Saldo Atual**

Este item corresponde ao montante de caixa disponível no período apurado que pode ser diário, semanal, mensal ou anual.

Aconselha-se manter um nível desejado de Saldo Atual para cobrir possíveis imprevistos que possam surgir e possíveis erros de previsão, pois as taxas cobradas pelos bancos para captação de empréstimos a curto prazo são sempre maiores do que as taxas obtidas nas aplicações financeiras. Por meio das médias de Saldo Atual ao longo de um determinado período pode-se definir um nível de segurança confiável.

Caso a empresa não possua um limite de crédito bancário, e se depare com a necessidade de um empréstimo rápido, pode ter sérios problemas, pois os bancos normalmente exigem uma série de documentos para liberação de crédito, independente do porte da empresa, levando algum tempo para que esta aprovação do crédito se efetive.

## VII. ORÇAMENTO DE CAIXA

### 7.1. Conceito e Considerações Gerais

*Segundo Zdanowicz (2000, p.244), orçamento é o instrumento que descreve um plano geral de operações e/ou capital, orientado pelos objetivos e pelas metas traçadas pela cúpula diretiva para um dado período de tempo.*

O Orçamento de Caixa é um demonstrativo dos fluxos das entradas e saídas projetadas de caixa da empresa, usado para estimar suas necessidades de caixa estando esta vinculada à visão de médio e longo prazos.

As projeções de orçamento de caixa variam de três a seis meses, contudo, há empresas que trabalham suas projeções para o período de um ano ou mais.

*Segundo Zdanowicz (2000) a necessidade de caixa das empresas resulta da falta de sincronia existente entre os fluxos de ingressos e desembolsos de caixa, e da dificuldade de se estimar tais fluxos com exatidão. Isto faz com que as empresas trabalhem com uma sobra de caixa, como precaução, para cobrir possíveis necessidades.*

### 7.2. Objetivos

O objetivo do orçamento de caixa é estimar a necessidade de recursos financeiros para um dado período futuro, por meio de projeções das entradas e saídas de caixa. Por meio do nível projetado sabe-se qual a necessidade de captação de recursos a médio e longo prazos e poderá decidir onde buscar-se-á recursos a taxas mais competitivas, bem como, a melhor forma de investimento caso ocorram sobras de caixa, buscando maior retorno financeiro possível.

Este instrumento permite ao administrador financeiro a médio e longo prazos visualizar se a empresa enfrentará problemas de liquidez ou não e também possibilitará ao gestor definir quais as estratégias e políticas a serem seguidas.

### **7.3. Período Orçamentário**

Período Orçamentário compreende a escolha do período futuro em que será efetuada a previsão de todas as entradas e saídas de caixa.

Esta escolha depende de dois fatores, sendo um deles atrelado ao objetivo específico da empresa, ou seja, o que a empresa pretende fazer com as sobras de caixa resultantes de suas operações.

Outro fator levado em consideração é a natureza da empresa. Muitas destas sofrem oscilações em relação aos seus encaixes e desembolsos de caixa, quanto maiores essas oscilações menor deverá ser o período planejado para o orçamento de caixa, pois as incertezas sofridas afetarão diretamente a confiabilidade das informações apresentadas. Para empresas que sofrem poucas oscilações nas suas entradas e saídas de caixa, um período maior poderá ser atribuído ao planejamento do orçamento de caixa, pois menores serão as distorções verificadas.

### **7.4. Coleta de dados do Orçamento de Caixa**

Para realização do orçamento de caixa, será necessário um estreito relacionamento do setor financeiro com os diversos setores da empresa.

O gestor financeiro obterá todas as informações necessárias para a confecção do orçamento de caixa por meio das projeções de entradas e saídas de recursos de cada setor da empresa, os quais deverão estimar estas entradas ou saídas para o período estabelecido pela direção da empresa.

O insumo principal para a elaboração do orçamento de caixa é a previsão de vendas da empresa, ou seja, o prognóstico das vendas da empresa projetadas para um determinado período, normalmente fornecido ao administrador financeiro pelo departamento comercial. Com base nessa previsão, o administrador financeiro estima as entradas do Orçamento de Caixa mensais, resultantes da projeção dos recebimentos de vendas.

Cada setor da empresa fará suas próprias projeções de saídas, conforme as políticas estabelecidas e ao final passarão todos os dados ao setor financeiro o qual

compilará todas as informações obtidas em uma única planilha que será o orçamento de caixa projetado.

É de extrema importância que os dados fornecidos ao setor financeiro sejam os mais precisos possíveis, para que não ocorram distorções no resultado apresentado e estas não afetem a tomada de decisão da alta cúpula da empresa, visto que o orçamento de caixa é projetado para que a empresa possa traçar suas estratégias e políticas, normalmente a médio e longo prazos.

## **7.5. Elaboração do Orçamento de Caixa**

Após estabelecido o período do orçamento de caixa, deve-se subdividir este período, por exemplo, para um orçamento de caixa de seis meses, pode-se subdividir este projetando-se mês a mês. Poderá ser estabelecido períodos maiores como um ano para confecção do orçamento de caixa ou menores, tais como, trimestres, bimestres ou meses conforme os objetivos e natureza da empresa, já discutidos anteriormente.

Ao elaborar-se o orçamento de caixa deve-se considerar primeiramente, os itens que decorrem da atividade principal da empresa, apropriando-se estes nos meses em que os mesmos ocorrerão, seguindo-se das demais entradas e saídas não operacionais.

Quando o orçamento de caixa for projetado para curto prazo a certeza nas informações serão mais consistentes devido as principais operações de entradas e saídas já terem sido realizadas, em contra partida nas projeções a longo prazo a empresa fica exposta a fatores alheios a sua vontade, como erros nas estimativas e também a fatores externos, tais como: fatores políticos, mudanças na política monetária, alterações na alíquotas de impostos, entre outros.

### **7.5.1. Orçamento de Caixa - Método Direto**

Além do orçamento de caixa pelo método direto também pode-se fazer projeções de caixa por meio dos métodos de lucro ajustado e diferença do capital de giro, no

entanto, como o método direto é mais simples e apropriado para MPEs, este será o apresentado.

Este método assemelha-se às metodologias de confecção do fluxo de caixa, com a diferença de que o fluxo de caixa é estimado com dados obtidos de operações já realizadas pela empresa em termos de entradas e saídas, enquanto que os dados no orçamento de caixa serão projeções de ingressos e desembolsos, em função de objetivos e metas traçadas pela direção da empresa.

As projeções do orçamento de caixa são realizadas por meio de projeções feitas pelos setores de vendas, produção, administrativo, recursos humanos, compras, etc. para dado período de tempo.

É importante que todos os itens a compor o orçamento de caixa sejam parte integrante do mesmo, sendo assim, apresenta-se os tópicos de entradas e saídas que compõem o orçamento de caixa:

#### **Entradas:**

- Venda à vista;
- Cobranças (à vista ou a prazo);
- Descontos de duplicatas, cheques e boletos;
- Receitas financeiras;
- Vendas de Ativo Imobilizado;
- Aumento de Capital Social;
- Empréstimos;
- Aluguéis a receber;
- Outros ingressos.

#### **Saídas:**

- Fornecedores;
- Salários e Encargos Sociais;
- Taxas e Impostos;

- Despesas financeiras;
- Investimentos;
- Retirada de Pró-labore de Sócios;
- Amortizações;
- Aluguéis a Pagar;
- Outros Desembolsos.

### **7.5.2. Modelo de Orçamento de Caixa - Método Direto**

Apresenta-se abaixo, um modelo de orçamento de caixa trimestral com período de apresentação mensal, onde pode-se visualizar a projeção das entradas e saídas de recursos financeiros para três meses. Pode-se fazer combinações dos períodos orçados em relação à sua periodicidade, esta necessidade se dá por meio dos fatores explanados anteriormente, que dependem dos objetivos e natureza da empresa.

Projetar um orçamento de caixa não é tarefa fácil, bem como, é necessário um período de adaptação às condições da empresa para que possa ser utilizado e apresente dados confiáveis.

No momento da implantação de um orçamento de caixa, todos os envolvidos devem estar cientes da importância desta ferramenta, por meio da qual a alta direção da empresa se utilizará para tomada de decisões. É de fundamental importância que os esforços para coleta e projeção dos dados nos demais setores envolvidos antes de serem compilados pelo gestor financeiro, sejam efetuados objetivando retratar os dados consistentes e próximos da realidade projetada. Se isto não ocorrer compromete todo o trabalho e se ocorrer distorções nas projeções do orçamento de caixa compromete a sua própria finalidade.

## Modelo 1: Orçamento de Caixa Previsto:

### Modelo de Orçamento de Caixa:

CIA PHOENIX LTDA	MESES												\$ MIL
	JANEIRO / X0			FEVEREIRO / X0			...			TOTAL			
	P	R	V	P	R	V	P	R	V	P	R	V	
<b>ENTRADAS</b>													
. Vendas a vista	250,00			330,00			280,00			860,00			
. Duplicatas a receber	300,00			280,00			310,00			890,00			
. Imobilizado				20,00						20,00			
. Outros							50,00			50,00			
										-			
<b>ENTRADAS TOTAL (1)</b>	<b>550,00</b>	-		<b>630,00</b>			<b>640,00</b>			<b>1.820,00</b>			
<b>SAÍDAS</b>													
. Aluguel	150,00			200,00			200,00			550,00			
. Comissões de Vendas	12,50			16,50			14,00			43,00			
. Contador	100,00			100,00			100,00			300,00			
. Fimame										-			
. Fornecedor	50,00			120,00			100,00			270,00			
. Frete				10,00			8,00			18,00			
. Impostos	5,00			5,00			5,00			15,00			
. Outras	25,00			80,00			40,00			145,00			
. Pró-labore	10,00			10,00			10,00			30,00			
. Salários	40,00			40,00			42,00			122,00			
. Tarifas Públicas	10,00			15,00			13,00			38,00			
<b>SAÍDAS TOTAL (2)</b>	<b>402,50</b>	-		<b>596,50</b>			<b>532,00</b>			<b>1.531,00</b>			
<b>RESULTADO PERÍODO (1-2)</b>	<b>147,50</b>	-		<b>33,50</b>			<b>108,00</b>			<b>289,00</b>			
<b>SALDO ANTERIOR</b>	<b>200,00</b>			<b>200,00</b>			<b>200,00</b>			<b>200,00</b>			
<b>SALDO PARCIAL</b>	<b>347,50</b>	-		<b>233,50</b>			<b>308,00</b>			<b>489,00</b>			
. (-) Aplicação financeira	147,50			<b>33,50</b>			<b>108,00</b>			289,00			
. (+) Resgate Aplicação										-			
. (+) Receita Financeira										-			
. (+) Empréstimo										-			
. (-) Pagto Empréstimos										-			
. (-) Despesa Financeira										-			
<b>SALDO ATUAL</b>	<b>200,00</b>	-		<b>200,00</b>			<b>200,00</b>			<b>200,00</b>			

Adaptado de: Fluxo de Caixa - Uma decisão de planejamento e controle financeiro. Saga Luzzana. Porto Alegre

Onde:

P = Previsão

R = Realizado

V = Variação

Neste modelo apresenta-se as projeções para três meses sem constar os encaixes e desembolsos de caixa efetivamente realizados, os quais serão apresentados em um segundo modelo para que seja feita uma análise distinta entre o previsto e o realizado.

Em relação à planilha apresentada, pode-se fazer diversas análises, tanto horizontais quanto verticais. É possível visualizar a níveis globais que houve crescimento das entradas no mês de fevereiro em relação a janeiro, fato este decorrente de provável aumento nas vendas. Verifica-se também que houve um crescimento muito acentuado da conta “Outras Despesas”, no mês de fevereiro em relação a janeiro, pode-se investigar quais os fatores que influenciaram para que esta projeção tivesse crescido a este nível e tomar ações corretivas se necessário.

Por meio deste exemplo de Orçamento de Caixa, verifica-se que a empresa tem liquidez durante todos os três meses para honrar seus compromissos, bem como, ainda efetuou aplicações financeiras com as sobras de caixa.

Mantém ainda um nível de segurança de \$ 200,00 para eventuais divergências que possam ocorrer, isto devido à dificuldade de previsão dos fluxos de caixa com exatidão, segundo fatores internos e externos, alheios a decisões da direção da empresa.

### **Modelo 2: Orçamento de Caixa Previsto x Realizado:**

Neste modelo de planilha pode-se verificar as projeções de entradas e desembolsos de caixa versus as entradas e desembolsos realizados. Este modelo, nada mais é do que o complemento da planilha modelo 1. Por meio deste, consegue-se saber se houve distorções e quais foram em relação ao projetado. Em caso de distorções relevantes deve-se buscar o motivo das mesmas e corrigi-las, evita-se assim que novas distorções ocorram. Face à dificuldade de projeção do orçamento de caixa, distorções que não ultrapassem 10% em um curto prazo podem ser consideradas aceitáveis, e ao longo prazo estas não devem ultrapassar 15%.

**Modelo de Orçamento de Caixa:**

\$ MIL

CIA PHOENIX LTDA	MESES									TOTAL		
	JANEIRO / X0			FEVEREIRO / X0			...					
RUBRICAS	P	R	V	P	R	V	P	R	V	P	R	V
<b>ENTRADAS</b>												
. Vendas a vista	250,00	290,00	16%	330,00	350,00	6%			-	580,00	640,00	10%
. Duplicatas a receber	300,00	280,00	-7%	280,00	270,00	-4%			-	580,00	550,00	-5%
. Imobilizado			-	20,00	15,00	-25%			-	20,00	15,00	-25%
. Outros			-		10,00	-			-	-	10,00	-
			-			-			-	-	-	-
<b>ENTRADAS TOTAL (1)</b>	<b>560,00</b>	<b>570,00</b>	<b>4%</b>	<b>630,00</b>	<b>645,00</b>	<b>2%</b>	-	-	-	<b>1.180,00</b>	<b>1.216,00</b>	<b>3%</b>
<b>SAÍDAS</b>												
. Aluguel	150,00	150,00	0%	200,00	200,00	0%			-	350,00	350,00	0%
. Comissões de Vendas	12,50	13,50	8%	16,50	17,50	6%			-	29,00	31,00	7%
. Contador	100,00	100,00	0%	100,00	100,00	0%			-	200,00	200,00	0%
. Fime			-			-			-	-	-	-
. Fornecedor	50,00	70,00	40%	120,00	150,00	25%			-	170,00	220,00	29%
. Frete			-	10,00	12,00	20%			-	10,00	12,00	20%
. Impostos	5,00	5,00	0%	5,00	5,00	0%			-	10,00	10,00	0%
. Outras	25,00	30,00	20%	80,00	100,00	25%			-	105,00	130,00	24%
. Pró-labore	10,00	10,00	0%	10,00	10,00	0%			-	20,00	20,00	0%
. Salários	40,00	40,00	0%	40,00	40,00	0%			-	80,00	80,00	0%
. Tarifas Públicas	10,00	10,00	0%	15,00	18,00	20%			-	25,00	28,00	12%
<b>SAÍDAS TOTAL (2)</b>	<b>402,50</b>	<b>428,50</b>	<b>6%</b>	<b>596,50</b>	<b>652,50</b>	<b>9%</b>	-	-	-	<b>999,00</b>	<b>1.081,00</b>	<b>8%</b>
<b>RESULTADO PERÍODO (1-2)</b>	<b>147,50</b>	<b>141,50</b>	<b>-4%</b>	<b>33,50</b>	<b>(7,50)</b>	<b>-122%</b>	-	-	-	<b>181,00</b>	<b>134,00</b>	<b>-26%</b>
<b>SALDO ANTERIOR</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>0%</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>0%</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>0%</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>0%</b>
<b>SALDO PARCIAL</b>	<b>347,50</b>	<b>341,50</b>	<b>-2%</b>	<b>233,50</b>	<b>192,50</b>	<b>-18%</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>0%</b>	<b>381,00</b>	<b>334,00</b>	<b>-12%</b>
(-) Aplicação financeira	147,50	141,50	-4%	33,50					-	181,00	141,50	-22%
(+) Resgate Aplicação					12,50					-	12,50	-
(+) Receita Financeira										-	-	-
(+) Empréstimo										-	-	-
(-) Pagto Empréstimos					5,00					-	5,00	-
(-) Despesa Financeira										-	-	-
<b>SALDO ATUAL</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>0%</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>0%</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>0%</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>0%</b>

Adaptado de: Fluxo de Caixa - Uma decisão de planejamento e controle financeiro. Saga Luzzana. Porto Alegre

Onde:

P = Previsão

R = Realizado

V = Variação

## 7.6. Vantagens do Orçamento de Caixa

O orçamento de caixa traz uma série de vantagens aos usuários que deste se utilizam. Sendo uma delas indicar as necessidades de numerários para liquidar suas obrigações futuras conforme os prazos determinados, ou seja, estimar sua capacidade de liquidez a longo médio e longo prazos. O gestor financeiro poderá estimar com antecedência as oscilações de caixa ao longo do período, bem como, a necessidade de empréstimos ou aplicações de excedentes de caixa.

Poderá verificar a viabilidade de se aumentar os valores do contas a receber e os níveis de estoques, bem como, saberá se estes estão com níveis acima do desejado, pois quando isto ocorre os níveis de caixa são afetados.

Poderá em caso de excedente de caixa, negociar com fornecedores descontos financeiros para pagamentos de títulos antecipadamente, ou se privilegiar com descontos dados pelos próprios fornecedores para pagamentos antecipados, como é o caso do IPTU de algumas prefeituras, que dão descontos atrativos para pagamentos até determinada data.

Poderá negociar descontos para antecipação de recebíveis com clientes, caso verifique a necessidade de captação de recursos.

Por meio do orçamento de caixa pode-se destacar os pontos vulneráveis e os pontos positivos da empresa, antecipando ao gestor financeiros a necessidade de medidas corretivas para os problemas detectados.

Muitos são os benefícios trazidos pelo orçamento de caixa no que diz respeito ao planejamento, previsão e controle dos recursos financeiros das micro e pequenas empresas.

## VIII. PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO

### 8.1. Conceito

*Segundo Wellington Amaro (2005): PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO - Uma das principais metas de uma empresa, visa amenizar, da melhor maneira possível, seus custos, principalmente no que se refere ao recolhimento de impostos.*

*O conceito de Planejamento Tributário é diverso do conceito de sonegação que abrange o de evasão fiscal (Sonegação é o ato ou efeito de ocultar fraudulentamente, deixando de mencionar ou de descrever, nos casos em que a menção ou descrição é exigida por lei. Ato de deixar de pagar ou de esquivar-se ao cumprimento de uma obrigação convencional, enquanto que evasão significa o ato ou efeito pelo qual o contribuinte sonega os tributos impostos pela lei, ou se furta à sua incidência).*

*Enquanto Planejamento Tributário conceitua-se como um trabalho de assessoria jurídica, que possibilita a correta análise de toda a normatização referente aos tributos, objetivando o recolhimento correto do imposto devido, dentro dos limites mínimos permitidos por lei; bem como a utilização de todos os meios processuais disponíveis para a recuperação dos valores recolhidos a maior, sendo conhecido tecnicamente como elisão tributária.*

### 8.2. Utilizando o Planejamento Tributário

Quando se fala em planejamento tributário para as empresas, muitas pessoas entendem que se está falando em algum tipo de contravenção, algo proibido por lei e que só deve ser feito por aqueles que têm coragem de "bater de frente" com os governos, seja municipal, estadual ou federal.

É fundamental o esclarecimento de que as pessoas jurídicas não cometem nenhuma contravenção utilizando das alternativas oferecidas pela própria lei para buscar economias em pagamento de impostos. O planejamento tributário pode significar muito mais do que apenas uma "economia de tributos" já que, em um mercado tão competitivo como o atual, pagar mais impostos do que o concorrente significa dizer que os seus custos e conseqüentemente os seus preços estão mais altos, comprometendo, inclusive, a sobrevivência da empresa. Economizar com impostos (por intermédio de um planejamento tributário correto) para gerar maior capacidade de investimento e capitalizar a empresa não é errado. Deixar de fazê-lo é

que é. Não fazendo um planejamento tributário adequado a empresa pode estar incorrendo não apenas em um erro qualquer, mas em um erro fatal.

Muitas questões precisarão estar enquadradas antes de escolher que métodos utilizará para redução de imposto. Os impostos que incidem sobre as atividades operacionais das empresas são: IR - Imposto de Renda; CSLL - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido; PIS - Programa de Integração Social; COFINS - Contribuição Financeira Social; IPI - Imposto sobre Produtos Industrializados; II - Imposto de Importação; ICMS - Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços; ISS - Imposto sobre Serviços. Esses impostos são calculados conforme as alternativas de apuração: lucro real ou lucro presumido. As micro e pequenas empresas, com faturamento de até R\$ 1.200 mil por ano, poderão recolher seus impostos de forma unificada através do Simples Federal (IR, PIS, COFINS, CSLL, IPI) e do Simples Estadual (ICMS).

Descreve-se abaixo, as seguintes tabelas contendo as principais características dos impostos:

**Tabela 1:** Lucro Real: Os impostos são calculados com base no lucro real da empresa, apurado considerando todas as receitas menos todos os custos e despesas da empresa, de acordo com o regulamento do imposto de renda.

**Tabela 2:** Lucro Presumido: Os impostos são calculados com base num percentual estabelecido sobre o valor das vendas realizadas, independentemente da apuração do lucro.

**Tabela 3:** Simples Federal: É uma forma especial de tributação que a Receita Federal criou para beneficiar as micro e pequenas empresas, conforme estabelecido pela respectiva legislação. (Obs.: Algumas atividades de serviços, como profissionais liberais, não poderão ser beneficiadas por esse sistema de recolhimento dos impostos). As micro e pequenas empresas, com faturamento anual até R\$ 1,2 milhão, e enquadradas no Simples Federal, poderão recolher os impostos federais (IR, CSLL, PIS, COFINS e IPI) de forma unificada, com alíquotas de 3,0% até 12,9% sobre o seu faturamento. As micro e pequenas empresas enquadradas no Simples Federal não recolherão a contribuição ao INSS - parte do Empregador.

Tabela 1: Lucro Real

Tipo de Imposto	Tipo de Atividades	Alíquota	Base de Cálculo	Observação
IR - Imposto de Renda sobre o Lucro Líquido	Comércio, Indústria e Serviços	15%	Lucro líquido	Se o lucro líquido for superior a R\$ 20.000 por mês, haverá um adicional de 10%, sobre o excedente.
CSLL - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido	Comércio, Indústria e Serviços	9%	Lucro Líquido	
PIS - Programa de Integração Social	Comércio, Indústria e Serviços	1,65%	Valor da Venda	O imposto sobre a venda deverá compensado com o imposto sobre a compra.
COFINS - Contribuição Financeira Social	Comércio, Indústria e Serviços	7,6%	Valor da Venda	O imposto sobre a venda deverá compensado com o imposto sobre a compra.
IPI - Imposto Produtos Industrializados	Indústria	Variável	Valor da Venda	O imposto sobre a venda deverá compensado com o imposto sobre a compra.
II - Imposto de Importação	Importação	Variável	Valor da Importação	
ICMS - Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços	Indústria e Comércio	Variável De 0% a 25%	Valor da Venda	O imposto sobre a venda deverá compensado com o imposto sobre a compra.
ISS - Imposto sobre Serviços	Serviços	Variável De 2% a 5%	Valor da Venda	

Tabela 2: Lucro Presumido

Tipo de Imposto	Tipo de Atividades	Alíquota	Base de Cálculo	Observação
IR - Imposto de Renda sobre o Lucro Líquido	Comércio, Indústria e Serviços	1,2%	Valor da Venda	
CSLL - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido	Comércio, Indústria e Serviços	1,08%	Valor da Venda	
PIS - Programa de Integração Social	Comércio, Indústria e Serviços	0,65%	Valor da Venda	
COFINS - Contribuição Financeira Social	Comércio, Indústria e Serviços	3,0%	Valor da Venda	
IPI - Imposto sobre Produtos Industrializados	Indústria	Variável	Valor da Venda	O imposto sobre a venda deverá compensado com o imposto sobre a compra.
II - Imposto de Importação	Importação	Variável	Valor da Importação	
ICMS - Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços	Indústria e Comércio	Variável De 0% a 25%	Valor da Venda	O imposto sobre a venda deverá compensado com o imposto sobre a compra.
ISS - Imposto sobre Serviços	Serviços	Variável De 2% a 5%	Valor da Venda	

Tabela 3: Simples Federal

Os impostos federais: IR, CSLL, PIS, COFINS, IPI são recolhidos de forma unificada mediante a seguinte tabela:

Faturamento Anual	Comércio	Industria	Serviços (quando ultrapassar a 30% do faturamento)
Até R\$ 60.000	3,0%	3,5%	4,5%
De R\$ 60.000 a R\$ 90.000	4,0%	4,5%	6,5%
De R\$ 90.000 a R\$ 120.000	5,0%	5,5%	7,5%
De R\$ 120.000 a R\$ 240.000	5,4%	5,9%	8,1%
De R\$ 240.000 a R\$ 360.000	5,8%	6,3%	8,7%
De R\$ 360.000 a R\$ 480.000	6,2%	6,7%	9,3%
De R\$ 480.000 a R\$ 600.000	6,6%	7,1%	9,9%
De R\$ 600.000 a R\$ 720.000	7,0%	7,5%	10,5%
De R\$ 720.000 a R\$ 840.000	7,4%	7,9%	11,1%
De R\$ 840.000 a R\$ 960.000	7,8%	8,3%	11,7%
De R\$ 960.000 a R\$ 1.080.000	8,2%	8,7%	12,3%
De R\$ 1.080.000 a R\$ 1.200.000	8,6%	9,1%	12,9%

Ressalte-se que Para elaborar o adequado planejamento tributário, o gestor financeiro precisa conhecer bem a legislação tributária referente aos impostos, taxas, contribuições que incidem sobre as atividades operacionais da sua empresa (base de cálculo, lucro real ou lucro presumido, prazo de recolhimento, isenções, incentivos, benefícios fiscais, SIMPLES federal). Isso exige um estudo bem aprofundado e até mesmo recorrência a assessoria especializada, dada a complexidade do assunto.

## CONCLUSÃO

Após a apresentação das análises ilustradas neste estudo, pode-se considerar que além da necessidade de um bom conhecimento do mercado de atuação para o negócio desenvolvido ou mesmo a ser implantado, fatores internos inerentes à administração da empresa são fundamentais para o sucesso de um empreendimento.

Verifica-se que o Fluxo de Caixa e o Orçamento de Caixa são peças fundamentais para o planejamento e controle financeiro dentro de qualquer organização, sendo mais importantes ainda dentro das micro e pequenas empresas, as quais na grande maioria possuem poucos ou nenhum controle financeiro. Suas atividades na maioria das vezes são conduzidas de forma amadora, sem a atuação de gestores profissionais. O fluxo de caixa e o orçamento de caixa ajudarão estes gestores a fazer projeções de caixa, evitando ou minimizando deparar-se com déficits de caixa e caso isto venha a ocorrer o mesmo conseguirá visualizar as causas destes e corrigi-las de forma breve e eficaz.

Por meio do fluxo de caixa e do orçamento de caixa o Gestor financeiro pode ter uma visão geral das entradas e saídas de recursos e garantir o equilíbrio dos mesmos ao longo de um período estabelecido que pode variar de curto a longo prazos. Pode-se por meio destas ferramentas antecipar as necessidades de empréstimos em um dado momento, permitindo ao gestor financeiro buscar recursos a custos mais baixos, ou mesmo, se preparar para o momento em que o fluxo de caixa estará em níveis abaixo do esperado.

O fluxo de caixa e o orçamento de caixa também permitem que sejam visualizadas medidas corretivas e estas sejam aplicadas, tais como: diminuição no prazo de recebimento de vendas por meio de negociações com os clientes, ou mesmo, negociar aumento no prazo de pagamentos para com os fornecedores, sendo que pode-se também negociar antecipadamente para que as duplicatas não vençam no período em que as disponibilidades estejam baixas. Em muitos casos tenta-se uma negociação direta com os clientes, oferecendo descontos para pagamentos

antecipados, os quais devem ser mais rentáveis do que aplicações no mercado financeiro, tornando-se estes descontos atrativos para os clientes.

Por meio da análise das variações ocorridas no orçamento de caixa realizado em relação ao estimado, pode-se identificar as causas das variações ocorridas, funcionando esta ferramenta como *feedback* para as ações tomadas, indicando se houve falhas de projeções ou mesmo de gestão.

Gastos excessivos de determinados setores da empresa ou determinadas contas podem ser apontados por meio da análise do fluxo de caixa. Estas contas estão ordenadas conforme a necessidade da empresa, e se tornam alvo de uma análise rápida e segura.

O administrador financeiro tem por meio do fluxo de caixa, uma ferramenta capaz de posicioná-lo rapidamente em relação aos recursos existentes na empresa, bem como através do orçamento de caixa poderá estimar sua liquidez a longo prazo bem como poderá planejar novas ampliações fabris com maior segurança, pois estará seguro de suas disponibilidades futuras.

Um eficiente planejamento e controle do fluxo de caixa permite que valiosas informações sejam extraídas do mesmo para auxiliar o gestor financeiro na tomada de decisões e em caso de sobras de caixa poderá analisar qual a melhor alternativa de investimento. Permite que recursos financeiros sejam alocados de maneira que maximizem o valor da empresa, espelhando assim uma boa administração financeira por parte dos seus gestores.

Com a globalização da economia, o mercado está mais competitivo, exigindo a cada dia, preços mais baixos e produtos com qualidade superior, com isso faz-se necessário ao administrador financeiro das micro e pequenas empresas, estar apto a tomar decisões mais rápidas e acertadas, sendo o fluxo de caixa e orçamento de caixa instrumentos capazes de auxiliá-lo na tomada de decisões e estabelecimento de metas e estratégias a curto e longo prazos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSEF, Roberto. **Guia Prático de Administração Financeira** : pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.

INTERNET, site [www.camargoepereira.adv.br](http://www.camargoepereira.adv.br) 25.07.2005. 19:00 h.

INTERNET, site [www.sebraepr.br](http://www.sebraepr.br) 28.01.2005. 21:00 h.

JOSÉ NETTO, Eduardo. **Olho no Caixa**: Como desenvolver sua visão sobre a Administração Financeira. São Paulo: Nobel, 1999.

MOLLETA, Ciomara A. e BICALHO, Evaristo José Garcia e GABRIEL, Mauro Antonio. **Administração do Fluxo de Caixa**. 2003. 52f. Monografia (Pós-Graduação em Controladoria Finanças) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração Financeira da Pequena e Média Empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, Daniel Salgueiro da. **Manual de Procedimentos Contábeis para Micro e Pequenas Empresas**. Brasília: CFC: SEBRAE, 2002

YOSHITAKE, Mariano e HOJI, Masakazu. **Gestão de Tesouraria**: Controle e Análise de Transações Financeiras em Moeda Forte. São Paulo: Atlas, 1997.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa**: Uma decisão de planejamento e controle financeiro. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzana, 2000.