

SANDRA MARIA HORT

**A IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA E A SUA UTILIZAÇÃO PARA A
GESTÃO FINANCEIRA DAS EMPRESAS**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sólidas Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Contabilidade e Finanças.

Prof. Orientador: MSc Antônio C. Pitela

CURITIBA

2009

AGRADECIMENTOS

Os meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que estiveram comigo nessa etapa de minha vida que me apoiaram e me deram forças para não desanimar.

Aos professores pelas horas de dedicação, as valiosas críticas, sugestões e comentários auferidos no decorrer do curso.

Em especial ao professor Antônio César Pitela, orientador deste trabalho.

Aos colegas da Pós Graduação em Contabilidade e Finanças, ano de 2008.

À minha família, pelo carinho e compreensão durante mais essa etapa.

A todos que acreditam e confiam em mim

DEDICO

***“Quer você ache que pode, quer ache que não pode, de um jeito ou de outro
você está certo.”***

Henry Ford (1863 – 1947)

RESUMO

O Fluxo de Caixa é uma importante ferramenta para controle e planejamento financeiro. Por isso tem como um de seus objetivos, auxiliar na tomada de decisão dos rumos a serem seguidos pelos gestores e pelas empresas.

O objetivo deste trabalho é propor a reestruturação de um sistema administrativo fundamentado na análise de fluxo de caixa.

Para atingir tal meta, apresentou-se um referencial teórico fundamentado na administração financeira com foco principal em fluxo de caixa, além disso, foi analisada as atividades de uma pequena empresa.

Com o intuito de atingir os objetivos propostos, a metodologia consiste em aplicar alguns modelos para controle de estoque, vendas, consumo e finalmente fluxo de caixa.

Concluiu-se que o fluxo de caixa representa, de fato, uma ferramenta útil para controle financeiro e na tomada de decisões.

Palavras-chave: Gestão Financeira, Planejamento financeiro, Fluxo de Caixa.

ABSTRACT

The cash flow is an important tool for control and financial planning. Therefore it has as one of your objectives, auxiliary in the decision of the directions they be her followed for the managers and for the companies.

The objective of this work is to propose the restructuring of an administrative system based in the cash flow analysis.

To reach such goal, it came a theoretical referencial based in the financial administration with main focus in cash flow, besides, it was analyzed the activities of a small company.

With the intention of reaching the proposed objectives, the methodology consists of applying some models for stock control, sales, consumption and finally cash flow.

It was ended that the cash flow represents, in fact, an useful tool for financial control and in the decisions.

Word-key: Financial administration, financial Planning, cash flow.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
2	PROBLEMA	3
3	OBJETIVOS	4
3.1	OBJETIVO GERAL.....	4
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
4	JUSTIFICATIVA	5
5	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	6
5.1	FINANÇAS.....	6
5.2	GESTÃO FINANCEIRA.....	6
5.3	PLANEJAMENTO FINANCEIRO	7
5.4	ORÇAMENTO FINANCEIRO.....	8
5.5	FLUXO DE CAIXA	9
5.5.1	<i>Objetivo do Fluxo de caixa</i>	10
5.5.2	<i>Finalidades do Fluxo de caixa</i>	11
5.5.3	<i>Características do Fluxo de caixa</i>	12
5.5.4	<i>Como construir</i>	13
	Quadro 1. Modelo básico de fluxo de caixa	14
5.5.5	<i>Exemplos de Fluxo de Caixa</i>	15
	Quadro 2 - Exemplo de fluxo de caixa de curto prazo	16
	Quadro 3 – Exemplo de fluxo de caixa de longo prazo	17
5.5.6	<i>Gerenciamento de dados do fluxo de caixa</i>	18
	Figura 1 – Exemplo genérico integrado ao fluxo de caixa	19
5.5.7	<i>Controle de caixa</i>	19
	Figura 2 – Estrutura dos componentes para a gestão do fluxo de caixa	20

6	METODOLOGIA	24
	Quadro 4 – Cronograma.....	25
7	ESTUDO DE CASO	26
7.1	A EMPRESA.....	26
7.2	LEVANTAMENTO DAS ATIVIDADES DA EMPRESA.....	28
8	PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO.....	31
8.1	ANÁLISE DOS DADOS.....	31
8.2	SUGESTÃO DE MELHORIA NO PROCESSO DE COMPRA.....	31
	Figura 3 – Modelo de lista de produtos e histórico de preços.....	34
8.3	SUGESTÃO DE MELHORIA PARA CONTROLE DE ITENS DE CONSUMO.....	35
	Figura 4 – Modelo de solicitação de produto para consumo.....	36
	Figura 5 – Modelo de ficha de controle de produto de consumo.....	37
8.4	SUGESTÃO PARA ELABORAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA	38
8.4.1	<i>Sistemática para Controle de fluxo de caixa</i>	<i>38</i>
	Figura 6 – Modelo de planilha de lançamento de vendas.....	39
	Figura 7 – Modelo de planilha de lançamento de contas a pagar.....	40
	Figura 8 – Modelo de planilha para fluxo de caixa.....	41
9	CONCLUSÃO	43
	REFERÊNCIAS	

1 INTRODUÇÃO

Todo ano, as Juntas Comerciais registram a abertura de aproximadamente 470 mil novas empresas no País (SEBRAE, 2004)¹. Muitas empresas não ultrapassam a barreira do segundo, terceiro ou quarto ano de vida. As taxas consolidadas para o Brasil, de acordo com o SEBRAE, são as seguintes:

- 49,4% para as empresas com até 2 anos de existência (2002);
- 56,4% para as empresas com até 3 anos de existência (2001);
- 59,9% para as empresas com até 4 anos de existência (2000).

Esses dados são da pesquisa “Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil”, realizada pelo SEBRAE no primeiro trimestre de 2004. Trata-se de um estudo bem complexo, onde além de identificar o índice de mortalidade, também são apresentadas as causas do fechamento prematuro das empresas brasileiras.

O SEBRAE (2004) apurou em campo que o principal motivo está ligado a falhas gerenciais, destacando-se problemas como falta de planejamento na abertura do negócio, falta de capital de giro (indicando descontrole de fluxo de caixa), problemas financeiros (situação de alto endividamento), ponto comercial inadequado e falta de conhecimentos sobre gestão. Em seguida vêm as causas econômicas conjunturais e a alta tributação.

Vale destacar também que, conforme indicadores do SEBRAE (2004), os maiores motivos de falências das micro e pequenas empresas são: falta de capital de giro (24%), impostos altos (16%), falta de clientes (8%), concorrência (7,1%), baixo lucro (6,1%), dificuldade financeira (6,1%), desinteresse em continuar o negócio (6,1%), inadimplência (6,1%), problemas familiares (2,8%) e má localização da empresa (3,8%).

¹ SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Micro Empresas

Ainda para piorar, a mortalidade empresaria trazem outras conseqüências e uma delas é que, segundo o SEBRAE (2004), aproximadamente 53% dos trabalhadores são empregados pelas pequenas e micro empresas, 15,3% das médias e 31,7% das grandes empresas.

Além desse fato, a sobrevivência no mercado brasileiro é dificultada cada vez mais pela crescente competitividade. É necessário aprender diariamente melhores formas de manter seu negócio sustentável e em crescimento para perpetuar a vida da empresa.

Este trabalho tem objetivo de apresentar a importância do fluxo de caixa, uma ferramenta pouco utilizada nas empresas, pelo que podemos constatar com o estudo descrito anteriormente. Com isso, este trabalho pretende facilitar o entendimento desta ferramenta, propiciando aos interessados sua utilização, de modo a melhor gerir os recursos financeiros através das informações que são normalmente retiradas do fluxo de caixa.

2 PROBLEMA

Para o sucesso da empresa é necessário que o empresário tenha conhecimento global da empresa, pensar nela como um todo e conhecer o resultado de cada etapa. Para se obter bons resultados é preciso planejar, é preciso saber o que se está fazendo por meio dos números, dos indicadores financeiros, para assim poder tomar a melhor decisão.

Diante desta necessidade, o problema que se pretende resolver com este trabalho pode ser representado pelo seguinte questionamento: Como utilizar o sistema de fluxo de caixa na administração dos recursos financeiros?

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Propor a reestruturação de um sistema administrativo fundamentado na análise de fluxo de caixa.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

✓ Identificar e analisar os principais fatores que levam a empresa a ter dificuldades financeiras

✓ Esclarecer os pontos relevantes na análise do fluxo de caixa

✓ Apresentar fatores determinantes para redução de riscos diante da análise de fluxo de caixa.

✓ Apontar medidas preventivas e saneadoras visando o equilíbrio financeiro.

4 JUSTIFICATIVA

Nem o governo, nem outras entidades quaisquer que sejam, podem garantir a competitividade de um negócio. Existe sempre o desafio de desenvolver as habilidades, em saber como utilizar os recursos a fim de preparar a empresa tanto para situações boas como ruins.

Uma das principais razões da mortalidade das empresas apontada pelo SEBRAE é a dificuldade financeira, portanto justifica-se a escolha deste tema em razão de apresentar uma ferramenta para auxiliar a análise econômico-financeira das empresas, principalmente no que se refere ao capital de giro.

Este projeto destina-se ao fortalecimento do conhecimento e utilização do fluxo de caixa na gestão do negócio e sua manutenção no mercado, bem como a identificação de oportunidades para a ampliação do negócio, gerando ganhos financeiros e produtividade, contribuindo para a responsabilidade social e a melhoria da imagem da empresa.

A boa gestão financeira traz muitos benefícios às empresas, principalmente fôlego para continuarem competindo no seu segmento, o que ajuda também a passar pelas fases de dificuldades.

5 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

5.1 FINANÇAS

Finanças é a parte da administração responsável pela gestão do dinheiro e outros ativos, ou seja, é aplicação de uma série de princípios econômicos visando maximizar a riqueza.

Segundo Gitman (2004 p.4), finanças é definida como “a arte e a ciência da gestão do dinheiro”. É a área de conhecimento que estuda a captação, alocação e utilização de recursos monetários por investidores e instituições.

Desta forma, o conhecimento de finanças é essencial para as pessoas que conduzem os negócios.

5.2 GESTÃO FINANCEIRA

De acordo com definição do SEBRAE², a gestão financeira “é um conjunto de ações e procedimentos administrativos, envolvendo o planejamento, análise e controle das atividades financeiras da empresa, visando a maximizar os resultados econômicos - financeiros decorrentes de suas atividades operacionais”.

A gestão financeira visa maximizar os resultados esperados, tanto econômicos e financeiros que são decorrentes das atividades operacionais. As atividades da gestão financeira são as análises, decisões e atuações relacionadas aos meios financeiros, ou seja, integra todas as tarefas ligadas à obtenção, utilização e controle de recursos financeiros.

² Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/faq/financas/gestao_financeira/o_que_e> Acesso em: 10/05/09

5.3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Planejar refere-se à idéia de um futuro desejável e dos meios efetivos para realizá-la. Consiste basicamente em definir os objetivos da instituição e traçar um caminho para atingi-los. É o processo que harmoniza e coordena as decisões de modo que a instituição venha a atingir esses objetivos.

Segundo Gitman (2004), o planejamento financeiro estabelece o método pelo qual as metas financeiras devem ser atingidas. O plano financeiro é, portanto, uma declaração do que deve ser feito no futuro, ou seja, o planejamento financeiro oferece orientação para a direção, a coordenação e o controle das providências tomadas pela organização para atingir seus objetivos.

De acordo com Martins *et al* (1986 p.535) “o planejamento financeiro de uma empresa é desenvolvido fundamentalmente através da projeção de suas demonstrações contábeis, como estimativa mais aproximada possível da posição econômico-financeira esperada”.

Gitman (2004) cita que existem dois elementos essenciais do processo de planejamento financeiro que são o planejamento de caixa e o planejamento de resultados. O processo de planejamento financeiro inicia com a elaboração de planos financeiros de longo prazo ou estratégicos, que são as medidas financeiras planejadas pela empresa e o impacto esperado dessas medidas para o período de dois a dez anos. Esses planos orientam a formulação de planos e orçamentos de curto prazo, ou operacionais, que, em geral significam a implantação dos objetivos estratégicos de longo prazo da empresa. Abrangem período de um a dois anos.

5.4 ORÇAMENTO FINANCEIRO

Orçamento é uma ferramenta elaborada com objetivo de prever as quantias que serão utilizadas para cada necessidade financeira. Ele consiste em um resumo, ordenado e classificado das despesas previstas e das receitas projetadas para cobrir essas despesas. Ao elaborar um orçamento busca-se conhecer quais serão os recursos necessários para a realização de um determinado objetivo e a maneira como se pretende aplicar os recursos que se visa obter.

De acordo com Solomon *et al* (1981) o orçamento deve levar em conta as diversas previsões, o conhecimento do mercado onde a empresa atua e o comportamento histórico de suas vendas, bem como, as despesas operacionais e com equipamentos, matéria-prima, mão-de-obra, custos gerais e despesas de vendas e administrativas necessárias para executar o planejado.

Segundo Gitman (2004), o orçamento de caixa, ou previsão de caixa, é uma demonstração que apresenta as entradas e as saídas de caixa planejadas da empresa, que a utiliza para estimar suas necessidades de caixa no curto prazo, com especial atenção para o planejamento do uso de superávits e a cobertura de déficits.

Martins *et al* (1986 p.535) menciona que “quando se elaboram demonstrativos que forneçam uma visão prospectiva sobre o desempenho geral de uma empresa, as várias dificuldades de liquidez ou rentabilidade insuficientes, por exemplo, poderão ser contornadas mediante uma antecipação a esses problemas”.

Geralmente, o orçamento de caixa destina-se a cobrir o prazo de um ano, dividido em períodos menores. Cabe a empresa escolher qual será o melhor intervalo de tempo do seu orçamento, pois quanto mais sazonais e incertos forem os fluxos de caixa de uma empresa, maior será o número de intervalos.

5.5 FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa serve para controlar e informar todas as movimentações financeiras, as entradas e saídas de dinheiro de um período.

Segundo Santos (2001) o fluxo de caixa é um instrumento de planejamento financeiro com o objetivo de fornecer estimativas da situação de caixa da empresa em determinado período de tempo futuro, sendo capaz de traduzir em valores e datas os diversos dados gerados pelos demais sistemas de informação da empresa.

De acordo com Augustini (1999 p. 53) "O instrumento básico de gestão do capital de giro na tesouraria de uma empresa é o fluxo de caixa".

As informações sobre os saldos de caixa devem ser diárias para o gerenciamento financeiro de curto prazo, ou em períodos mais longos, como mensal ou trimestral, quando a empresa precisa fazer um planejamento por prazo maior.

O fluxo de caixa é um instrumento que relaciona os ingressos e saídas de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo. A partir da elaboração do fluxo de caixa é possível prognosticar eventuais excedentes ou escassez de caixa, determinando-se medidas saneadoras a serem tomadas. (ASSAF NETO e SILVA, 1995 p. 36).

O fluxo de caixa pode apresentar melhor distinção das atividades quando existe separação entre essas. Segundo Gitman (2004) o fluxo de caixa pode ser dividido em Operacional, quando as entradas e saídas estão associadas à venda e à produção de bens e serviços, como Fluxo de caixa de Investimento, quando estão associados à compra e à venda de ativos imobilizados e a participações em outras empresas e ainda, como fluxo de Caixa de Financiamento, quando ocorrer operações de captação de recursos de terceiros e capital próprio.

5.5.1 Objetivo do Fluxo de caixa

O objetivo do fluxo de caixa é apurar o saldo disponível para tomada de decisão, seja para captação de recursos necessários, ou aplicação de recursos disponíveis.

O principal objetivo do fluxo de caixa é dar uma visão das atividades desenvolvidas, bem como as operações financeiras que são realizadas diariamente, no grupo do ativo circulante, dentro das disponibilidades, e que representam o grau de liquidez da empresa. (ZDANOWICZ, 2000, p. 41).

No entanto, o saldo de caixa não indica, necessariamente, que a empresa está tendo lucro ou prejuízo em suas atividades operacionais.

Um dos principais objetivos do fluxo de caixa é otimizar a aplicação de recursos próprios e de terceiros nas atividades mais rentáveis pela empresa.

Acresce-se que, numa conjuntura econômica, como a brasileira, nenhuma empresa pode se dar ao luxo de deixar seus recursos ociosos. (ZDANOWICZ, 2000, p. 41).

De acordo com Assaf Neto e Silva (1995), o objetivo fundamental do fluxo de caixa é atribuir maior rapidez às entradas de caixa em relação aos desembolsos, ou seja, tornar compatível a posição financeira da empresa e suas obrigações correntes.

Frezatti (1997, p. 28) cita que “considerar o fluxo de caixa de uma organização um instrumento gerencial não significa que ela vai prescindir da contabilidade e dos relatórios gerenciais por ela gerados”. Isso quer dizer que é possível fortalecer os subsídios para a tomada de decisões utilizando os relatórios já existentes e aliando a potencialidade do fluxo de caixa, essa situação proporciona melhor gerenciamento das decisões.

5.5.2 Finalidades do Fluxo de caixa

Segundo Santos (2001) as projeções de caixa da empresa têm várias finalidades, no entanto, a principal delas é informar quanto à capacidade que a empresa tem para liquidar seus compromissos financeiros a curto e longo prazo.

Para Assaf Neto e Silva (1995) o fluxo de caixa constitui-se numa indispensável sinalização dos rumos financeiros dos negócios, isto é, apresenta as condições de caixa da empresa. Vale ressaltar que a finalidade do fluxo de caixa é apresentar a condição de liquidez da empresa, propiciando a tomada de decisão quer seja recorrendo a financiamento para suprir alguma deficiência financeira ou mesmo investimento quando ocorre sobra de caixa.

Segundo Helfert (2000 p.138), “é semelhante ao orçamento pessoal, onde as contas devidas são confrontadas com os recebimentos. Esta comparação é necessária, período a período, para alinhar as necessidades de fundos com dinheiro disponível para pagamento”.

É através do fluxo de caixa que a empresa poderá planejar como aplicar seu dinheiro, ou quando necessário recorrer a empréstimos. Com a utilização do fluxo de caixa torna-se possível avaliar com maior clareza qual a melhor linha de investimento, bem como de financiamento, o tempo e a quantidade certos que serão utilizados. A empresa pode decidir se repassa aumentos de custos, quando da variação destes, podendo optar em manter uma margem menor por determinado tempo para evitar até mesmo de perder mercado. As informações fornecidas pelo fluxo de caixa servirão para mostrar como a decisão de operar com prejuízo ou lucros impactará a situação financeira da empresa.

5.5.3 Características do Fluxo de caixa

O fluxo de caixa tem como característica controlar as entradas e saídas de recursos da empresa, bem como recebimentos, pagamentos, investimentos e aplicações.

Para Frezatti (1997, p. 35) “o fluxo de caixa de uma organização deve conter detalhamentos que permitam a adequada análise das informações contidas”.

Segundo Santos (2004) os principais fatores determinantes do formato do fluxo de caixa são o prazo de cobertura, sua utilização e a disponibilidade de recursos humanos e materiais a serem alocados a sua implantação e operação.

Os dados sobre entradas e saídas de caixa podem ser apresentados de forma resumida ou detalhada, quanto mais detalhado melhor. No caso de item diversos, tanto em entrada como em saída é importante que não ultrapasse 10% do valor total de entradas e saídas. A precisão dos dados do fluxo de caixa varia em função de seu prazo de cobertura, quanto maior o prazo de cobertura, maior poderá ser a variação do caixa projetado.

Segundo Frezatti (1997, p. 25) cita que “em algumas organizações, o fluxo de caixa é visto como um instrumento tático”, ou seja, nesse caso ele permite a tomada de decisões durante certo momento e podendo ser alteradas ou revertidas com certa rapidez. Outras empresas necessitam de uma visão mais a longo prazo, neste caso, o autor menciona que a utilização do fluxo de caixa é tida como um instrumento estratégico que visa possibilitar a empresa conhecer se existe sobra de caixa permanente, assim a disponibilidade de liquidez afeta o processo de tomada de decisão a longo prazo.

5.5.4 Como construir

O fluxo de caixa é elaborado através dos controles de contas a pagar, contas a receber, controle de despesas, de vendas, de contas corrente, enfim, de todas as informações que representem a movimentação de recursos financeiros, ou seja, representem movimentação de dinheiro.

Para Santos (2004), na elaboração de um fluxo de caixa é preciso considerar o prazo de cobertura, se será semanal, mensal, anual, e o período de informação, que normalmente é diário.

Segundo Frezatti (1997 p.65) "a primeira coisa a ser definida é o enfoque do fluxo de caixa na organização". Isso possibilitará "discutir o horizonte, o plano de contas e elaborar a arquitetura do sistema". O fluxo de caixa pode ser elaborado manualmente, em uma agenda ou um caderno. Porém, se elaborado através da informática, por meio de planilha eletrônica ou um programa de gestão, será uma atividade menos trabalhosa e mais ágil, facilitando o acompanhamento, análise e consulta dos lançamentos. O meio de elaboração depende da capacidade financeira de cada empresa. O importante é ter o fluxo de caixa ajustado à realidade da empresa, respeitando inclusive as características das informações geradas.

De acordo com os autores, para construir um fluxo de caixa é importante considerar alguns dados como a projeção de receitas de vendas, dependendo do prazo de cobertura do fluxo de caixa, será necessário incluir estimativas de vendas ainda não realizadas, as contas a receber, pagamentos a fornecedores e prestadores de serviços, despesas com folha de pagamento e despesas financeiras, que representam os contratos de empréstimos e financiamentos firmados pela empresa.

Segundo Santos (2004), o Fluxo de Caixa é composto pelo valor dos Recebimentos e Pagamentos e o saldo de caixa. Deve ser

elaborado considerando o realizado menos o fechamento de caixa e também o previsto menos a projeção de caixa.

De acordo com os autores, uma estrutura para fluxo de caixa depende da natureza da empresa e também das necessidades dos gestores. Via de regra são considerados as operações ilustradas no quadro 1, abaixo:

Quadro 1. Modelo básico de fluxo de caixa

<u>DESCRIÇÃO DOS FLUXOS</u>	<u>PERÍODOS</u>	<u>TOTAL</u>
(+) Saldo Inicial		
(+) Recebimentos		
Vendas à Vista;		
Vendas a Prazo (cheque, duplicatas, cartões, etc);		
Outros recebimentos.		
(=) Total das entradas + saldo inicial		
(-) Pagamentos:		
Fornecedores;		
Salários e Encargos de Funcionários;		
Pró-Labore (salários dos sócios que trabalham na empresa);		
(-) Despesas:		
Despesas Bancárias e Financeiras;		
Despesas Gerais (água, luz, telefone, etc)		
Manutenções;		
Materiais (escritório, limpeza, etc);		
Serviços de Terceiros (contador, segurança, etc).		
(-) Impostos e Contribuições;		
(-) Investimentos realizados;		
(-) Amortização.		
(=) Total das saídas		
(=) Saldo Final (entradas – saídas)		

Fonte: Próprio autor

No fluxo de caixa deverão ser registrados todos os recebimentos (vendas à vista, recebimento de duplicatas e outros recebimentos) e todos os pagamentos (compras à vista, pagamentos de duplicatas, pagamento de despesas e outros pagamentos) previstos para o dia, considerando o período que a empresa optou para elaboração do fluxo de caixa. Ligadas à perspectiva do período surgem as revisões que serão necessárias, quanto melhor forem as revisões, mais confiáveis serão as informações contidas no fluxo de caixa.

A metodologia de projeção está intimamente ligada à definição de arquitetura do sistema para que as projeções de caixa sejam feitas de maneira consistente ao longo do tempo: se cada vez que a empresa projeta o fluxo de caixa ele é feito de maneira diferente, fica difícil acompanhar, isolar efeitos e explicar desempenhos. Normalmente, a metodologia tem grande impacto sobre as projeções e o fluxo de caixa como um todo, o que significa dizer que é importante rever a metodologia atual e avaliar a mais adequada. FREZATTI (1997, p.71)

É essencial que o fluxo de caixa mantenha um padrão, facilitando deste modo sua interpretação, comparativo e análise de períodos históricos, propiciando aos gestores melhor entendimento e maior clareza na tomada de decisões, bem como, facilitando as operações diárias e emissão de relatórios e até mesmo propiciando a empresa a inter-relação das informações do fluxo de caixa com os demais relatórios gerenciais, de forma que se a empresa optar por um sistema de informação, a integração dos relatórios seja possível e de fácil utilização.

5.5.5 Exemplos de Fluxo de Caixa

De acordo com Santos (2004), normalmente, o fluxo de caixa não contém o acompanhamento da realização das projeções, este tipo de informação é usual no orçamento de caixa. No quadro 2, abaixo, é

apresentado um exemplo de fluxo de caixa de curto prazo, com prazo de cobertura de 30 dias corridos e período de informação diário:

Quadro 2 - Exemplo de Fluxo de caixa de curto prazo.

Elementos	Dias				
	04/01	05/01	03/02	04/02
1. Entradas de Caixa					
Recebimentos de Vendas a vista					
Recebimentos de Vendas faturadas					
Recebimentos de Vendas com cartão de crédito					
Recebimentos de Vendas pelo crediário					
Operações de crédito					
Resgate de aplicações financeiras					
Juros de aplicações financeiras					
Recebimento de aluguéis					
Aporte de Capital					
1.1 Total das entradas					
2. Saídas de Caixa					
Fornecedores					
Prestadores de serviço					
Folha de pagamento					
Encargos sociais					
Impostos					
Antecipação de pagamento					
Juros de financiamentos					
Pagamento de principal					
Despesas bancárias					
Pagamento de aluguel					
Água, luz, gás, telefone e Internet					
Realização de aplicações financeiras					
Outras saídas					
2.1 Total das saídas					
3. Saldo de caixa gerado (1.1 – 2.1)					
4. Saldo de caixa inicial					
5. Saldo inicial de aplicação financeira diária					
6. Aplicação ou Resgate					
7. Saldo inicial de permanência em bancos					

8. Variação da permanência em bancos					
9. Saldo final de aplicações diárias (5 + 6)					
10. Saldo final de permanência em bancos (7 + 8)					
Saldo final de caixa (4 + 9 + 10)					

Fonte: Santos (2004, p.62)

Outro exemplo ilustrado por Santos (2004) é o fluxo de caixa de longo prazo, com prazo de cobertura de um ano e período de informação mensal, este modelo está transcrito no quadro 3, a seguir:

Quadro 3 – Exemplo de Fluxo de caixa de longo prazo.

Elementos	Meses				
	01/XX	02/XX	11/XX	12/XX
1. Entradas de Caixa					
Recebimentos de Vendas de produtos					
Recebimentos de Vendas serviços					
Operações de crédito					
Resgate de aplicações financeiras					
Juros de aplicações financeiras					
Recebimento de aluguéis					
Aporte de Capital					
Outras entradas de caixa					
1.1 Total das entradas					
2. Saídas de Caixa					
Fornecedores					
Prestadores de serviço					
Folha de pagamento					
Encargos sociais					
Impostos					
Antecipação de pagamento					
Juros de financiamentos					
Pagamento de principal					
Despesas bancárias					
Pagamento de aluguel					
Água, luz, gás, telefone e Internet					
Realização de aplicações financeiras					
Outras saídas					

2.1 Total das saídas					
3. Saldo de caixa gerado (1.1 – 2.1)					
4. Saldo de caixa inicial					
5. Saldo inicial de aplicações financeiras					
6. Aplicação/ Resgate de aplicações financeiras					
7. Saldo inicial de permanência em bancos					
8. Variação da permanência em bancos					
9. Saldo final de aplicações (5 + 6)					
10. Saldo final de permanência em bancos (7 + 8)					
Saldo final de caixa (4 + 9 + 10)					

Fonte: Santos (2004, p.63)

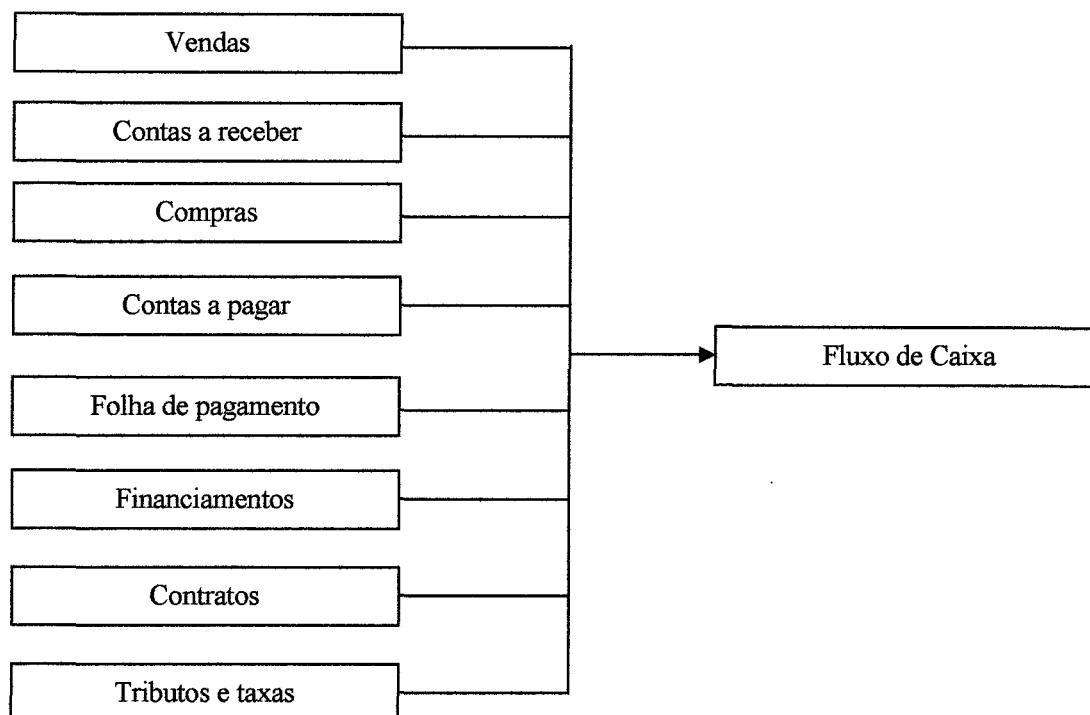
5.5.6 Gerenciamento de dados do fluxo de caixa

Santos (2004) cita que o fluxo de caixa é um receptor dos dados financeiros gerados por todas as áreas da empresa, sendo as projeções de recebimentos de vendas, pagamentos de compras, pessoal, serviços de terceiros, juros, impostos, receitas e gastos diversos são informações importadas de diversas áreas da empresa pelo fluxo de caixa.

Quando existe sistema de informatização na empresa, a importação dos dados mencionados para o fluxo de caixa é mais fácil, caso haja integração entre os sistemas, de modo a automatizar o fluxo de dados. Porém, se os sistemas da empresa não permitem essa integração, os dados precisarão ser impressos de seus sistemas geradores e então serão novamente digitados para alimentar o fluxo de caixa. Assim, a não-integração dos sistemas gera custos e esforços adicionais para a operação do fluxo de caixa.

Em muitos casos, a administração de caixa precisa fazer suas próprias projeções com base nos dados atuais e naqueles referentes ao passado, pois mesmo quando existe a interligação das informações geradas pelos diversos sistemas da empresa nem sempre poderão ser utilizados desta forma, devido a diferença do formato entre eles.

Figura 1 – Exemplo genérico integrado ao fluxo de caixa.



Fonte: Santos (2004, p.64)

5.5.7 Controle de caixa

Caixa é o saldo referente a movimentação e todas as entradas e saídas da empresa, de um investimento, de uma pessoa, em um determinado espaço de tempo.

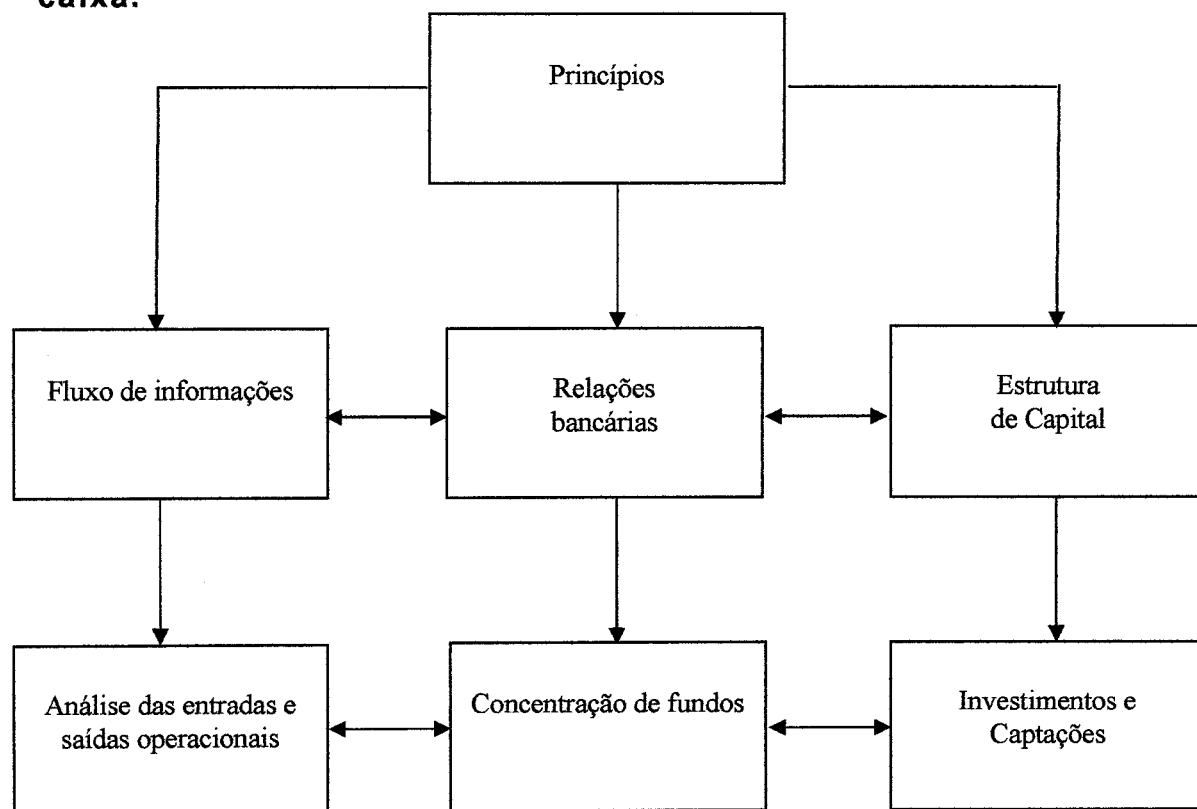
Segundo Santos (2004), a atividade de controle de caixa lida com as questões referentes à sobra ou insuficiência de caixa, além de buscar a distribuição adequada dos saldos de caixa dentro do prazo de cobertura.

O controle de caixa não é uma atividade desvinculada do planejamento de caixa, ambas são complementares e interagem continuamente, permitindo ao gestor analisar e decidir entre investimento, no caso de sobra de caixa, ocasionado por vendas a vista e pagamentos a prazo e também com relação a reserva de caixa que normalmente as empresas mantêm. Esse dinheiro resultante das duas

situações requer manutenção, pois está sujeito a variações diárias, podendo ser aplicado no mercado financeiro, porém, deve-se analisar entre as diversas opções de investimento e levar em conta investimentos que ofereçam menor risco e aplicação de curto prazo, permitindo a empresa honrar seus compromissos e ao mesmo tempo não deixar o dinheiro parado. Já no caso da falta de liquidez, a empresa poderá recorrer aos financiamentos ou empréstimos.

Frezatti (1997 p.43) cita que “a gestão do fluxo de caixa de uma empresa passa pela estruturação conceitual de elementos que irão afetar a liquidez e mesmo viabilizar seu adequado gerenciamento”. Para o autor existem sete pontos importantes a serem considerados na gestão do fluxo de caixa, conforme apresentado na Figura 2, abaixo:

Figura 2 – Estrutura dos componentes para a gestão do fluxo de caixa.



Fonte: Frezatti (1997, p.44)

A correlação destes elementos permite a empresa maior facilidade nas análises e tomadas de decisão, desta forma é possível ter mais tempo para decidir qual melhor opção, haja vista que, no sistema financeiro brasileiro, existe grande diferença entre as taxas de juros da captação e da aplicação de recursos financeiros. Esse fato deve ser explorado adequadamente nas decisões de investimento das sobras de caixa, bem como, no caso de financiamentos e empréstimos.

As sobras de caixa também podem ser aplicadas fora do mercado financeiro, de forma vantajosa, isso é possível, quando a empresa usa seu caixa para antecipar pagamentos a fornecedores e obtêm uma taxa de desconto maior do que a rentabilidade das aplicações financeiras.

Também é possível usar as sobras de caixa para financiamento de clientes, oferecendo prazo maior de pagamento, mediante a cobrança de encargos financeiros. A taxa de juros cobrada pode ser maior do que a obtida nas aplicações financeiras. Porém, mesmo que os dados gerados pelo fluxo de caixa sejam confiáveis, é recomendável manter pequena margem de folga nas aplicações das sobras de caixa para prevenir eventuais erros de previsão.

Em alguns casos, pode ocorrer que o saldo de caixa seja insuficiente para completar um período exato de aplicação. Se a diferença for pequena, pode ser vantajoso utilizar financiamento de curtíssimo prazo para completar o prazo.

Outro ponto que deve ser controlado são as oscilações de caixa, quando essas ocorrem constantemente podem acarretar em despesas desnecessárias, pelo fato de as taxas de captação serem bem maiores do que as de aplicação tornando desvantajosas financeiramente as necessidades de caixa. Pode acontecer que justamente no dia em que o saldo de caixa fica negativo acarrete pagamento de juros sobre empréstimos de curto prazo usados para financiá-lo em valor superior aos juros obtidos enquanto o caixa está positivo.

De acordo com Santos (2004), as oscilações do fluxo de caixa podem ser eliminadas com o deslocamento dos saldos positivos para

aqueles dias em que existem déficits de caixa. O primeiro ponto a ser examinado é a existência de concentração de desembolsos em poucas datas. Quando isso acontece, tende a provocar o surgimento de pontos de estrangulamento no fluxo de caixa.

Para reduzir as variações nos saldos de caixa devem ser adotadas medidas visando produzir efeitos permanentes, por isso, não são de natureza financeira, tais medidas podem ser alterações no processo de produção ou operação e nos cronogramas de compras e vendas.

Segundo Solomon *et al* (1981, p.179) "A determinação do saldo operacional apropriado, quando os fluxos de caixas não estão sincronizados, mas são previsíveis, é um problema de minimização de custos totais".

Os ativos permanentes das empresas têm maior retorno que os ativos correntes, como é o caso das disponibilidades financeiras. Assim, quando uma empresa mantém um saldo de caixa elevado, aumenta sua proteção contra imprevistos, mas reduz a rentabilidade média de seus ativos.

Santos (2004 p.73) Cita que "Um mesmo volume de vendas pode ser obtido de vários volumes de caixa. O menor volume de caixa que pode ser mantido para gerar certo volume de vendas é o nível ótimo de caixa".

Solomon *et al* (1981) menciona que vários modelos formais tem sido desenvolvidos visando eliminar o problema do saldo de caixa, estes são criados com o utilização mais criterioso de estoques. Os dados necessários para o uso de um modelo deveram ser baseados nas saídas liquidas totais de caixa no período de interesse, os custos de transação para o reabastecimento do saldo de caixa através de venda de títulos ou da obtenção de empréstimos, bem como a taxa de juros auferida nas operações.

São várias as maneiras para minimizar as oscilações de caixa, no entanto, tudo depende da estrutura e interesse de cada empresa.

Considerando os conceitos e modelos apresentados neste trabalho, na próxima seção serão realizados o levantamento da situação atual da empresa em estudo e a aplicação destes conceitos.

6 METODOLOGIA

A metodologia de uma pesquisa é o instrumento pelo qual a investigação do problema proposto é viabilizada, a fim de que os objetivos traçados sejam atingidos.

Para Gil (1999, p.42), a pesquisa tem um caráter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Portanto, a definição da metodologia a ser utilizada em uma pesquisa é de fundamental importância para que se obtenha o melhor resultado, de modo que este seja confiável e possa servir como base para desenvolver novas pesquisas.

São várias as formas de classificar uma pesquisa, porém, mediante os objetivos e finalidades desse estudo, considerando as definições de Gil (1999), optou-se por uma pesquisa aplicada, do ponto de vista da natureza, já que tem o objetivo de gerar conhecimento para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos e envolve verdades e interesses locais.

Em relação à abordagem do problema, será utilizada a metodologia qualitativa, uma vez que o ambiente natural é a fonte básica para coleta de dados e não utiliza métodos e técnicas estatísticas. É uma pesquisa exploratória do ponto de vista de seus objetivos, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema, envolvendo levantamento bibliográfico e Estudos de Caso.

Como procedimentos técnicos, a pesquisa tem característica bibliográfica, pois será elaborada a partir de material já publicado.

Para o desenvolvimento do trabalho, será seguido o cronograma apresentado no quadro 4 abaixo:

Quadro 4 – Cronograma

ATIVIDADE	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV
Entrega do Pré-projeto							
Reuniões de orientação							
Aprofundamento na pesquisa teórica							
Definição de Empresa para estudo							
Coleta de dados da Empresa							
Elaboração do Desenvolvimento							
Revisão e correções							
Conclusão da Monografia							
Entrega da Monografia							

Fonte: Próprio autor

7 ESTUDO DE CASO

7.1 A EMPRESA

A empresa objeto de estudo, foi fundada em agosto de 2008, sob a razão social de "SANADER MERCADO E AÇOUGUE LTDA-ME", situada na Avenida Paraíba, 540, na cidade de Ivaiporã, estado do Paraná. Empresa de pequeno porte, com caráter comercial, que objetiva o comércio varejista de gêneros alimentícios em geral, varejista de carnes e hortifrutigranjeiros.

A empresa é familiar, constituída juridicamente pela sociedade de dois irmãos. Tem como funcionários os próprios sócios, onde um exerce a função de açougueiro e administra as atividades diárias do estabelecimento, sendo orientado pelo outro sócio, este responsável pelas atividades financeiras da empresa. Também faz parte do quadro funcional, a esposa de um dos sócios, que ajuda nas demais funções.

Localizada no centro da cidade, a empresa tem vários concorrentes, estes de diversos portes, o que dificulta muito a expansão do negócio, basicamente está operando com o açougue, pois para produtos de primeira necessidade a empresa não consegue preço competitivo. Com atividade de segunda a sábado das 8:30 às 19:00h e domingos e feriados das 8:30 às 13:00h, a empresa consegue nos fins de semana e feriados atingir um volume maior de vendas, isso ocorre pelo fato de os concorrentes de maior porte não operarem nos domingos e feriados.

Em setembro de 2009, durante a realização deste trabalho, a empresa fez alteração no contrato social, passando a ser administrada por ambos os sócios com igualdade de direitos e obrigações, também mudou sua instalação para a Rua Getulio Vargas, 135, um bairro na periferia, um dos maiores e mais habitados da cidade. A nova sede conta agora com um espaço maior, tendo possibilidade de comercializar maior diversidade e quantidade de produtos, bem como

preços mais competitivos, oferecendo uma instalação mais confortável para a realização das operações e atendimento aos clientes.

As fotos abaixo apresentam a empresa na época do início das atividades e a nova sede, após um ano de atividade:



Antiga Instalação – Agosto de 2008



Nova Instalação – Setembro de 2009-

7.2 LEVANTAMENTO DAS ATIVIDADES DA EMPRESA

As informações descritas a seguir, ocorreram através de acompanhamento em campo dos processos da empresa feito pelo autor e com a colaboração dos proprietários. Visto que se trata de uma empresa familiar de pequeno porte, não existe definição formal de cargos e salários, basicamente a empresa é controlada no dia a dia por um dos sócios que é responsável pelo funcionamento do estabelecimento. Ele é quem realiza as compras de todos os produtos comercializados no mercado e no açougue, também faz a preparação dos embutidos, dos defumados, dos cortes de carne em geral e faz o acompanhamento das vendas. A esposa de um dos proprietários ajuda na reposição e acomodação dos produtos nas prateleiras, executa a função de caixa, limpeza e auxilia nas demais atividades. O outro sócio por sua vez, faz o acompanhamento semanal através das informações que lhe são fornecidas por telefone, ele se encarrega de orientar e sempre que é possível vai até o mercado e fica alguns dias para tentar resolver assuntos pendentes, isso se dá pelo fato de que esse sócio reside em outra cidade e é funcionário de outra empresa.

O mercado funciona da seguinte forma:

As compras são realizadas, na maioria das vezes a prazo, com pagamentos entre 7, 14, 21 e 28 dias, quase todas com cheque pré-datado, são poucos os boletos bancários, as condições de pagamento depende de cada fornecedor e quantidade de produto adquirida. As compras acontecem quando o produto já está em falta, não existe programação, ou acompanhamento de estoque. Para alguns produtos, a compra é fácil, sendo possível fazer por telefone e o prazo de entrega é imediato, porém outros requerem a visita do vendedor para fazer o pedido e a entrega varia de 3 a 10 dias.

As vendas são maior parte à vista, porém tem um volume razoável de vendas a prazo. As vendas a prazo, muitas vezes, não são recebidas na data combinada, acarretando custos e dificultando as

negociações da empresa. Cada venda a prazo gera uma promissória que é a única forma de controle que a empresa utiliza, não existe cadastro de clientes e não é utilizado o serviço comercial de proteção ao crédito. Em caso de inadimplência, os próprios donos são quem fazem as cobranças, muitas vezes tendo dificuldades para receber e sofrendo até ameaças.

As transações tanto de compras como de vendas são anotadas diariamente em um rascunho e são transcritas para um caderno no final de cada expediente.

Os pagamentos com boleto e as contas de luz, telefone e água muitas vezes não são cumpridas nas datas de vencimento, devido à falta de controle de fluxo de caixa.

As entradas e saídas de mercadorias não são controladas, pois a empresa não tem uma sistemática de controle de estoque, somente é anotado o valor de cada venda efetuada. A maior dificuldade apresentada é o controle das mercadorias do açougue, pois a carne, principalmente a bovina, sofre muita quebra entre a aquisição e a venda, devido a desossa, a demora no giro do produto, o que muitas vezes acarreta em sua perda, visto que por se tratar de item perecível o tempo de durabilidade é pequeno.

Os produtos utilizados para consumo na empresa, no caso de materiais de limpeza, também não são controlados. São retirados do estoque e utilizados imediatamente, não existe separação de produtos a serem utilizados no estabelecimento e os produtos a serem comercializados.

A empresa tem apresentado dificuldade financeira. O confronto entre as contas não dão resultado positivo, embora haja muita entrada de mercadoria, ou seja, as contas a pagar aumentam, as vendas não acompanham e não existe volume de estoque que justifique tal diferença. A empresa está sempre trabalhando com pagamentos a prazo e driblando as dificuldades diárias. As anotações não são totalmente confiáveis, isso ocorre porque muitas transações, tanto de

compra como de venda, são esquecidas e acabam não compondo o controle existente, ou seja, as anotações no caderno.

Durante seu primeiro ano de atividade, a empresa passou por muitas dificuldades, devido à inadimplência de clientes e a compras mal sucedidas. Para manter a empresa operando, um dos sócios precisou arcar com muitas das dívidas adquiridas no decorrer do período. A alteração contratual e a mudança de local aconteceram na tentativa de reverter essa situação e alavancar as vendas que vinham caindo cada vez mais, devido a pouca diversidade de produtos, altos preços, a falta de propaganda, má localização do estabelecimento, além da falta de controle e má administração apresentada.

Diante das informações levantadas e o estudo bibliográfico realizado, na próxima seção será apresentada uma proposta de reestruturação financeira focando principalmente o fluxo de caixa, de forma a oferecer a empresa uma maneira de controle que permita maior confiabilidade nas informações, facilidade de controle dos pagamentos e recebimentos.

8 PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO

8.1 ANÁLISE DOS DADOS

Analisando os dados coletados, observa-se que a empresa necessita urgente de controle em vários pontos. Antes de apresentar um modelo de fluxo de caixa, se faz necessário alterar alguns processos para facilitar o dia a dia da empresa e permitir que qualquer sistemática de controle tenha resultado satisfatório.

Os pontos frágeis levantados são vários, mas para adotar o hábito de acompanhamento e controle, é necessário repensar e modificar a maneira que a empresa vem utilizando até então. Nem sempre isso é possível, pois mudar a rotina, muitas vezes parece ser mais um trabalho a fazer. Por isso é importante que as pessoas envolvidas estejam dispostas a colaborar para que as mudanças aconteçam e surtam resultados positivo.

8.2 SUGESTÃO DE MELHORIA NO PROCESSO DE COMPRA

Após análise das atividades diárias, sugere-se que a primeira etapa a ser mudada, seja o processo de compras, pois a aquisição do produto somente quando o estoque já terminou, acarreta, além da falta do produto, a possibilidade de perder o cliente, o descontrole de datas de pagamento, e o próprio desequilíbrio financeiro.

De início a empresa precisa reavaliar a sistemática de pagamento, qual a melhor estratégia financeira para aquisição dos produtos, se a compra à vista ou a prazo. Como a empresa apresenta certa dificuldade financeira para pagamento à vista de determinadas quantias, é necessário avaliar ainda se é vantajoso ela recorrer a algum tipo de apoio às pequenas empresas ou programas de

desenvolvimento que são ofertados pelo governo, onde os juros são muito baixos e muitas vezes são interessantes para obter capital de giro e financiamentos de equipamentos. Com essa informação a empresa poderá comparar de que forma obterá maior vantagem financeira, pois determinados empréstimos, como é o caso de Capital de Giro ofertado a pequenas empresas pela Caixa Econômica Federal e pelo Banco do Brasil, onde o juro cobrado é inferior a 1% ao mês e o empréstimo pode ser parcelado em até 24 meses. Nesse caso negociar um bom desconto na compra a vista proporciona a empresa trabalhar com preços mais competitivos e programar esse pagamento para uma única data, facilitando o controle de caixa.

Para as compras a prazo é importante que a empresa obtenha períodos para pagamento que sejam superiores ao período que ela oferece nas vendas a prazo, evitando atraso nos pagamentos, despesas desnecessárias, e/ou ainda o bloqueio de crédito para novos pedidos. Mesmo com essa providência é preciso lembrar que ainda assim pode ocorrer diferença entre as datas de recebimento dos clientes e a data de pagamento aos fornecedores, isso pode acontecer com a inadimplência dos clientes, então é necessário que a empresa avalie essa possibilidade com antecedência e mantenha certa quantia de reserva para situações como essa.

Após definir qual a melhor forma de pagamento para os pedidos, é importante que a empresa saiba que produtos são necessários comprar. Como não existe nenhum controle atualmente, sugere-se criar uma lista dos produtos comercializados e fazer acompanhamento do estoque. O acompanhamento pode ser apenas visual, não sendo necessário que a empresa tenha nenhum sistema sofisticado para realizar esse controle, basta apenas que a pessoa que organiza as prateleiras fique atenta para a quantidade de produtos disponível.

Para facilitar ainda mais, é interessante que seja estipulada uma quantidade mínima de estoque para cada produto, ou seja, definir qual quantidade do produto é suficiente para que este não falte antes que a empresa receba uma nova remessa, para isso deve ser considerado o

tempo necessário entre colocar o pedido e sua entrega. Quando essa quantidade for atingida, deverá ser informado ao responsável pelas compras para que ele providencie o novo pedido. Conforme a diversidade dos produtos for aumentando, esses deverão ser incluídos nessa lista, bem como definido seu lote mínimo de estoque.

Nessa mesma lista, a empresa pode manter um histórico das aquisições, o que permitirá fazer um comparativo da evolução dos preços e serve também como informação para negociação no momento da compra. Outro ponto importante é amenizar o trabalho de compra, ou seja, o responsável pelas compras, que no caso é responsável por outras atividades, precisa interromper o que está fazendo várias vezes para atender vendedores, o ideal é que seja estipulado no máximo dois dias para fazer os pedidos, considerando a disponibilidade dos fornecedores, visto que alguns não têm atendimento, nem entrega imediatos. Dessa forma a pessoa encarregada das compras terá maior facilidade para negociar, controlar as compras evitando que haja problemas de esquecimento das anotações, pois várias atribuições ao mesmo tempo sobrecarregam e o resultado não é satisfatório em nenhuma das atividades, além do esgotamento do comprador.

Para elaborar uma lista de produtos alguns itens são importantes, tais como: a descrição dos produtos, a marca, a quantidade adquirida, fornecedor, unidade de medida, a data do pedido, a data de entrega, o valor unitário, impostos e valor total. Essas informações são muito úteis, pois além de propiciar dados para negociação, é possível fazer levantamento de estoque, consumo e obter os dados para compor o preço de venda de cada produto.

Existem vários programas que oferecem diversas formas de controle de compra, estoque, vendas, financeiro, entre outros, mas no caso, a empresa em estudo, necessita de uma alternativa mais econômica, portanto buscou-se uma alternativa simples e de fácil manuseio. Como essa lista poderá ser utilizada tanto no controle de estoque, como histórico de compra, até mesmo para elaborar os preços

de venda, e ainda facilitar outros controles que se façam necessários futuramente, optou-se por uma planilha do Excel.

Com base na necessidade da empresa e nas informações por ela fornecidas, foi elaborado um modelo de lista de produtos, contendo a descrição dos itens, marcas, unidades de medida, preço, data de compra, fornecedor e data de entrega. Porém algumas informações foram alteradas a fim de manter sigilo de dados da empresa.

O modelo abaixo poderá ser adotado pela empresa bastando apenas que ela utilize planilha do Excel, não tendo nenhum custo adicional:

Figura 3 – Modelo de lista de Produtos e Histórico de Preços.

MERCADO E AÇOUGUE SANADER

LISTA E HISTÓRICO DE PEDIDO

ANO: 2

DESCRIÇÃO	MARCA	QTDE	UM	PREÇO UNIT.	DATA PEDIDO	FORNECEDOR	DATA ENTREGA
AÇÚCAR 1K (fardo c/ 30k)	UNIÃO	1	fd	1,33	15/09/09	ATACADO RIO PRETO	21/09/09
AÇÚCAR 2K	ALTO ALEGRE	30	pt	2,63	15/09/09	ATACADO RIO PRETO	21/09/09
AÇÚCAR 5K (fardo c/ 6 unid)	CRISTALÇUCAR	2	fd	35,34	15/09/09	ATACADO RIO PRETO	21/09/09
ALHO SOLTO	DA GRANJA	10	kj	6,30	17/09/09	DA GRANJA	17/09/09
ARROZ BRANCO 5K	PAULISTA	12	pt	7,30	17/09/09	MÁQUINA PAULISTA	18/09/09
ARROZ PARBOLIZADO 1K	RAMPINELLI	2	fd	45,00	17/09/09	ATACADO MARINGÁ	22/09/09
CAFÉ 250GR	SERRA ALTA	20	pt	2,00	15/09/09	SERRA ALTA	17/09/09
CAFÉ 500GR	COAMO	20	pt	3,74	15/09/09	COAMO	25/09/09
CEBOLA	DA GRANJA	20	k	1,00	17/09/09	DA GRANJA	17/09/09
EXTRATO TOMATE PNO	ELEFANTE	20	unid	1,07	17/09/09	ATACADO MARINGÁ	22/09/09
CERVEJA CX C/ 12 UNID	SKIN	5	cx	10,65	15/09/09	NOVA SKIN	21/09/09
CERVEJA CX C/ 12 UNID	CONTI	10	cx	12,50	15/09/09	CONTI	21/09/09
CERVEJA CX C/ 12 UNID	BRAHMA	1	cx	13,80	15/09/09	SKOL	21/09/09
CERVEJA CX C/ 12 UNID	SKOL	5	cx	14,40	15/09/09	SKOL	21/09/09
COCA COLA 2LT	COCA	12	unid	3,06	15/09/09	SKOL	21/09/09
COCA COLA LATA	COCA	12	unid	1,06	15/09/09	SKOL	21/09/09
GUARANÁ 2LT	ANTARTICA	12	unid	2,45	17/09/09	ANTARTICA	21/09/09
GUARANÁ LATA	ANTARTICA	16	unid	1,10	17/09/09	ANTARTICA	21/09/09
PEPSI 2LT	ANTARTICA	6	unid	2,45	17/09/09	ANTARTICA	21/09/09
SODA LIMONADA 2LT	ANTARTICA	6	unid	2,19	17/09/09	ANTARTICA	21/09/09
OLEO LATA 900 ML (cx c/20unid)	COAMO	8	cx	43,80	17/09/09	COAMO	25/09/09
OLEO PET 900 ML (cx c/ 20 unid)	COAMO	14	cx	36,60	17/09/09	COAMO	25/09/09
OVOS CX C/ 12	DA GRANJA	15	cx	1,85	17/09/09	DA GRANJA	17/09/09
PAPEL HIG. C/4 - 30M (fardo c/ 16 unid)	PERSONAL	2	fd	20,64	15/09/09	ATACADO RIO PRETO	21/09/09
PAPEL HIG. C/4 - 60M	PERSONAL	1	fd	35,20	15/09/09	ATACADO RIO PRETO	21/09/09
SABÃO C/5 UNID (caixa c/ 5 unid)	YPE	2	cx	59,60	17/09/09	ATACADO MARINGÁ	22/09/09
SABÃO EM PÓ 1K	OMO	20	unid	4,75	17/09/09	ATACADO MARINGÁ	22/09/09

Fonte: Próprio autor

Mantendo os dados sempre atualizados a empresa terá em mãos uma ferramenta útil e facilitadora para confecção de qualquer outro relatório que se faça necessário. Como por exemplo, a elaboração do preço de vendas, onde ela poderá utilizar as colunas com informações do produto, unidade de medida, quantidade e preço para elaborar uma tabela de vendas, sendo necessário apenas completar algumas informações com relação aos critérios adotados que compõem o preço de venda de cada produto, como é o caso da margem de contribuição entre outros.

8.3 SUGESTÃO DE MELHORIA PARA CONTROLE DE ITENS DE CONSUMO

A empresa também deve levar em conta que a separação de itens para consumo e os de venda, é extremamente necessária. Se não houver um controle, fica difícil até mesmo compor o preço de venda, pois cada detalhe é importante.

Os itens de consumo devem ser considerados na composição do preço de venda, assim como, o consumo de energia, água, telefone, etc. Esses conhecidos como despesas operacionais.

Para que haja um controle bastante efetivo, basta criar uma tabela de consumo, onde poderá ser relacionado o produto, a quantidade, qual destinação, quem solicitou e a data em foi requisitado.

Desta forma a empresa saberá no decorrer de um período quanto está gastando com os produtos de consumo e terá condições de corrigir exageros, alterar processos e até mesmo substituir produtos por outros mais econômicos.

Outra vantagem é que esse tipo de acompanhamento gera ao usuário certo comprometimento, fazendo com que ele próprio muitas vezes tenha mais cuidado no manuseio e utilize somente a quantidade

necessária. É uma forma de conscientização, já que sem o controle, até mesmo o usuário não tem idéia de quanto pode estar desperdiçando.

Para facilitar o controle dos produtos utilizados nos processos do mercado, ou seja, produtos de consumo, é interessante que se faça anotação de cada produto utilizado, desta forma empresa terá conhecimento do custo dos produtos de consumo, no entanto, esse custo pode ser apurado no final de um determinado período. Como a utilização acontece dia a dia, sugere-se adotar uma folha de requisição, conforme o modelo apresentado abaixo. Essa requisição poderá ser entregue no caixa ou mantida no mesmo local que fez a requisição, para ser recolhida e lançada depois na ficha de controle de consumo:

Figura 4 – Modelo de Solicitação de produto para consumo.

MERCADO E AÇOUGUE SANADER

ANO: 2

FOLHA DE SOLICITAÇÃO

PRODUTO: Detergente		QTDE: 1	UM unid
DESTINO / SETOR:	Açougue		
SOLICITANTE João Tenório			DATA 15/09/09

Fonte: Próprio autor

A folha de solicitação pode ser confeccionada em papel comum ou dependendo do interesse da empresa, poderá ser confeccionada por uma gráfica, caso haja necessidade de grandes volumes.

A fim de conhecer qual a representatividade do valor de consumo de cada produto, pode se utilizar uma ficha ou tabela de controle, conforme o modelo apresentado abaixo, onde podem constar os mesmos dados da folha de solicitação, acrescidos os valores unitários, valor total e soma. Desta forma empresa terá conhecimento do custo total de cada produto utilizado como consumo. Esse custo pode ser apurado no final de um determinado período.

Figura 5 – Modelo de Ficha de controle de produto de consumo.

MERCADO E AÇOUGUE SANADER

ANO: 2

TABELA DE CONSUMO

PRODUTO: **DETERGENTE**

QTDE	UM	DESTINO / SETOR	SOLICITANTE	DATA	CUSTO UNIT.	CUSTO TOTAL
1	unid	AÇOUGUE	JOÃO TENÓRIO	15/09/09	0,75	0,75
1	unid	SALA DE PREPARO	JOÃO TENÓRIO	16/09/09	0,75	0,75
2	unid	COZINHA	CIDA	02/10/09	0,79	1,58
					SOMA	3,08

Fonte: Próprio autor

Essa ficha ou tabela poderá ser confeccionada em papel, outra maneira muito prática, é utilizar uma planilha do Excel, além de facilitar o manuseio, ficará mais fácil e confiável fazer análise e comparativos com outros relatórios e tabelas.

8.4 SUGESTÃO PARA ELABORAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA

A empresa adotando as medidas mencionadas anteriormente terá maior facilidade para controlar seu capital de giro com isso seu fluxo de caixa.

Com o controle do fluxo de caixa, a empresa terá informações suficientes para a tomada de decisões no que diz respeito à sobra ou até mesmo na insuficiência de caixa para honrar compromissos. Pois ela saberá antecipadamente qual a situação futura de suas transações financeiras, tendo tempo para analisar e optar pela melhor alternativa tanto no caso de investimento como no caso de empréstimo.

Como a empresa trabalha com condição de pagamento a prazo com diversas datas de vencimento, limitadas a 28 dias e vendas a prazo com vencimentos de até 30, uma alternativa interessante é utilizar o fluxo de caixa de curto prazo, ou seja, com cobertura de 30 corridos e acompanhamento diário.

8.4.1 Sistemática para Controle de fluxo de caixa

Aproveitando o controle de venda diário que a empresa utiliza, juntamente com o modelo de controle de compras sugerido anteriormente, é possível criar um sistema de fluxo de caixa simples e funcional.

Com o uso do Excel cria-se um arquivo "Fluxo de Caixa" com algumas pastas. Uma pasta onde serão lançadas as vendas à vista, a prazo e os recebimentos diários. Outra pasta para lançamento das contas a pagar, tais como: despesas fixas, taxas, impostos, salários, fornecedores, etc. Essas informações devem ser atreladas à planilha que vai compor o fluxo de caixa diário, considerando a data de vencimento de cada transação, ou sua somatória, por exemplo: pagamento a mais de um fornecedor no mesmo dia, no fluxo de caixa

deve constar o valor total a ser pago, ou seja a somatório dos valores de cada fornecedor.

Na figura abaixo, é apresentado o modelo de planilha para lançamento das vendas:

Figura 6 – Modelo de Planilha de Lançamento de vendas

Vendas Mês Setembro-2009

Data	V. a vista	V. a prazo	V. Total	Receb.
1	1.430,00	178,00	1.608,00	277,00
2	880,00	81,80	961,80	
3	1.120,00	191,67	1.311,67	224,55
4	767,00	135,36	902,36	11,50
5	1.079,00	237,80	1.316,80	342,00
6	967,00	58,05	1.025,05	72,15
7	478,00	47,07	525,07	342,55
8	696,00	79,44	775,44	13,50
9	687,00	80,95	767,95	147,30
10	856,00	326,40	1.182,40	320,45
11	754,45	244,18	998,63	74,70
12	1.126,00	56,33	1.182,33	76,50
13	822,00	7,25	829,25	109,50
14	539,00	26,49	565,49	76,00
15	923,00	61,31	984,31	
16	244,20	17,08	261,28	94,00
17	736,80	199,61	936,41	16,20
18	893,40	212,86	1.106,26	15,90
19	998,00	13,85	1.011,85	
20	1.079,00	58,05	1.137,05	320,45
21	478,00	47,07	525,07	74,70
22	696,00	79,44	775,44	76,50
23	687,00	80,95	767,95	76,50
24	539,00	7,25	546,25	109,50
25	923,00	26,49	949,49	76,00
26	244,20	61,31	305,51	
27	767,00	17,08	784,08	94,00
28	998,00	199,61	1.197,61	
29	1.079,00	212,86	1.291,86	335,00
30	1.234,00	123,00	1.357,00	256,00
Total	24.721,05	3.168,61	27.889,66	3.632,45

Fonte: Próprio autor

A planilha acima pode substituir o caderno utilizado para esses lançamentos, de modo a facilitar a interação dos lançamentos com o fluxo de caixa.

Outra planilha sugerida é para controle das contas a pagar, apresentada na figura 7, abaixo:

Figura 7 – Modelo de Planilha de Lançamento de Contas a Pagar

Período: Setembro/2009

<u>Contas</u>	Valor	Venc.
Despesas Fixas		
Aluguel	250,00	1
Água	43,87	2
Luz	396,78	2
Fone	189,23	5
Contador	115,00	15
Imposto	167,00	29
INSS	51,31	29
Despesas Bancárias	28,00	1
Manutenção	70,00	21
Soma	1.311,19	
Salários	550,00	1
Pro-labore	2.000,00	5
Fornecedor	Valor	Venc.
Suino	1.766,00	1
Atacado Maringá	387,00	1
Atacado Marco	795,60	2
Frango	394,30	2
Carvão Cacique	123,00	5
Paulista	140,00	5
Frigocenter	404,76	10
Serra alta	80,00	10
Rio Preto	136,78	15
Frigocenter	340,00	15
Makita	50,00	29
Atacado baixinho	125,50	29
Frango	456,80	30
Soma	5.199,74	
Total Mês	9.060,93	

Fonte: Próprio autor

Todas essas informações a empresa já tem, porém falta controlar. Os dados das planilhas de venda e contas a pagar irão compor o fluxo de caixa, conforme modelo apresentado na figura 8, abaixo:

Figura 8 – Modelo de Planilha para fluxo de Caixa

DESCRIÇÃO DAS CONTAS	PERÍODO					
	1/9	2/9	3/9	29/9	30/9
1. Caixa Inicial	150,00	150,00	150,00		150,00	150,00
Banco (saldo conta corrente)	1.000,00	500,00	325,70		500,00	500,00
2. Entradas de Caixa						
Vendas à Vista	1.880,00	1.480,00	1.336,00		1.679,00	1.234,00
Vendas a Prazo (cheque e promissórias)	178,00	81,80	67,00		118,00	123,00
Contas a receber	-178,00	-81,80	-67,00		-118,00	-123,00
Outros recebimentos.	277,00	148,00	399,00		335,00	488,00
Resgate de aplicações financeiras	0,00	0,00	0,00		1.000,00	0,00
Juros de aplicações financeiras	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00
Empréstimos	0,00	50,00	0,00		0,00	0,00
(=) Total das entradas (1 + 2)	3.307,00	2.328,00	2.210,70		3.664,00	2.372,00
3. Saídas de Caixa						
Fornecedores	1.978,00	985,00	1.288,00		520,00	457,00
Folha de pagamento	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00
Pró-Labore (salários dos sócios que trabalham na empresa)	0,00	0,00	0,00		2.000,00	0,00
Encargos sociais	0,00	0,00	0,00		51,31	0,00
Impostos	0,00	0,00	0,00		339,48	0,00
Pagamento de financiamentos	0,00	0,00	50,00		0,00	0,00
Juros de financiamentos	0,00	0,00	8,50		0,00	0,00
Despesas bancárias	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00
Aluguel	250,00	0,00	0,00		0,00	0,00
Água, luz, telefone	0,00	544,20	0,00		0,00	0,00
Manutenções	0,00	70,00	0,00		0,00	0,00
Materiais (escritório, limpeza, embalagem, etc);	0,00	180,00	0,00		0,00	0,00
Realização de aplicações financeiras	0,00	350,00	0,00		0,00	0,00
Investimentos realizados	0,00	0,00	0,00		0,00	500,00
Amortização	166,67	0,00	0,00		0,00	0,00
Outras saídas	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00
(=) Total das saídas	2.394,67	2.129,20	1.346,50		2.910,79	957,00
(=) Saldo de caixa gerado (T. Entradas - T. Saídas)	912,33	198,80	864,20		753,21	1.415,00
4. Saldo (abertura de caixa)	150,00	150,00	150,00		150,00	150,00
5. Depósito (conta corrente)	500,00	48,80	350,00		500,00	500,00
6. Saldo inicial de aplicação financeira diária	100,00	362,58	0,00		1.800,00	1.904,54
7. Aplicação ou Resgate diário	362,33	-362,58	364,20		103,21	765,00
8. Saldo Conta Corrente + aplicação/resgate (5 +/- 7)	862,33	411,38	714,20		2.403,21	3.169,54
9. Saldo inicial de permanência em bancos	362,33	0,00	364,20		1.903,21	2.669,54
10. Variação da permanência em bancos	0,254	0,00	0,255		1,33	1,87
11. Saldo final de permanência em bancos (9 + 10)	362,58	0,00	364,45		1.904,54	2.671,41
(=) Saldo final de caixa (4 + 8 + 10)	1.012,58	561,38	864,45		2.554,54	3.321,41

Fonte: Próprio autor

Os valores deste modelo são meramente ilustrativos, os valores que aparecem em vermelho representam as estimativas que a empresa deve fazer, ou seja, as projeções de vendas, investimentos, resgate e empréstimos.

Não basta simplesmente criar uma planilha e relacionar as contas ou movimentações utilizadas pela empresa. Para obter controle do fluxo de caixa é necessário que as contas estejam interligadas, que tenham atualizações diárias e que haja comprometimento da pessoa encarregada dos lançamentos.

De acordo com o modelo de fluxo de caixa apresentado, o administrador poderá definir estratégias, pois tem em mãos informações necessárias, como: previsão de vendas, disponibilidade, aplicações e outros. Com isso terá maior facilidade para decisão no que diz respeito à investimentos, empréstimos, aplicações, negociações para aquisição de produtos, serviços, entre outros.

9 CONCLUSÃO

O controle de fluxo de caixa, como apresentado neste trabalho, é uma importante ferramenta gerencial. Muitas empresas deixam esse tipo de controle de lado, ou o utilizam de forma superficial e com isso muitas chegam até a falência devido aos problemas financeiros decorrentes.

Existem vários trabalhos publicados sobre fluxo de caixa, no entanto esta pesquisa visou apresentar um modelo prático, simples e de fácil aplicação. Este trabalho iniciou-se pela pesquisa bibliográfica existente sobre o assunto. Pesquisou-se, principalmente, literatura relacionada à administração financeira, com foco no fluxo de caixa.

Após pesquisa bibliográfica, desenvolveu-se um modelo de fluxo de caixa diário, baseado na literatura de Santos (2004) e adaptado aos dados relevantes à empresa.

O objetivo deste trabalho foi propor a reestruturação do sistema administrativo da empresa fundamentado na análise de fluxo de caixa. Esse propósito foi atingido e as sugestões aqui apresentadas foram adotadas pela empresa e apresentaram resultado positivo. Em pouco tempo a empresa conseguiu organizar seu controle financeiro e já utiliza o fluxo de caixa na tomada de decisões.

REFERENCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. Administração do Capital de Giro. São Paulo: Atlas, 1995.

CAMPOS FILHO, Ademar. Demonstração dos fluxos de caixa: uma ferramenta indispensável para administrar sua empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

DI AGUSTINI, Carlos Alberto. Capital de Giro: Análise das alternativas fontes de financiamento. São Paulo: atlas, 1999. 2ª edição.

FREZATTI, Fábio. Gestão do fluxo de caixa diário: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio. São Paulo: Atlas, 1997

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1991.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. Princípios de administração financeira. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004. 10ª edição.

HELPERT, Erich A. Técnicas de análise financeira: um guia prático para medir o desempenho dos negócios. Tradução: André Castro. Porto Alegre: Bookman, 2000. 9ª edição.

KOURGANOFF, Wladimir. A face oculta da universidade. Tradução Cláudia Schilling; FátimaMurad. São Paulo : Editora da Universidade Estadual paulista, 1990

MARTINS, Eliseu; ASSAF NETO, Alexandre. Administração financeira: as finanças das empresas sob condições inflacionárias. São Paulo: Atlas, 1986.

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

SOLOMON, Ezra; PRINGLE, John J. **Introdução à administração financeira**. Tradução: Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1981.

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

SITE – Pesquisas na Internet

<http://www.sebraesp.com.br>: **SEBRAE. Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Relatório de pesquisa. Brasília, 2004.

http://www.sebraesp.com.br/faq/financas/gestao_financeira/o_que_eAcesso em:
10/05/09